


Как сохранять  
высокую концентрацию  
несмотря ни на что



Эдвард  
Хэлловэлл

**НЕ  
ОТВЛЕ  
КАЙТЕ  
МЕНЯ!**

Эту книгу хорошо дополняют:

[Максимальная концентрация](#)

ЛЮСИ ДЖО ПАЛЛАДИНО

[Цельная жизнь](#)

ЛЕС ХЬЮИТТ, ДЖЕК КЭНФИЛД И МАРК ВИКТОР ХАНСЕН


[Как привести дела в порядок](#)

ДЭВИД АЛЛЕН

[Мне некогда!](#)

БРИДЖИД ШУЛЬТЕ

# driven to distraction at work



HOW TO  
FOCUS AND  
BE MORE  
PRODUCTIVE

Edward M.  
Hallowell, MD

**HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS**

Boston, Massachusetts

ЭДВАРД ХЭЛЛОВЭЛЛ

# Не отвлекайте меня!

КАК СОХРАНЯТЬ ВЫСОКУЮ КОНЦЕНТРАЦИЮ  
НЕСМОТРЯ НИ НА ЧТО

МОСКВА  
**«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»**

2015

# Информация от издательства

*Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division of Harvard Business School  
Publishing Corporation и литературного агентства Projex International LLC*

*На русском языке публикуется впервые*

## **Хэлловэлл, Эдвард**

Не отвлекайте меня! Как сохранять высокую концентрацию несмотря ни на что / Эдвард Хэлловэлл ; пер. с англ. А. Анваера. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ISBN 978-5-00057-635-9

В этой книге известный эксперт по СДВГ (синдрому дефицита внимания и гиперактивности) и практикующий психиатр Эдвард Хэлловэлл предлагает эффективный план по решению величайшей проблемы современности – потери продуктивности. Доктор Хэлловэлл дает полезные и научно обоснованные рекомендации для достижения высокой концентрации в хаосе отвлекающих факторов и постоянных перегрузок.

Книга предназначена для всех, кто хочет больше успевать на работе и сохранять высокую продуктивность несмотря ни на что.

*Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».*

© Edward M. Hallowell, 2015

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Посвящается Тому Блиссу – хирургу, рыбаку, отцу и другу

# ВВЕДЕНИЕ

## Ситуационно обусловленный дефицит внимания — растущая проблема большинства компаний

Эта проблема хорошо знакома многим из вас — масса отвлекающих факторов, непрерывные паузы и задержки в работе, нескончаемый гул голосов, затягивающее мерцание мониторов компьютеров, необходимость отвечать на сообщения даже во время переговоров, невероятная умственная перегрузка и чувство отчаяния, возникающее от осознания тщетности желания сделать все хорошо и в срок. Таков современный контекст, в котором большинству из нас приходится работать. Не важно, что является причиной отвлечения — характер работы или чрезмерное количество противоречивых требований, поступающих одновременно, — конечный результат оказывается один и тот же. Вы теряете способность сосредоточиться на работе, и это очень плохо отражается на качестве труда и вашем физическом состоянии.

Разделяя чувство отчаяния по этому поводу, Энн Криттенден<sup>[1]</sup> в своей рецензии на вышедшую в 2014 году книгу Бриджид Шульте «Мне некогда!»<sup>[2]</sup> признаёт, что разумные решения, которые предлагает автор, в принципе хороши, но затем с мрачным смирением подчеркивает: «Однако, как и все советы по самопомощи, которые даются сегодня, они не могут на равных противостоять укоренившимся безразличным, если не сказать — враждебным силам, ополчившимся на эмоциональное благополучие большинства. Шульте похожа в этой ситуации на команду “Морских котиков”, вооруженную маникюрными ножницами»<sup>1</sup>.

В данной книге мы придерживаемся иного подхода. В то время как я полностью отдаю себе отчет в том, что мы столкнулись с невиданными ранее силами, — и согласен, что условия в современных компаниях располагают к чудовищному отвлечению от работы. Я в то же время осознаю, что любой человек способен научиться регулировать расфокусировку внимания и перегрузки так, чтобы контролировать рабочий процесс и одновременно управлять им с удовольствием, сохраняя здоровье и повышая производительность труда. Конечно, как

документально и убедительно показали Криттенден, Шульте и многие другие авторы, особые силы, мешающие сегодня здоровой и размеренной жизни, угрожают нам, они похожи на невидимые клещи, норовящие ущипнуть нас всякий раз, когда мы теряем бдительность. Эти силы, насколько можно судить, не собираются отступить. Именно поэтому самые популярные сегодня советы – как рационально распределять время, составлять списки первоочередных и второстепенных дел, эффективно справляться с многозадачностью и быть более организованным – не могут работать в принципе. Эти советы – всего лишь временные костыли. На самом деле людям надо заново тренировать внимание. Вы должны понять, что основные проблемы, связанные с отвлечением и рассеянностью внимания – состоянием, которое особенно трудно контролировать именно на рабочем месте, – все же можно и должно подчинить себе. Даже если вы не в состоянии изменить обстановку на рабочем месте, вы вполне в силах научиться сосредотачиваться на главном, опираясь на планирование, подготовку и методологию, вместо того чтобы лихорадочно метаться, пытаясь решить все проблемы сразу и попусту растрачивая массу сил и энергии.

Прежде чем сказать, что это невозможно, посмотрите на Тима Армстронга, CEO <sup>[3]</sup> компании AOL, человека, на котором держится эта компания. Для того чтобы победить гидру затягивающих мелочей, он в настоящее время испытывает новую систему, которую назвал «10% времени посвящаем мышлению». В соответствии с нею все сотрудники компании по меньшей мере четыре часа в неделю должны, ни на что не отвлекаясь, посвящать исключительно одному процессу – *мышлению*. Армстронг сказал мне: «Это до неузнаваемости изменило правила игры для AOL и для меня лично. Компании, которые возьмут на вооружение мою стратегию, получат в ближайшие годы большие конкурентные преимущества»<sup>2</sup>.

Наша нынешняя проблема, ментальный тупик на рабочих местах – следствие наиболее впечатляющих успехов человечества, чудесных и удивительных изобретений, характеризующих нашу эпоху. Мы создали устройства, сберегающие труд, которые, с другой стороны, послужили катализаторами того неожиданного взрыва трудностей, каковой мы сегодня переживаем. Однако, подобно Армстронгу и другим передовым руководителям, мы можем научиться обуздывать плоды наших



изобретений. Снова подхватив выпущенные из рук бразды правления, мы сможем лучше распорядиться собственным вниманием и не отвлекаться на второстепенные вещи.

Эта книга покажет вам, как сосредоточиться на работе и начать трудиться более производительно. В первой части мы рассмотрим шесть наиболее распространенных причин отвлечения внимания и способы решения каждой из этих проблем. Во второй части содержится план управления вниманием и тренировки, позволяющие в конце концов стать более подготовленным и научиться справляться с любыми отвлекающими факторами, которые только могут быть на рабочем месте.

Однако сначала позвольте мне объяснить, почему я считаю, что вправе учить вас способам преодоления проблемы дефицита внимания.

### **Ситуационно обусловленный дефицит внимания**

Я — дипломированный врач, занимающийся проблемами сосредоточения внимания. Сейчас, когда я пишу эти строки, мне шестьдесят четыре года, и всю свою сознательную жизнь я изучаю внимание и его связь с продуктивностью на работе. Ситуационно обусловленный дефицит внимания, или СОДВ, — это термин, введенный мною в 1994 году для описания проблемы, которая существует сейчас практически во всех организациях. Так как я специалист по синдрому дефицита внимания, многие взрослые обращались ко мне за советом, интересуясь, не страдают ли они синдромом дефицита внимания или синдромом дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ)<sup>3</sup>. Эти люди приходили ко мне, потому что утратили способность на чем-либо сосредоточиться; они все время куда-то спешили, переключаясь с одного дела на другое, неслись по жизни, как неуправляемая лодка по бурной реке. Они все время боялись отстать, хотя постоянно рвались вперед. Многозадачность, мгновенное переключение от одного проекта к другому, сочинение электронных писем с одновременными разговорами по телефону, бесконечные встречи, попытка заняться чем-то новым, лихорадочные переговоры и ощущение попусту потраченного времени в конце рабочего дня — все как будто говорит о том, что обратившиеся ко мне люди и вправду страдают синдромом дефицита внимания, хотя на самом деле чаще всего это не так. В действительности большинство из них стали жертвами перегрузок современной жизни. Я

назвал их недомогание ситуационно обусловленным дефицитом внимания.

Он отличается от синдрома дефицита внимания или синдрома дефицита внимания и гиперактивности тем, что возникает под влиянием условий жизни и работы, в то время как два названных синдрома имеют генетическое происхождение. Это означает, что дефицит внимания, вызванный условиями жизни и труда, вполне устраним. Вы можете страдать им в течение рабочей недели, а затем выздороветь на время выходных или отпуска. Такой приобретенный дефицит внимания может возникать в некоторых рабочих ситуациях или при общении с определенными людьми, не проявляясь в остальное время. Поскольку приобретенный дефицит внимания является попыткой организма справиться со стрессом, а его симптомы действительно помогают в этом, они становятся устойчивыми и превращаются в привычку, сохраняющуюся у человека, даже когда темп его жизни замедляется и из нее уходит напряженность.

Наблюдая все больше случаев ситуационно обусловленного дефицита внимания, я написал об этой проблеме статью в Harvard Business Review, озаглавленную «Перегруженный контур: почему умные люди не могут работать с полной отдачей». В ней так же, как и в вышедшей следом книге «CrazyBusy: перенапряженные, перегруженные и близкие к отчаянию» (CrazyBusy: Overstretched, Overbooked, and About to Snap!), я утверждал, что ситуационно обусловленный дефицит внимания имеет внешнюю причину — как, например, вирусное заболевание. Это расстройство проникает в головной мозг через органы чувств. Нарушение внимания в таких случаях бывает обусловлено требованиями, искушениями и возможностями, которые непрерывно атакуют наше внимание, заполняя головы ментальным шумом. По мере того как наш ум заполняется этой какофонией, лихорадочные и судорожные разряды нейронов начинают терять всякий смысл, а мозг — способность вообще хоть на чем-либо сосредоточиться.

Симптомы ситуационно обусловленного дефицита внимания постепенно овладевают личностью. Страдающий этим расстройством человек не испытывает какого-то критического ухудшения состояния, он не может сказать: «Это произошло, когда мой босс сошел с ума», или «Это случилось в день слияния компаний», или даже «Это началось, стоило мне только взяться за смартфон». Наступление ситуационно

обусловленного дефицита внимания является постепенным и незаметным. Обычно человек начинает обращать внимание на то, что стал раздражаться по пустякам, что у него ухудшилась память, замечает, что рабочие дни теперь менее предсказуемы, чем раньше, но тянутся дольше. Человек обнаруживает, что перестал любить свою работу и начал ею тяготиться. Не понимая, насколько сильно изменились в связи с этим жизненные обстоятельства, он продолжает делать то, что и всегда. Он не отступает, он берет на себя ответственность. Он все «схватывает на лету» и не жалуется, хотя рабочая нагрузка превращается в чудовище, с которым человек уже не в силах справиться.

Для того чтобы наглядно проиллюстрировать эту мрачную ситуацию не менее мрачным примером, можно вспомнить историю про лягушку. Если ее бросить в котел с кипятком, то она немедленно из него выпрыгнет. Если же емкость сперва наполнить холодной водой, затем бросить туда лягушку и зажечь снизу огонь, то она сама не заметит, как сварится. Для большинства из нас огонь под котлом разожгли в тот момент, когда появился интернет, когда у ответственных сотрудников стали исчезать помощники, а компании сосредоточились на эффективности и производительности, не обращая внимания на человеческие издержки.

Судьба дала мне уникальную возможность как специалисту наблюдать за растущей эпидемией ситуационно обусловленного дефицита внимания, разгар которой мы наблюдаем сегодня. Я стал свидетелем того, как способность людей фокусироваться на чем-либо улетучивалась, словно ее выпаривали, в то время как они отважно пытались удержать в памяти больше данных, чем способен воспринять и усвоить человеческий мозг. Поскольку именно условия современной жизни порождают дефицит внимания, вы можете проснуться здоровым человеком, а в десять часов утра получить многие из перечисленных ниже симптомов:

- повышенная отвлекаемость и безостановочная спешка, даже когда в ней нет никакой объективной необходимости, а также чувство измельчания жизни — у вас масса дел, но в них нет ни глубины, ни смысла, ни радости;
- неспособность уделять достаточно продолжительное время каким-либо рассуждениям, разговору, долго смотреть на

картинку, абзац текста и даже на то, как садится солнце, — вы не можете этого при всем старании;

- все чаще проявляющееся нетерпение, скука, неудовлетворенность, беспокойство, раздражительность, отчаяние или даже безумие — иногда чувство растерянности может граничить с паникой;
- привычка то и дело перескакивать от задачи к задаче, от идеи к идее, а иногда и физически с места на место;
- склонность к импульсивному принятию решений, без рассуждений, не тратя времени на обдумывание;
- растущая тенденция избегать всякого мышления вообще, как будто это роскошь, на которую у вас просто нет времени;
- обыкновение откладывать трудную работу или разговор на потом, но при этом заполнять день суетой и бесполезной деятельностью;
- ощущение, что вы перегружены сверх меры, хотя на самом деле вы практически ничего не делали;
- грызущее чувство вины за несделанную работу в сочетании с обидой за то, что эту работу возложили именно на вас;
- утрата способности радоваться приятным моментам и настоящим достижениям;
- то и дело возникающая мысль: «Я столько тружусь, но так и не достиг того, чего хотел, ни на работе, ни в личной жизни!»;
- чувство утраты контроля над собственной жизнью и беспокоящее ощущение, что вы что-то упустили;
- неотступные мысли о том, что когда-нибудь вы найдете время на то, что действительно важно, но пока вам некогда;
- растущее, навязчивое желание все время нажимать клавиши компьютера и других гаджетов: проверять электронную почту, говорить по телефону, посылать и получать текстовые сообщения, искать в интернете какие-то случайные сведения, посещать любимые сайты или играть в игры, испытывая почти наркотическую тягу к ним;
- обыкновение вникать в чужие дела, быть излишне доступным, позволять другим отвлекать себя и слишком часто говорить «да».

Если вы увидели себя в этом перечне чувств и наклонностей, то добро пожаловать в современную жизнь. Ситуационно обусловленный дефицит внимания сегодня можно встретить везде, особенно на работе.

Рассмотрим некоторые его болезненные последствия. Он приводит к тому, что вы начинаете отвечать другим в манере, какую ни за что не допустили бы раньше. Скажите, когда кто-то – например, коллега или друг – рассказывает вам какую-то длинную, но вполне интересную историю или изливает душу, часто ли вы совершенно его не слушаете, а лишь имитируете внимание? Ловите ли вы себя на том, что отвечаете грубостью человеку, пытающемуся объяснить вам что-то важное? Часто ли вы обрываете людей, говоря «короче» или «переходи к сути»?

Информация поступает так быстро, что не представляется возможным оценить ее новизну или оригинальность. Следовательно, вместо того чтобы находить новые материалы, способствующие нетривиальному мышлению, вы начинаете мыслить удобными, обыденными и короткими фрагментами: стереотипами, слоганами и модными выражениями, представляющими ваши штампованные убеждения, понятия и суждения и подразумевающими заранее заготовленные ответы.

### **Цена ситуационно обусловленного дефицита внимания**

Мы все очень хорошо понимаем, что эта проблема приобретает угрожающие размеры и каждый год обходится компаниям в сотни миллиардов долларов, а у людей отнимает радость жизни, если не душевное здоровье. Самая большая цена, которую мы платим за утрату внимания, – это снижение производительности труда. Потери, вызванные опустошающим влиянием компьютеров, сети, а также другими отвлекающими факторами, оцениваются очень по-разному, но, так или иначе, выражаются большими числами. В исследовании, опубликованном в журнале Inc. в 2006 году, потери вследствие отвлечения сотрудников на компьютеры были оценены в 282 миллиарда долларов в год только в США. Авторы основывались на том факте, что средний сотрудник проводит около двух (1,86, если быть точным) из восьми часов рабочего дня фактически без дела и 52% из этого времени он бесцельно переходит от одного сайта к другому; общие издержки от безделья, по результатам исследования, составили 544 миллиарда долларов, а 52% из них – как раз и есть 282 миллиарда<sup>4</sup>.

Существует одна некоммерческая организация, сотрудники которой – практики, ученые, консультанты и другие профессионалы – посвятили свои усилия проблеме информационной перегрузки; компания так и называется – Исследовательская группа по информационной перегрузке (Information Overload Research Group, IORG). Согласно данным сайта этой организации, такая перегрузка ежегодно приводит к потере 25% рабочего времени людьми, работающими в сфере информационных технологий, что обходится экономике США в 997 миллиардов долларов в год.

Как я уже сказал, такие оценки сильно варьируются, но нет сомнения, что потери времени и денег огромны и что их вполне можно было бы избежать.

Есть еще один коварный змей, который соблазняет многих из нас снижать производительность труда. Он называется многозадачностью. Большинство из нас уверены в том, что могут осилить больше, если будут одновременно делать два дела, но неопровержимые факты говорят – это продемонстрировали специалисты по когнитивной психологии Роберт Роджерс и Стивен Монселл еще в 1995 году, – что мгновенное переключение внимания с одного дела на другое и обратно (а этого не избежать при многозадачности) снижает точность выполнения работы, увеличивает число ошибок и негативно сказывается на качестве труда независимо от его природы и особенностей<sup>5</sup>.

Конечно, издержки не ограничиваются падением производительности. Они намного серьезнее. Представьте себе хирурга, пораженного ситуационно обусловленным дефицитом внимания. Вы только вчитайтесь в электронное письмо, которое я недавно получил от одного медика!

«Я – руководитель программы резидентуры, я отвечаю за подготовку и обучение урологов и специалистов по пересадке органов и изо всех сил стараюсь создать на работе обстановку, которая побуждала бы врачей принимать взвешенные решения и применять их в своей хирургической практике (как в стенах операционной, так и за ее пределами). Я пришел к выводу, что ваше описание ситуационно обусловленного дефицита внимания и “тактики выживания” головного мозга можно приложить к процессу принятия решений в хирургии и в повседневной медицинской практике. Согласно моим наблюдениям, хирургам в операционной приходится реагировать на множество

раздражителей (это телефоны, обращения сестер и анестезиологов, волнение из-за задержек и т. д.) и сталкиваться с различными отвлекающими факторами во время самой операции. Все эти факторы, по моему мнению, способствуют развитию острого ситуационно обусловленного дефицита внимания во время работы. Эта проблема становится особенно опасной, когда не все идет по плану или когда во время операции случаются нештатные ситуации, требующие быстрой и грамотной реакции, творческого подхода и ясности ума. Интересно, что при всех прилагаемых усилиях сделать операционную безопасной для больного практически никто не заботится о том, чтобы врачи были сосредоточены на пациенте и на операции»<sup>6</sup>.

Испанский философ и социолог Хосе Ортега-и-Гассет в совершенно иные времена писал: «Каждая судьба драматична и трагична в самом глубинном смысле этого слова. Тот, кто не ощущает опасности нашего времени, пульсирующей под его пальцами, тот не проникает в жизненную суть судьбы, но лишь скользит по ее поверхности»<sup>7</sup>. Поверхность *нашей* эпохи стала обширнее, чем когда-либо раньше, избежать ее стало невозможно или, во всяком случае, намного труднее, чем в 1930-е, когда творил Ортега. Мы все сильно рискуем остаться на поверхности и упустить глубинную сущность жизни из внимания.

Опасность современности заключается в том, что мы настолько погружены в вещи, не имеющие реального значения, настолько вовлечены в занятия, негативно воздействующие на психику, что упускаем из вида самые важные цели и проваливаем действительно серьезные проекты.

### **Рекомендация: сосредоточенность**

Хотя я и не планировал этого, когда тридцать с лишним лет назад учился на медицинском факультете и в резидентуре, я все же посвятил жизнь исследованию сосредоточенности и внимания. Такой специальности в те времена не было, но теперь моя профессия переживает период расцвета. Если вы откроете сайт Amazon.com и наберете слово «сосредоточенность», то получите 463 374 названия, включая вышедшую в 2013 году книгу Дэниела Гоулмана «Сосредоточенность: скрытый двигатель превосходства» (Focus: The Hidden Driver of Excellence)<sup>8</sup>. Несмотря на то что она превосходно объясняет, почему

концентрация внимания так важна в достижении целей, автор все же не рассматривает причины, по которым люди теряют способность фокусироваться на работе, и не предлагает никаких практических способов тренировки внимания и его сохранения.

Люди обычно не рассматривают недостаток сосредоточенности как корень проблемы. Большая часть тех, кто обращается ко мне за консультацией, жалуются на неспособность стать счастливее или успешнее. Они не ищут оправданий, не обвиняют систему и не ругают своих руководителей за тяжелый характер. «Наверное, я просто родился неудачником», – думают одни. «Может, мне не хватает способности добиваться того, чего я хочу», – говорят другие. Все они беспокоятся за свою работу, за близких, за семьи, но, сталкиваясь с проблемой, винят в ней прежде всего себя.

Обычно люди страдают сильнее, чем им кажется. Если б они поняли, насколько их жизненные сложности зависят от отсутствия сосредоточенности, то попробовали бы преодолеть эту проблему, но чаще всего получается примерно то же, что при попытках лечить близорукость, щуря глаза. По иронии, чем усерднее люди стараются, тем выше вероятность неудачи, а это приводит к еще более тяжким обвинениям в свой адрес, и проблема усугубляется. Надо работать не самоотверженно, а с большим умом.

Этому и научит вас моя книга. Во-первых, я покажу вам, как распознать шесть главных причин отвлечения от работы – разновидностей ситуационно обусловленного дефицита внимания – и как бороться с ними; а во-вторых, вы изучите новые методы управления вниманием, и со временем у вас в руках окажется оружие, позволяющее справляться с любыми отвлекающими факторами.

## **Шесть основных причин отвлечения от работы и способы борьбы с ними**

Задумайтесь о том, как вы могли бы выполнять свою нынешнюю работу при том уровне сосредоточенности, каким обладали десять, пятнадцать, двадцать лет назад – до того, как начался этот «вселенский потоп». Вообразите, что вы научились противостоять всем волнам прерываний и внезапных изменений планов, ежесекундно накрывающим вас в течение дня. Представьте, что вы способны контролировать свою деятельность и обстановку на рабочем месте настолько хорошо, что при необходимости



можете сфокусироваться на текущей задаче и благодаря этому делать работу на «отлично». Представьте, как вы с удовольствием идете утром в офис, предвкушая радость, с которой возьметесь за проект, будучи в полной уверенности, что сдадите его в срок и в наилучшем качестве. Представьте, что вы снова научились управлять своим мышлением и эмоциями, стали регулярно превосходить свои прежние достижения, уверенно осваивать новое и неизведанное и управлять событиями, а не чувствовать себя жалкой пешкой, брошенной на милость непредсказуемого мира. Именно в этом я и хочу вам помочь.

В первой части книги я подробно разберу шесть наиболее распространенных форм ситуационно обусловленного дефицита внимания, из-за которого большинство людей не могут сосредоточиться на работе, включая и один случай истинного синдрома дефицита внимания и гиперактивности. Я покажу, как выглядит каждое из проявлений СОДВ и дам практические советы по уменьшению их влияния или устранению. Люди, которых я описываю в этих главах, – вымышленные персонажи, характеры которых я составил на основе изучения великого множества типичных случаев на протяжении тридцати лет практики. Эти люди испытывают давление современной жизни, как почти каждый из нас. Все они самоотверженно подчиняются императиву: все успевать на работе и дома, вовремя оплачивать счета и растить детей, превращая свою жизнь, по меткому замечанию Зорбы, в полную катастрофу<sup>9</sup>.

Ниже я привожу краткое изложение сути всех шести разновидностей, которые будут подробно рассмотрены в главах с 1-й по 6-ю.

**Причина первая: гипнотизирующее влияние монитора. Как распорядиться электроникой так, чтобы она не распорядилась вами.** Электронные устройства, отлично помогающие, если ими правильно пользоваться, породили новый вид болезненного пристрастия у множества людей, которые ощущают прилив сил, приникая к экранам компьютеров, и испытывают чувство невосполнимой потери, когда лишаются такой возможности. В главе 1 вы познакомитесь с Лэсом, экономистом, потерявшим способность творчески мыслить и адекватно общаться с окружающими из-за болезненной зависимости от монитора, обусловленной чувством беспомощности и бессилия, истоки которого можно проследить в прошлом этого человека.

**Причина вторая: многозадачность. Как сказать «нет», когда дел становится больше, чем времени.** В главе 2 я представлю вам Джин, женщину-адвоката, которая делает все, что в ее силах, чтобы справиться с беспрерывно возрастающей нагрузкой. Сталкиваясь с натиском непомерного количества задач, люди, подобные Джин, начинают суетиться и спешить — даже если эти особенности характера никогда не были свойственны им в прошлом, — становятся резкими, безапелляционными в высказываниях и рассеянными, но при этом старательно демонстрируют окружающим, будто все под контролем. Проблема Джин усугубляется возникшим еще в ранней юности чувством, что она всегда должна быть «хорошей», делать все, о чем ее просят, — мало того, делать это блестяще. Никто на самом деле не говорил ей, что она должна быть совершенством; она сама возложила на свои плечи бремя, полагая, что это наилучший способ снискать уважение других людей и ощутить удовлетворенность жизнью.

**Причина третья: переключение с одной идеи на другую. Как окончить начатое.** Старуха, жившая в туфле, как рассказывает нам детская колыбельная песенка, имела столько детей, и не знала, что с ними делать. У Эшли, с которой вы познакомитесь в главе 3, как и у многих блестящих потенциальных предпринимателей, так же могло быть множество «детей» — проектов, — но не хватило сосредоточенности. В случае с Эшли дело усугубляется тем, что мать всегда унижала ее, высмеивая ее детские достижения, и Эшли усвоила, что добиться успеха — значит столкнуться с опасностью и непониманием.

**Причина четвертая: беспокойство. Как превратить яд тревоги в средство решения проблем.** Многие люди тратят значительную часть времени на вещи, которыми они не желают заниматься. Часто это является реакцией на чувство тревоги. В главе 4 я представлю вам Джека, состоятельного, но вместе с тем все время пребывающего в беспокойстве руководителя, который так и не смог избавиться от своих детских страхов — они мешают ему делать карьеру, разрушают здоровье, портят отношения с женой и детьми.

**Причина пятая: игра в героя. Как перестать решать проблемы всего мира и взяться за собственные.** Подобно многим сотрудникам, ставящим

крест на собственной карьере из-за обыкновения воспринимать чужие интересы как более важные, чем свои, Мэри — о которой я расскажу вам в главе 5 — чистит место, где она работает, от всевозможного негатива. Питер Фрост, покойный профессор Университета Британской Колумбии, считал таких людей героическими «палочками-выручалочками», цементирующими рабочие коллективы, жертвуя при этом собой. Мэри рано свыклась с такой ролью — еще в детстве она защищала семью от самовлюбленного тирана-отца.

**Причина шестая: просчеты и упущения. Как перестать работать ниже своих возможностей.** Некоторые люди страдают недиагностированным синдромом дефицита внимания и гиперактивности, а не ситуационно обусловленным дефицитом внимания. Это заболевание ухудшает результаты работы человека, делая его неорганизованным. Сосредоточенности таких людей, как Шэрон (она будет главным действующим лицом главы 6), мешают окружающий хаос и масса хлама, который они безуспешно пытаются разгрести. Обычно эти люди завалены горами бумаг и других материалов, изо дня в день скапливающихся у них дома и на работе. Проблемы Шэрон усугубляются тем, что она с юности выработала привычку винить себя во всех неудачах. Она чересчур самокритична, она чувствует себя обязанной делать хорошо даже те вещи, которые ей не даются, вместо того чтобы заниматься любимыми делами, к которым у нее есть предрасположенность и талант. В каждой главе я объединяю общие практические предложения с рекомендациями, основанными на личной психологии отдельного индивида. Я стараюсь сконцентрировать внимание на сопутствующих эмоциях, а не просто описываю творящийся в сознании человека хаос. Помимо этого, я даю короткие, сугубо практические советы относительно того, как бороться с каждым из описанных синдромов.

### **Тренировка внимания: как восстановить и поддерживать способность к концентрации**

Во второй части — в главах с 7-й по 13-ю — я представлю вам элементы общего плана управления вниманием и методы выработки привычек, которые помогут вам достичь сосредоточенности и начать добиваться

поставленных целей. В каждом случае я привожу примеры и даю конкретные советы. Вот краткое содержание этих глав.

- **Энергия.** Вы — и, в частности, ваш мозг — не сможете сосредоточиться без энергии, причем ее вам потребуется не просто много, а очень много. Если поступление энергии снижается, то вы начинаете психологически «выгорать». Делать все, что в ваших силах, для снабжения мозга энергией — то же самое, что следить за уровнем бензина в баке автомобиля. Многие люди игнорируют эту необходимость или считают, что им, несомненно, хватит энергии на все, поскольку ее запасы безграничны, и не следят за ее расходом и поступлением, тратя массу сил на решение совершенно тривиальных задач. Однако если вы станете мудро использовать свою умственную энергию и следить за «уровнем топлива в баках», то работа будет приносить вам исключительно положительные эмоции.
- **Эмоции.** Это своего рода реле, включающие и выключающие процесс обучения, а также обеспечивающие наилучшее исполнение работы. Эмоциональное состояние, на которое часто не обращают внимания или принимают как некую несущественную данность, определяет качество концентрации внимания, а значит, и результаты работы. Если вы трудитесь в организации, где правит страх, где люди не доверяют друг другу, качество того, что вы делаете, неизбежно будет страдать. Но если вы работаете в коллективе, спаянном взаимным доверием, в среде, где отсутствует страх, то вы сможете в работе достичь очень многого. Чем лучше вы понимаете себя и умеете использовать свои эмоции, тем легче вам будет приводить себя в состояние, благоприятное для концентрации внимания. Заодно вы научитесь избавляться от негативных эмоций, которые не позволяют вам сфокусироваться на чем-либо. Положительные эмоции, в свою очередь, порождают увлеченность.
- **Увлеченность.** Для того чтобы уделять внимание какому-то предмету, вы должны испытывать к нему интерес. Кроме того, в любом деле важна мотивация. Увлеченность возникает естественно, когда в работе одновременно присутствуют три следующих фактора: вы любите свое дело, оно хорошо у вас

получается, вы способствуете успеху своей группы, или же вам хорошо платят. К тому же большое значение имеют новизна и простор для творчества. Отсутствие фактора новизны приводит к скуке, а скука способствует рассеянию внимания. Впрочем, будьте осторожны: результатом слишком большого объема нового и непредсказуемого в работе могут стать хаос и растерянность, поэтому любая работа должна иметь определенную структуру.

- **Структура.** Такое простое слово – и такой великолепный инструмент, если использовать его творчески и мудро! Система «10% времени посвящаем мышлению», созданная Армстронгом, – это замечательный пример структурного подхода. Под структурой подразумевается распределение времени и сил в течение рабочего дня, приоритетность решения задач и методы работы. Без структуры ни о каком сосредоточении внимания нет и речи. Без структуры бал правит хаос. Для того чтобы создать, сохранить и получить возможность совершенствовать структуру, вам необходим контроль.
- **Контроль.** В современном мире сложилась очень жесткая ситуация: если вы не сможете правильно распорядиться временем, у вас его отнимут. Многие люди плохо контролируют использование своего времени, но этот недостаток вполне можно исправить. Факт остается фактом: большинство людей бездумно разбрасываются временем и распыляют внимание безо всякого смысла и подчас даже не отдают себе в этом отчета. Люди кладут свое время на плаху современной жизни, не пытаясь даже бороться, словно обладают невероятным его избытком. Никто в здравом уме не станет каждый день бросать в мусорное ведро сто пятьдесят долларов, но большинство из нас, не задумываясь, ежедневно тратит ни на что в среднем сто пятьдесят минут рабочего времени.

Эти пять элементов – энергия, эмоции, увлеченность, структура и контроль – вместе образуют план, который позволит вам работать, не чувствуя утомления, суеты и стресса. Как я покажу в главах с 7-й по 13-ю, вам необходимо будет индивидуализировать свой план, основываясь на

особенностях ваших работы, личности и эмоционального фона, но базовые элементы этого плана подходят всем.

Каждая из шести разновидностей СОДВ, рассмотренных в первых шести главах, иллюстрируется на примере одного человека, который пытается сосредоточиться. Вероятно, в любом из персонажей вы отчасти узнаете себя. Вооружившись моей книгой, вы сможете начать борьбу с отвлекающими факторами, с которыми вам чаще всего приходится сталкиваться, и составите план повышения продуктивности на рабочем месте.

# **ЧАСТЬ I**

**ОТВЛЕКАЮЩИЕ ФАКТОРЫ: КАК  
СОХРАНИТЬ ВЫСОКУЮ  
КОНЦЕНТРАЦИЮ В ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ**

# ГЛАВА 1

## ВЛИЯНИЕ КОМПЬЮТЕРА

### Как распоряжаться электроникой так, чтобы она не распоряжалась вами

Лэс Маршалл смотрел на монитор, установленный, как обычно, на уровне глаз, и печатал текст – легко, без малейших усилий, словно пианист, исполняющий тысячу раз сыгранную до этого пьесу. На лице Лэса не отражались эмоции. Двигались только пальцы – Лэс сидел практически неподвижно, если не считать едва заметных покачиваний корпуса взад-вперед.

В браузере было открыто сразу несколько вкладок. Одна отображала сайт, откуда Лэс черпал данные по доходности и трендам, нужные ему для текущего отчета. В другой вкладке был открыт блог, в третьей – новости спорта, а в четвертой – интернет-магазин, где Лэс искал детали для своего «Харли-Дэвидсона», декоративные светильники, кухонную утварь и другие штучки, которые доставляли ему удовольствие.

Как всегда, имелась и еще одна вкладка, где Лэс мог полюбоваться обнаженными прелестями знаменитостей или посмотреть видео наиболее откровенных сцен из фильмов с их участием. Однако сегодня Лэс переключился со знаменитостей на еду, решив после работы купить домой продукты. Поэтому попутно он заглянул еще и на страницу с рецептами. Кроме того, они с женой собирались завести ребенка, и на мониторе был открыт календарь благоприятных для зачатия дней.

В самом деле, все мысли, посещавшие Лэса в течение дня, нашли отражение на мониторе – каждая на своем сайте, как о том свидетельствовала история посещений браузера. В то же время Лэсу то и дело приходили сообщения – уведомляя о них, звенела электронная почта, жужжал iPhone. Эти средства связи, как преданные щенки, тоже требовали внимания.

Над отчетом Лэс работал с эффективностью автопилота. Он не останавливался – вбивал данные в нужные строчки и переводил числа в соответствующий формат. Лэс не только умел печатать вслепую – ему даже не надо было прерываться, чтобы над чем-то подумать. После того как врач сказал, что самое полезное для позвоночника положение



монитора — на уровне глаз, а смотреть на клавиатуру вредно, Лэс всегда держал голову прямо.

Его руководитель, Карл, иногда, проходя мимо, останавливался и смотрел на Лэса. Тот работал с открытой дверью, закрывая ее только тогда, когда говорил по телефону о чем-то личном, но, так как монитор был повернут к Лэсу, Карл не мог видеть, на что именно тот смотрит. «Лэс, я никогда не могу понять, работаешь ты или дремлешь», — часто говорил ему руководитель.

«Смотри на мои пальцы, Карл, — отвечал Лэс немного недовольным тоном. — Их-то тебе видно из-под монитора. Они все время движутся. Я работаю без остановки».

«Нет, ты меня не понял, — говорил Карл. — Иногда мне даже хочется, чтобы ты перестал шевелить пальцами и на минутку задумался о новых компаниях, в которые нам имеет смысл вкладываться. Когда-то ты много этим занимался. Размышления — тоже работа, а ты очень умный парень. Ты мог бы почаще пользоваться мозгами».

«Хорошо, Карл, я попробую», — отвечал Лэс, полагая, что Карл и в самом деле этого хочет. Впрочем, он не представлял, когда ему можно будет выкроить время и подумать — и с нынешней-то работой он еле справлялся.

*Люди, страдающие разновидностью СОДВ, описанной в этой главе, скорее всего, согласятся со следующими утверждениями:*

- «Я чувствую себя не в своей тарелке, если забываю мобильный телефон».
- «Я могу провести час в сети и даже не заметить этого».
- «Мне не хватает времени, чтобы сделать все необходимые дела».
- «Мне не хватает дисциплины».
- «Я тайком выхожу в интернет дома и на работе».
- «Если я сильно устаю от работы, то ищу убежища в интернете».
- «Я не могу себе даже вообразить, что пойду на обед без смартфона».
- «Я всегда хочу чего-то большего».
- «Я не справляюсь с работой».
- «У меня есть воля; я просто не нашел своей дороги в жизни».

Лэс работал исследователем-аналитиком в инвестиционной компании, и ему в первую очередь платили за поиск данных о компаниях, в которых было заинтересовано руководство. Лэса прилично

вознаграждали за информацию, которую он предоставлял регулярно и пунктуально. Однако в течение нескольких лет, а особенно последние полгода, Лэс стал замечать, что он постепенно, но неотвратно меняется. Он чувствовал, что становится — как он сам это называл — «тупым». Он стал терять чутье на инвестиционные идеи, которым прежде так славился. Происходящего никто кроме него пока не замечал. Но сам он не мог этого отрицать, как ни пытался. Лэс теперь то и дело ощущал в себе какую-то странную пустоту.

Складывалось такое впечатление, будто все данные, в которых он жил, словно молекулы ядовитого вещества, загрязняли его мозг, уничтожая любопытство, остроумие и смелость, заставляя каждый день просыпаться вялым и утомленным, лишенным внутреннего стержня. Однако, когда Лэс корпел над отчетами, работы у него было много, пожалуй, даже слишком много. Впрочем, эта деятельность представляла собой лишь камуфляж: бесконечные движения пальцами и глазами, разряды в нервных синапсах. Мелкая моторика вместе с бегающими по кругу мыслями, конечно, стимулировала Лэса — в том смысле, что его мозговая деятельность не ослаблялась ни на минуту, — но вся она стала никчемной и мелкой. Машина его мозга работала теперь на холостом ходу. Он больше не брался за трудные задачи — он застыл.

Лэс ясно видел разницу между собой нынешним и собой прежним, каким он был всего несколько лет назад, но способность к точному самоанализу тоже куда-то испарилась. Вместо этого его ум привязался к киберпространству, околдованный вездесущими, манящими sireнами сети.

Десятки окон на экране, связанных со вселенной Google, владели его вниманием почти полностью. Эти окна стали чем-то вроде щупалец, продолжениями его тела. Они светились на уровне его глаз на работе, манили его, выглядывая из ладоней в метро по дороге домой, лежали рядом с тарелкой во время ужина, болтались на поясе, когда Лэс бежал по утрам или просто гулял. Ложась спать, он ставил ноутбук на ночной столик. Он никогда не расставался с электронными устройствами.

### **Свет включен, но дома никого нет**

Лэсу исполнилось сорок два года, он был давно женат на Лин, с которой познакомился на работе. Он понимал, что находится в опасности и балансирует между относительным благополучием и падением в бездну.

Так или иначе, в ближайшее время что-то произойдет — он либо выздоровеет, либо окончательно погибнет. Лэс не вполне понимал, откуда ему известно об опасности, но едва слышный внутренний голос порой окликал его, как в прежние времена старый тренер, стоявший на краю бассейна. Этот голос говорил: «Лэс, ты упускаешь шанс жить той жизнью, которая тебе нужна, ты упускаешь мечту. Очнись, возьми себя в руки».

Однако довольно быстро голос пропадал, утопая в шуме неумолимо наваливавшейся работы. Разве Лэс мог игнорировать работу? Если бы он был богачом, то отправился бы за мечтой, стал бы думать о смысле жизни и слушать свой внутренний голос. Но Лэс вовсе не был богат, и ему приходилось работать, чтобы получать деньги. За мечты и размышления о смысле жизни никто не платит. «Я должен быть практичным, — говорил он Лин. — Если мы собираемся жить здесь и завести ребенка, то я должен быть практичным».

«Ты не практичный, Лэс, — отвечала ему Лин. — Ты просто уклоняешься от жизни. Тебя никогда не бывает рядом. Ты влюбился в ноутбук. Ты как под гипнозом и все больше и больше впадаешь в транс».

«Моя работа связана с компьютером и интернетом, ты же знаешь».

«Я могу сидеть рядом с тобой обнаженной, а ты даже не заметишь, — говорила Лин. — Это ненормально».

«Почему же? Замечу. Ты самая красивая девчонка на свете». — Лэс нежно протягивал ей руку, но Лин не принимала ее.

«Не знаю, плакать или смеяться, — говорила она. — Похоже, если у нас и будет ребенок, то только через непорочное зачатие».

«Прости, я в последнее время очень занят».

«Самое грустное заключается в том, что ты занят уже несколько последних лет и даже сам этого не понимаешь».

Все он понимал. Когда внутренний голос — этот суровый голос старого тренера — прорывался сквозь бессвязный шум по пути в спальню, в душ, в любые моменты, когда вдруг рушились барьеры, Лэс внезапно содрогался от прикосновения хватающей его за руку истины. Но, вместо того чтобы внять предостережению, он быстро нырял в океан обыденности, прятался за пресловутой практичностью, которая якобы только и позволяла им с Лин оставаться на плаву.

Сам не отдавая себе отчета, Лэс постепенно выработал у себя привычку, ставшую затем навязчивостью, все время быть в сети,

находясь у компьютера. Если он не мог в течение одной-двух минут заглянуть в почту, его немедленно охватывало беспокойство, неудержимое, почти зудящее желание войти в сеть. Он прекрасно все понимал, но отрицал проблему, а значит, ничего с ней не делал. Он придумывал массу рациональных обоснований необходимости быть все время на связи, в какой-то момент дойдя до того, что начал обмениваться сообщениями и бродить по сети даже в ванной или на деловых встречах. Мало того, Лэс придумал хитрые способы скрывать эту деятельность от других, чтобы не показаться невежливым. Он научился отвечать на вопросы, которых не слышал.

Например, во время встреч он выработал у себя привычку реагировать на произнесение своего имени. Принимая этот сигнал, он тут же выстреливал одной из заранее заготовленных фраз, с гарантией маскировавших тот факт, что он мысленно отсутствовал на мероприятии. Он мог сказать: «Думаю, что нам необходимо больше информации на эту тему», или «Мне нравится тон нашей дискуссии, мы и в самом деле стали командой, хотя некоторые пока этого и не замечают», или «Невредно выслушать и другую сторону». Однако была у него и самая любимая фраза: «Я как раз думал над одной идеей, которую мы обсуждали на прошлой неделе. Мы не могли бы к ней вернуться?» Эта реплика нравилась Лэсу, потому что позволяла ему признаться, что он не слушал, что говорят остальные, но был в то же время занят полезным для компании делом.

Чем больше он общался с экранами, тем более скудным становилось его взаимодействие с живыми людьми. По прошествии некоторого времени Лэс стал замечать, что они все сильнее и сильнее его раздражают. Их было невозможно контролировать, они грубили, не соглашались, проявляли эгоизм и т. д. Лэс все глубже погружался в комфортный и волнующий электронный мир. Он, правда, мало играл в компьютерные игры – это поле ему еще предстояло освоить, – но электронное бытие мало-помалу стало казаться ему усовершенствованным вариантом реальной жизни. В экранной стране он чувствовал себя властелином. Там его все время что-нибудь стимулировало, не давая скучать, и, самое главное, за это можно было еще и получать деньги.

Электронный мир оказался просто золотой жилой. Иногда ему казалось, что этот мир спасет его и позволит осуществить все, чего ему

хочется. Но горький парадокс заключался в том, что такой метод спасения постепенно, день за днем, разрушал его самого, его брак и все его мечты. Электронное болото засасывало его с головой.

Лин предупреждала мужа об угрожающей ему опасности, то же самое делал Карл. Руководитель не шутил, когда советовал Лэсу посвящать больше времени размышлениям. Карл высоко ценил творческие способности подчиненного – как выяснилось, даже выше, чем они стоили в действительности. Лэс бы с радостью поверил и Лин, и Карлу – но сила пристрастия была так велика, что Лэс автоматически отвергал все, что ему говорили на этот счет.

### **Болезненное пристрастие Лэса**

Проблема, от которой страдает Лэс, – растущая одержимость пребыванием в сети, мешающая сосредоточиться на чем-то другом, – одна из наиболее распространенных форм СОДВ в современном мире. Бывшая когда-то предметом анекдотов и шуток, эта одержимость превратилась в серьезную и распространенную проблему. Недавно появившаяся форма болезненного пристрастия, как и любая наркомания, может в своих самых тяжелых формах приводить к трагическим последствиям.

За время моей медицинской практики мне пришлось иметь дело со многими зависимыми и одержимыми людьми, и я могу с полной уверенностью заявить, что самым малоизвестным фактом о них является то, что большинство из этих людей удивительно талантливы. Наркоманы фактически делали то же, что и Лэс, – разрушали себя. Способности, самоотверженность, талант и даже гений, обнаруживающиеся под наслоениями зависимости, – скорее правило, чем исключение, какой бы ни была эта зависимость. Общество традиционно обрушивает на зависимых людей неприязнь и презрение, доходящие до ненависти, добавляя стыд к тому скоплению проблем, с которыми эти люди и без того сталкиваются. Однако если такой человек находит в себе силы и преодолевает зависимость, то он обычно многое дает миру.

Из-за новизны проблемы зависимость вроде той, что мы наблюдали у Лэса, обычно упускается из виду или даже не считается проблемой. Отрицание происходящего – при том что какой-то частью своего сознания они превосходно все понимают – одна из причин того, почему зависимые люди не получают помощи, в которой отчаянно нуждаются.

Отрицание зависимости – это самый распространенный трюк, к которому многие прибегают себе во вред, чтобы оправдать свои действия. Так как электроника является неотъемлемой частью успешной деятельности большинства людей, мы не видим общего между ее использованием и психологией наркотической или иной зависимости. Тем не менее это тот самый капкан, в который угодил Лэс. Если бы он был способен подумать о своем прошлом, то вспомнил бы, что оба его родителя, хотя и не были законченными алкоголиками и всячески боролись с этой пагубной привычкой, тем не менее вынуждали мальчика время от времени наблюдать довольно безобразные сцены, о которых он, правда, давно успел забыть. Он мог бы вспомнить, кроме того, что курил в колледже и бросил только потому, что столкнулся с очень сильным давлением окружающих. Он бы понял, что генетически предрасположен к зависимости любого рода – от токсикомании до азартных игр и, конечно, до одержимости электроникой. Предрасположенность к зависимости намертво записана в наших генах.

*Существует множество видов компьютерной зависимости или разрушительных привычек, связанных с цифровыми технологиями. Вот всего несколько примеров, взятых из СМИ и из моей практики.*

- Студент становится настолько одержим видеоиграми, что перестает делать домашние задания и готовиться к экзаменам. В результате его исключают из учебного заведения.
- Во время деловых встреч женщина занимается шопингом в интернет-магазинах со смартфона. Она не только ставит под угрозу свою работу, но и опустошает кредитную карту, что угрожает ее браку и финансовой состоятельности.
- Сайт знакомств настолько затягивает мужчину, что он теряет работу и семью.
- Женщина инициирует виртуальный роман с человеком, до которого ей, в сущности, нет никакого дела, и тем самым до основания рушит свой вполне благополучный брак.
- Мужчину увольняют с работы после неоднократных предупреждений о том, что недопустимо пользоваться смартфоном во время деловых встреч.

Так как у этого вида зависимости нет исторических прецедентов, мы не можем найти в прошлом какие-либо эффективные средства борьбы с новым бедствием. Тем не менее из исторического опыта мы можем почерпнуть какие-то общие рекомендации относительно зависимостей,

одержимостей и дурных привычек. Нам стоит также умерить нашу тревогу, так как мы должны понимать, что все изменения и технические новшества люди всегда встречали с настороженностью. Например, когда поезда стали массовым средством транспорта, газеты принялись пугать возможной эпидемией поражений мозга, возникающих из-за того, что образы, видимые из окон поезда, мелькают со слишком большой скоростью. Когда общедоступными стали услуги телефонной связи, многие специалисты предрекали эпидемию опухолей мозга и потерю способности к разговорам лицом к лицу. Сейчас мы слышим хор голосов, заклинающих нас не смотреть телевизор, этот «зомбоящик», который наверняка сделает нас и наших детей заторможенными, если не слабоумными.

Тем не менее мы все же не должны игнорировать порожденную вездесущими новыми технологиями проблему, которая распространяется по земле неудержимо, как амброзия<sup>[4]</sup>. Естественно, проблема гипнотизирующего действия компьютерного монитора в какой-то степени уравнивается достоинствами техники. Наши приборы выручают нас везде. Они помогли участникам и зрителям Бостонского марафона<sup>[5]</sup> найти ночлег после взрывов бомб. Электронные устройства дают возможность индийским беднякам получать жизненно важную информацию о врачах, воде и пище. Они помогают народам, изнывающим под властью диктаторов, обрести свободу. Конечно, неумение людей адекватно пользоваться электронными устройствами может нанести определенный ущерб экономике и обществу. Как огонь стал силой, способной творить добро и причинять зло, так и электроника может приносить пользу или вред. Но если вред виден сразу, то найти что-то хорошее бывает труднее (для устранения этого я составил таблицу, где перечислены полезные и вредные свойства электронных компьютерных устройств (табл. 1.1)).

Таблица 1.1. Положительные и отрицательные свойства электронных устройств

Положительные свойства	Отрицательные свойства
Мгновенный обмен информацией – фото-, видео-, голосовой или текстовой – с возможностью быстрого изготовления миллионов копий	Отвлекающие от работы факторы
	Импульсивность при составлении сообщений

Короткое время между отправлением сообщения и получением ответа	
Портативность и возможность использования в любых условиях	Грубость и агрессивность в общении
Мгновенный доступ к хранилищам самой разнообразной информации, немислимый ранее	Избыток доступной информации, ее ненадежность и отсутствие контроля над источниками
Портативность игровых устройств	Возникновение пристрастия и даже патологической зависимости
Возможность круглосуточного ежедневного контакта с людьми по всему миру	Электронные контакты вытесняют человеческое общение
Конфиденциальность	Иллюзия конфиденциальности; любой компьютер можно взломать и извлечь из него все данные
Скорость получения информации	Со скоростью приходит поверхностное отношение к информации
Огромный объем данных	Много данных – мало мышления и суждения
Монитор помогает сконцентрировать внимание	Гипнотическое воздействие экрана приводит к пустой трате времени

## **Что такое на самом деле зависимость от компьютера**

Вы можете стать запойным телезрителем или радиослушателем, если часами будете сидеть возле соответствующих приборов, – но это восприятие потока информации в одностороннем порядке; вы слушаете или смотрите то, что передают теле- или радиостанции, но не можете вступить с ними в равноценную связь. В противоположность этому наши цифровые устройства передают информацию в обе стороны; с помощью компьютера и интернета мы вступаем в мир невиданным ранее путем, невозможным ни с помощью радио, ни с помощью телевидения. Интернет позволяет нам жить в цифровой вселенной, где мы способны сделать что угодно – хоть начать собственный бизнес, хоть влюбиться. В интернете вы можете продавать и покупать, болтать, соблазнять, брать интервью, планировать сад и огород, устраивать собственную свадьбу, покупать недвижимость, искать спутника жизни, получать ученые степени и запускать политические кампании.

Занявшись некоторыми видами деятельности, можно оказаться на крючке зависимости. Сотни сайтов реально напоминают настоящие казино. Введите данные своей кредитной карты, и вы перенесетесь в



ваш персональный Лас-Вегас. В сетевом казино вы можете столь же быстро, как и в настоящем, спустить все свое состояние. Точно так же, как в реальности, вы будете полны азарта. То же самое касается виртуального секса, покупок в интернет-магазинах, да и любой другой навязчивой деятельности, которая не требует вашего физического присутствия.

Ситуация, впрочем, представляется еще более опасной. У любого может развиться зависимость от интернета, как у Лэса, причем человек не обязательно становится жертвой таких «наркотических» видов активности, как азартные игры или расточительный шопинг. У него может развиться зависимость от *ощущения* своего нахождения в сети, так как это чувство приводит ум в состояние полного раскрепощения — события плавно перетекают одно в другое и никогда не заканчиваются. Люди, испытывающие подобное, говорят о непреодолимой тяге к сети, возникающей в те моменты, когда они лишаются доступа к ней, и о раздражении и нервозности, которую они испытывают, когда в самолете оказываются без Wi-Fi. Часто эти люди рассказывают о том, как потеряли работу и лишились семьи из-за невозможности преодолеть пристрастие. Многие говорят, что пребывание в сети — это анестезия, притупляющая боль повседневной жизни.

Что нам делать? Прежде чем предлагать решение этой проблемы, нам надо ее определить и назвать. Для понимания сути нам нужны точка отсчета и терминология, чтобы мы могли четко себе представить, куда мы попали.

Ни одна организованная общественная группа не выработала такой тщательной и эффективной процедуры стандартизации использования электронных устройств, как авиационные компании. Звучит достаточно странно, но это так. Данную процедуру авиаперевозчики разрабатывали много лет, и она позволяет нам — всем остальным — понять, какова должна быть наша политика и наши действия в этой сфере. В решении проблемы в данном случае неопытные люди поведут за собой еще менее опытных. Так как мы не знаем, что именно следует называть феноменом избыточного или неадекватного использования электронных устройств, неизвестно также, как о нем говорить, причем говорить разумно. Мы даже не знаем, что значит избыточное использование и в каких случаях оно становится неадекватным.

Около десяти лет назад бывший высокопоставленный сотрудник Microsoft Линда Стоун заметила, что люди уделяют продолжительное частичное внимание практически всему<sup>1</sup>.

Мы почти все свое время сканируем окружающий мир в поисках возможностей – ищем новые источники возбуждения, счастья или гнева от хороших или плохих новостей, стремимся поймать любой блуждающий цифровой образ, способный воспламенить тот или иной участок нашего мозга. Мы прилипаем к экранам, потому что, словно азартные игроки, хотим увидеть, что выпадет на игральном костяке в следующий миг.

С тех пор как Стоун первой сделала это наблюдение, феномен постоянного частичного внимания стал одной из самых характерных проблем нашего времени. Новое заболевание, характеризующееся неадекватным использованием электронных устройств, получило массу разнообразных названий в зависимости от предпочтений исследовательских групп. Упомяну лишь некоторые: компьютерная зависимость; расстройство, обусловленное пристрастием к средствам коммуникации; интернет-зависимость. В пятой редакции руководства по диагностике и статистике психических расстройств появился новый термин – расстройство, обусловленное пользованием интернетом, internet use disorder с не вполне удачной аббревиатурой IUD<sup>[6]</sup>. Потом определение сузили, и название стало звучать по-другому: расстройство, связанное с сетевыми играми (internet gaming disorder). Это не официальный диагноз, а пункт, включенный в руководство по диагностике и статистике психических расстройств в раздел «Заболевания, подлежащие дальнейшему изучению». Вот как определяется расстройство, связанное с сетевыми играми.

*Устойчивое и неоднократное использование интернета для игр, часто коллективных, которое приводит к клинически значимому поражению или расстройству, диагноз можно ставить при наличии пяти из нижеперечисленных симптомов, удерживающихся на протяжении 12 месяцев.*

- 1. Увлеченность сетевыми играми (больной постоянно думает о предыдущих играх и предвкушает удовольствие от следующей; игра становится главным содержанием повседневной жизни).  
Примечание: отличается от расстройства, обусловленного*

- пристрастием к сетевым азартным играм, которое отнесено в раздел игромании (лудомании).*
- 2. Появление симптомов абстиненции при невозможности играть (обычно их описывают как раздражительность, тревожность или печаль; однако при этом отсутствуют соматические симптомы, характерные для фармакологической абстиненции).*
  - 3. Потребность проводить за игрой все больше и больше времени.*
  - 4. Безуспешность попыток воздержаться от участия в сетевых играх.*
  - 5. Потеря интереса к прошлым увлечениям и удовольствиям в результате поглощенности сетевыми играми (исключение составляют собственно сетевые игры).*
  - 6. Продолжение избыточного пользования игровыми сайтами, несмотря на понимание вредности такого времяпровождения для психического здоровья и общественного положения.*
  - 7. Больной обманывает родственников, психотерапевтов и других людей, скрывая количество времени, которое он тратит на игры.*
  - 8. Использование сетевых игр для того, чтобы устранить или ослабить негативное настроение (например, ощущение беспомощности, вины или тревоги).*
  - 9. Из-за участия в сетевых играх больной может поставить под угрозу или полностью разрушить свой брак и карьеру.*  
*Примечание: в данную категорию включено лишь расстройство, связанное с использованием сайтами неазартных игр; не учитывается также посещение интернета в профессиональных целях, для развлечения, а также активное пользование социальными сетями и сайтами знакомств.*

### **Определение тяжести расстройства**

Расстройство, обусловленное сетевыми играми, может быть легким, средней тяжести или тяжелым, в зависимости от степени нарушения нормальной деятельности. Люди с нетяжелыми проявлениями расстройства демонстрируют меньше симптомов, а само расстройство мало влияет на их нормальную жизнь. Люди, страдающие этим расстройством в тяжелой степени, проводят за компьютером больше

времени, разрушают свои социальные и семейные отношения, губят карьеру или образование<sup>2</sup>.

Я нахожу определение, данное в руководстве по диагностике и статистике психических расстройств, слишком узким, так как проблема выходит далеко за рамки увлечения компьютерными играми. Я предпочитаю называть этот синдром более емким термином: проблемное использование электронных устройств, обозначая таким образом все его возможные проявления. Согласно моей классификации, использование электронного устройства для коммуникации, обучения, бизнеса, развлечения или чего-либо иного, *вызывающее серьезные поведенческие отклонения, осознаваемые как самим пользователем, так и любым другим человеком или группой лиц*, является заболеванием, подлежащим диагностике и лечению врачами или психологами. Я намеренно использую расплывчатый и двусмысленный термин, так как мы находимся на совершенно неизведанной территории. То, что считается нормой в одной ситуации – например, в офисе торгового представительства, – может оказаться абсолютно недопустимым на похоронах. Как я уже отмечал, у нас нет универсально приемлемых и принятых социальных норм. Одни пассажиры пригородной электрички считают разговор соседа по мобильному телефону ничего не значащим пустяком, а других это же действие выводит из себя. Болтовню супруга по телефону во время обеда одна жена может воспринять спокойно, а другая по этому поводу устроит скандал. То, что в случае с одним человеком является проблемным использованием компьютера, для другого – вполне нормально.

Я разделил синдром проблемного использования электронных устройств на пять уровней (табл. 1.2). Лэс достиг пятого уровня – зависимости. Ему нужна помощь. Смутно он сознает, что находится в опасности, но вмешательство извне для него лучший путь к выздоровлению. Это может прозвучать странно – применение слов «зависимость» и «выздоровление» к феномену использования электронных устройств, величайшего дара в истории человечества. Однако сейчас мы находимся на той стадии, когда эти чудесные орудия труда вполне способны искалечить человека, что и происходит во многих случаях. К счастью, для таких, как Лэс, существуют действенные методы лечения. Преодолеть проблемное использование электронных устройств легче, чем, например, отказаться от курения или алкоголя. В

данном случае нужно не воздержание. В наше время мало кто может жить без электронных устройств, поэтому полный отказ от их использования – не выход.

Таблица 1.2. Уровни проблемного использования электронных устройств

Уровень ПИЭУ	Симптомы
0	Отсутствие симптомов
1 – «конфликтный»	То, что человек пользуется электронными устройствами, вызывает раздражение по крайней мере у одного из окружающих
2 – «маловыраженный»	Использование электронных устройств раздражает других людей; человек, подверженный этой проблеме, не прислушивается к мнению окружающих
3 – «умеренно выраженный»	Электронные устройства в руках человека раздражают окружающих и причиняют ему самому трудности в личной, образовательной или профессиональной жизни. Пользователь может отрицать или признавать наличие проблемы
4 – «резко выраженный»	Пользование электронными устройствами становится нестерпимым для окружающих и вызывает отчетливо деструктивные изменения в личной, образовательной и профессиональной жизни подверженного проблеме человека. Он может отрицать или признавать наличие проблемы, но не в силах самостоятельно с нею справиться
5 – «уровень болезненной зависимости»	<p>Пользование электронными устройствами не только оказывает видимое разрушительное воздействие на личную, образовательную и профессиональную жизнь человека, но и становится настоящей зависимостью, проявляющейся как минимум в двух из шести нижеперечисленных симптомов.</p> <p><i>Важность</i> – этот вид деятельности становится самым важным в жизни человека.</p> <p><i>Изменение настроения</i> – во время длительного использования устройства человек испытывает душевный подъем, успокоение или притупление неприятных чувств.</p> <p><i>Вовлеченность</i> – необходимость увеличения времени пользования для достижения</p>

	<p>прежнего эффекта.</p> <p><i>Синдром отмены</i> – некоторые или все из перечисленных далее симптомов проявляются на фоне отрицания проблемы: непреодолимая тяга; раздражительность; возбуждение; появление склонности к торгу; нарушение правил и законов ради получения доступа к устройству; бессонница; пробуждения среди ночи; сновидения, содержанием которых является работа с устройством; неспособность сосредоточиться; появление таких соматических симптомов, как головная боль, нарушения пищеварения, подергивания скелетной мускулатуры, беспокойство, неспецифические боли в мышцах и костях, сонливость, заторможенность.</p> <p><i>Конфликтность</i> – разлад отношений с другими людьми и с самим собой.</p> <p><i>Рецидивы</i> – склонность снова погружаться в болезненное пользование устройством, как только появляется доступ к нему.</p>
--	--

Для того чтобы справиться с проблемой, Лэс и другие подобные ему должны обозначить проблему, назвать ее и откровенно признаться себе в тяжести своего положения. Лэс пал жертвой избыточного использования электроники – раньше это было предметом шуток и популярной темой для анекдотов, но теперь проблема оказалась вполне серьезной. Пристрастие к компьютеру и электронным гаджетам стало настоящим бедствием, расстройством, угрожающим душевному и телесному здоровью. Во всем, что касается зависимостей, пристрастий и дурных привычек, самая большая трудность – это добиться от больного принятия им проблемы. Лэс не желает расставаться со своими электронными устройствами, потому что предпочитает виртуальную жизнь реальной. То же самое верно и в отношении других болезненных пристрастий. Они приводят ум в очень приятное состояние, недостижимое в обычной жизни. У Лэса чудесная жена, перспективная работа, замечательный руководитель, но Лэс впадает во все большую зависимость из-за фундаментального неверия в себя и из-за мнимой невозможности что-либо изменить в жизни и в работе.

Мне предстояло встряхнуть Лэса так, чтобы привлечь его внимание к проблеме, но при этом не сбить его с ног. Лица, страдающие зависимостями, не вызывают большой симпатии; мир их не жалуется. На

самом деле в нашем обществе эти люди — парии, презируемые и собой, и окружающими. Я должен был заменить нравственный диагноз, поставленный Лэсом самому себе на глубинном уровне — а именно: «Ты плох, слаб, недисциплинирован и неудачлив», — на более нейтральный, который можно было бы сформулировать так: «Ты не лишен кое-каких дарований и должен их развить». Это внушило бы Лэсу некоторые надежды.

Итак, я сказал ему: «У тебя есть талант». А затем добавил: «Встань со стула и воспользуйся им». Было идеально, чтобы он разозлился на меня. Гнев хорошо побуждает к действию. Это первый признак того, что человек пробуждается от спячки. Но я всегда остерегаюсь слишком сильно задевать чувства пациентов — чтобы они не замкнулись в себе и не перестали реагировать на мои действия отчуждением.

Как это бывает со многими зависимыми людьми, Лэс на самом деле обладал большими способностями, чем он мог вообразить, а тем более использовать. Одна из причин, почему я люблю работать с людьми, страдающими разными видами зависимостей, заключается в том, что почти в каждом из них заложен изрядный потенциал, который раскрывается, как только пациент перестает отрицать свое заболевание и начинает видеть проблеск надежды. Одержимые зависимостью сотрудники приносят компаниям огромные убытки, размер которых люди в большинстве своем сильно недооценивают. Наркоманы, игроманы и прочие зависимые не только чаще болеют и умирают, они, кроме того, еще и плохо или недостаточно добросовестно выполняют свою работу — прекрасной иллюстрацией чего может служить Лэс. Решение проблемы, по сути, очень простое: отбить у зависимых тягу к предметам их страсти. Но легче сказать, чем сделать. Конечно, если бы все так просто решалось, не было бы необходимости в программах лечения, а человеческие зависимости (табачная, алкогольная, наркотическая, сексуальная, пищевая и игровая) не приводили бы к огромным убыткам, размер которых достигает в США 559 миллиардов долларов в год<sup>3</sup>.

Если бы зависимости можно было — просто или с трудом — излечивать, то они не стоили бы человечеству множества загубленных жизней и выброшенных на ветер денег. Печально, но факт: наука пока и близко не подошла к решению этой проблемы. Таким образом, трудность заключается в том, что мы до сих пор не смогли разработать

программы лечения, приводящие хотя бы к скромному успеху. «Анонимные алкоголики», двенадцатиступенчатая программа, признанная золотым стандартом в лечении зависимостей, дает удручающе низкие результаты, но это лучшее, что мы имеем на сегодняшний день. Приблизительно один из пятнадцати пациентов, участвовавших в программе «Анонимные алкоголики» или в аналогичных, становится трезвенником – то есть успех наблюдается в каких-то жалких 5–10% случаев.

Это не значит, что я никому не рекомендую записываться на программу «Анонимные алкоголики» или ее аналоги. Нет, я советую так делать, потому что это лучшие стандартизированные программы из всех, что есть в нашем распоряжении. Все они начинают с того, с чего должна начинаться любая терапия – с контактов с людьми, с создания между ними по-настоящему человеческих отношений. Все двенадцатиступенчатые программы заменяют лекарства чувством товарищества, и в этом залог их успеха.

Работая с Лэсом, я прописал ему заменить сидение перед экраном на восстановление связи с живыми людьми. В этом я следовал психологической модели, предложенной доктором Лансом Додсом, бывшим профессором Гарвардской медицинской школы, который всю свою профессиональную жизнь посвятил лечению зависимых пациентов. Доктор Додс считает, что зависимость служит оружием против подавляющего ощущения собственной беспомощности. В ту минуту, когда зависимый человек *решает* прибегнуть к своему наркотику – будь то алкоголь, шопинг, азартная игра или, как в случае Лэса, виртуальный мир, – он тотчас начинает лучше себя чувствовать. Он испытывает облегчение и удовольствие уже только от того, что принял решение. В первую очередь удовольствие доставляет не вещество или какое-то определенное действие, а *намерение*. Принятие решения заменяет чувство беспомощности ощущением контроля, власти над обстоятельствами – и одно это уже оказывает благотворное действие, еще до того как в мозге начнут выделяться эндорфины.

Додс утверждает: несмотря на то что облегчение чувства беспомощности достигается употреблением наркотических веществ или вызывающими зависимость действиями, движущей силой является гнев в отношении беспомощности. Это чувство сродни той ярости, которую узник испытывает, глядя на прутья решетки; оно так сильно, что



заглушает голос рассудка и подавляет инстинкт самосохранения. Однако вместо того чтобы прочувствовать гнев и открыто его выразить – такой порыв мог бы избавить от зависимости, – человек уклоняется от этого. Он принимает наркотик или предается какому-то приятному действию, чтобы избавиться от обуревающих его эмоций. Как говорит сам Додс, любой наркотик действует как замещение более откровенного поведения<sup>4</sup>.

В контексте того контакта, который мне удалось установить с Лэсом, мы смогли обозначить его чувства и найти для них прямое выражение. Лэс на самом деле ощущал свою беспомощность, так как не мог продвинуться вверх по служебной лестнице и не оправдывал ни своих, ни чужих надежд. Он действительно испытывал из-за этого гнев, как любой человек, который не может двигаться вперед. Как только Лэс понял и признал это чувство, ему стало легче отказаться от того, что доктор Эдвард Ханцян, еще один гигант в области исследования зависимостей, назвал самолечением, и заменить более конструктивным подходом – изъяслением чувства как такового, что позволило Лэсу вырваться из пут<sup>5</sup>.

Работая с пациентами, страдающими зависимостями и подверженными вредным привычкам, я рекомендую комбинацию двенадцатиступенчатой программы (пациенту при этом нечего терять, но приобретает он чувство товарищества) и психологической модели доктора Додса. Нам с Лэсом повезло, потому что он пришел ко мне без особого принуждения, по собственной воле. Это очень необычно для зависимого больного, который в своем падении еще не достиг дна или которого не направили на лечение по решению суда. Лэс пришел, потому что прочел одну из моих книг и узнал себя в описаниях больных. «Я хочу проверить вас», – с порога заявил он мне.

Если бы он не открыл дверь моего кабинета, то, скорее всего, потерял бы работу и семью. Но судьба оказалась благосклонной к нему, и мы приступили к лечению. С помощью жены Лэса, Лин, и его руководителя Карла мне удалось составить план, согласно которому Лэсу предстояло вначале объективно оценить свое поведение; затем получить поддержку в группе людей, страдающих различными типами зависимости, куда я его записал; приступить к выполнению ежедневного плана постепенной модификации поведения, нацеленного на

уменьшение влияния монитора и замещающего эту болезненную активность другой, способствующей раскрытию творческого потенциала.

Когда я предлагаю основной план лечения ситуационно обусловленного дефицита внимания таким пациентам, как Лэс, я обращаю особое внимание на следующие опасности, связанные с каждым пунктом плана.

1. **Энергия.** Болезненное пристрастие к электронике истощает мозг как медленное внутримозговое кровотечение.
2. **Эмоции.** Подвергаясь влиянию монитора, человек теряет способность испытывать эмоции. Он не чувствует ни радости, ни ярости, ни печали, становится безэмоциональным и равнодушным.
3. **Увлеченность.** Испытывая эмоциональный голод, человек начинает чувствовать хоть какую-то увлеченность, когда садится за компьютер. Человек отстраняется от решения действительно важных задач, перестает обращать внимание на людей и идеи, которые в ином случае могли бы его заинтересовать.
4. **Структура.** Обилие электронных устройств вынуждает человека жертвовать им все свое внимание. Это пример системы, работающей против человека. Та сила, которая могла бы быть вашим союзником, становится — при вашем же попустительстве — злейшим врагом.
5. **Контроль.** При болезненной зависимости — как и при развитии дурных привычек вообще — вы перестаете контролировать свои действия. На каком-то уровне развития зависимости утрата контроля становится полной. Врачебное вмешательство имеет первой и главной целью как раз восстановление контроля над поведением.

Большинство людей, сталкивающихся с проблемой влияния монитора, не становятся настолько же зависимыми, как Лэс, но тем не менее эта привычка сильно сказывается на производительности их труда. Для того чтобы помочь им, я предлагаю несколько практических советов.

## Что делать?

## Десять советов по уменьшению влияния электронных устройств

1. Честно оцените, сколько времени вы ежедневно пользуетесь электронными устройствами. Люди в большинстве своем недооценивают этот показатель. Если у вас есть такая возможность, ведите дневник учета времени, проведенного за монитором. Просто записывайте, когда вы начали и закончили, или наговаривайте на диктофон.
2. Проанализировав дневник учета времени, подумайте, как вам сократить его. Только не говорите, что ничего не можете сделать. Вы все прекрасно можете. Это самая большая (или почти самая большая) в вашей жизни трата времени впустую, потому что сократить ее просто необходимо, а не только возможно.
3. Выделите в вашем ежедневном распорядке дня специальное время, которое вы будете проводить за монитором. Полчаса утром, полчаса вечером, если вам позволяет рабочий график. В остальное время электронные приборы должны быть выключены. Попросите кого-нибудь напоминать вам об этом, если вы сами не сможете постоянно держать в голове, что вам необходимо воздерживаться от сидения перед компьютером. Скажите своим сотрудникам и клиентам, в какие часы вы будете недоступны.
4. Выключайте ваши электронные устройства на общественных мероприятиях, а также во время перерывов на обед и на кофе.
5. Если вам скучно, не используйте компьютеры и иные электронные устройства как средства развлечения. Сделайте что-нибудь более полезное. Откройте, например, статью, которую давно уже собирались прочитать. Позвоните человеку, с которым обещали связаться. Или составьте отчет для руководства, который вы все время откладываете на потом.
6. Составьте список дел, которыми вы будете заниматься, когда заскучаете. В нем не должно быть места электронным устройствам.
7. Избегайте заходить на вызывающие зависимость сайты, в том числе и на игровые. Вы прекрасно знаете, чем это может для вас

кончиться. Когда вы отвыкнете их посещать, они канут в небытие, где им самое место.

8. Убедите своих сотрудников выработать единую политику в отношении электронной почты и других текстовых сообщений: договоритесь, когда можно посылать письма, а когда от этого лучше воздержаться, каким должно быть время ответа, насколько длинным может быть письмо, чтобы не вызывать трудностей при чтении, и т. д.
9. Не забывайте о живом человеческом общении. Разговаривать с людьми труднее, чем переписываться, этот процесс чреват неловкостями, но зато он неизмеримо богаче по возможностям.
10. Измеряйте и отслеживайте свой прогресс. Чем больше он будет, тем сильнее возрастет ваша мотивация и дальше сокращать время, которое вы расходуете на затягивающее сидение перед компьютером. Отмечайте не только сэкономленное время, но также увеличение объема и повышение качества вашей работы, это доставит вам немалую радость.

## ГЛАВА 2

# МНОГОЗАДАЧНОСТЬ

### Как сказать «нет», когда дел становится больше, чем времени

Джин в полудреме нажала кнопку. Сколько раз еще она проделает это, прежде чем наконец встанет с постели? Каждый раз, нащупывая кнопку, она получала еще десять минут благословенного сна, а затем приемник вновь противно жужжал. Вчера поздним вечером Джин почувствовала себя настолько разбитой, что установила не тот режим на будильнике нового приемника. Она так и не успела прочесть инструкцию, не нашла свою любимую радиостанцию, а отрывать мужа от телешоу ей не хотелось.

«Ты уже большая девочка, сама во всем разберешься», – сказал бы ей Лу, имея в виду, что супруга технически безграмотна и к тому же ленива. Джин легла спать, понимая, что ранним холодным зимним утром ее разбудит не приятная музыка, а электронное жужжание. Но вчера ей было все равно – ей страшно, до безумия хотелось спать.

Теперь перед нею стоял очень важный вопрос: сколько еще этих десятиминутных интервалов допустит ее совесть, прежде чем Джин, испытывая чувство вины и долга, «слезет с тюфяка», как выражался ее отец-фермер. Будильник издал неприятный звук еще дважды, прежде чем Джин заставила себя встать и добрести до душа. Лу, ничего не слышавший, слабо зашевелился, когда она поднялась. Стоя под душем, Джин зажмурила глаза и подставила лицо под струи воды. Вода успокаивала, и Джин была готова простоять здесь целую вечность. Под бодрящими струями ей лучше думалось, планы приобретали стройность и четкость.

Когда она наконец выключила воду и вышла из кабинки, Лу шутливо шлепнул ее. «Долго моешься, – сказал он, – как там, горячая вода еще не кончилась?»

«Прости, – ответила Джин, – я задумалась».

Через пятнадцать минут она кое-как причесалась и сделала макияж. С неудовольствием глядя в зеркало на свое оплывшее лицо, она подумала, что ей недурно было бы сбросить несколько килограммов.

«Надо бы снова заняться фитнесом», – сказала себе Джин, торопливо одеваясь.

Потом она бегом спустилась на первый этаж в кухню – приготовить завтрак для Лили и Изабель, пока Лу собирается на работу в больницу. За годы супружества у них с мужем выработался привычный утренний ритуал, который, как казалось Джин, был выгоднее Лу, чем ей. Но, несмотря на это, Джин нежно любила мужа и двух дочек. Впрочем, она не была уверена, что они в полной мере отвечают ей взаимностью.

Теперь Джин предстояло решить еще одну нелегкую задачу – выманить дочерей на кухню. У каждой из них – а девочки уже учились в третьем и четвертом классах – имелись свои обязанности по дому. Лили предстояло дать еды черно-рыжей кошке Баунси. Черного лабрадора по кличке Фальстаф кормила Изабель. Джин было бы стократ легче взять заботу о животных на себя, но она пыталась приучить дочерей к ответственности. Они и так считали само собой разумеющимся, что достаточно спуститься в кухню – и завтрак уже будет ожидать их на столе.

*Люди, страдающие разновидностью СОВД, описанной в этой главе, скорее всего, согласятся со следующими утверждениями:*

- «На работе я никогда не могу избежать многозадачности».
- «Мне очень трудно сказать “нет”».
- «Если б я мог более эффективно организовать свое время, я бы давно имел собственную компанию или был руководителем той организации, где сейчас работаю».
- «Мне бы чуть-чуть организованности, и я бы добился куда больших успехов».
- «Я был бы счастлив, если б мог работать в одиночестве».
- «На работе меня все время отвлекают – больше, чем кого-либо еще».
- «Мне бы хотелось, чтобы коллеги оставили меня в покое и дали заниматься своим делом».
- «Я бы отдал все на свете за один час, в течение которого никто не приставал бы ко мне со своими проблемами».

«Может быть, стоит заставить их самих готовить?» – предложил однажды пришедший в отчаяние Лу. Однако Джин хорошо помнила, как в детстве ей приходилось заботиться о себе самой, и была преисполнена решимости каждый день кормить Лили и Изабель завтраком. Она

находила особое удовлетворение в том, что давала своим детям больше, чем ее собственные родители – ей.

Первое, что обычно делала Джин, влетая на кухню, – это снимала с зарядки смартфон и открывала почту. Она научилась очень ловко управляться с ним – так, будто он стал частью ее тела. Она могла одной рукой взбалтывать яйца, а другой что-то делать на сенсорном экране – одновременно готовя детям горячий завтрак и обмениваясь сообщениями.

Первое же письмо сулило большие проблемы. «Джин, ты нужна нам немедленно. Терренс попал в затруднительное положение. Дай знать, когда ты сможешь быть на месте. Спасибо, Морт».

Джин, выпускница юридического факультета Гарварда, работала внештатно. График у нее был свободный, и это позволяло ей заботиться о дочерях и давать возможность Лу (который пошел по стопам отца) делать в медицине научную карьеру. Работа в учебном госпитале требовала самоотдачи и выматывала Лу так, что у него оставалось очень мало времени на семью, а Джин была счастлива возмещать недостачу. Во всяком случае, она изо всех сил убеждала в этом себя и других.

Гибкий график работы подразумевал, что она всегда должна быть на связи с партнерами. Неофициально она называлась «кризисным менеджером и специалистом по разрешению проблем». Ее обязанностью было выполнять требования людей, дозвонившихся до нее первыми. Она отличалась умением быстро думать и способностью мастерски распутывать самые сложные дела, поэтому ее привлекали для решения не только юридических вопросов. Большую часть времени Джин занималась урегулированием проблем, находящихся в «серой» зоне и не подпадавших под определение «юридические услуги». Это также означало, что работала она много, а получала мало.

Она подумала о тех часах, которые ей пришлось потратить на утешения и подбадривания Терренса, этого одаренного, но сильно бедствующего клиента, и сколько еще времени у нее уйдет, пока она вытащит Терренса из очередной неприятности. То, как Морт сформулировал задачу, ее возмутило. «Надо будет поговорить с Джимом», – буркнула она сквозь зубы и раздраженно притопнула ногой.

Пока дочери завтракали, Джин, надев пальто, вышла в гараж, чтобы разогреть машину – на улице стоял двадцатиградусный мороз. Девочки ходили в разные школы, находившиеся довольно далеко друг от друга.

После того как Джин отвозила дочерей, она парковала машину и ехала в центр подземкой.

Теперь у нее было полчаса, которые она могла целиком посвятить себе – например, почитать роман. Однако вместо этого Джин снова углубилась в электронную почту. Практически она уже начала работать, но все же считала эти полчаса своим личным временем. Такая мысль внушала ей утешительную иллюзию контроля над происходящим.

«Подумать только! – говорила она себе. – Я с нетерпением жду, когда спущусь в метро. *Во что превратилась моя жизнь?*»

Когда Джин вышла из поезда, в сумочке зазвонил телефон. Номер был незнакомым. «Надо ответить, – подумалось ей, – может, у девочек какие-то неприятности».

«Добрый день, Джин», – раздался в трубке голос заместителя директора по развитию школы, где училась Изабель. После короткого, но лестного для Джин разговора о выдающихся способностях девочки он спросил, не хочет ли Джин, как в прошлом году, провести ежегодный аукцион. От волнения она не смогла сразу придумать повод для отказа и сказала, что это большая честь для нее и что проведение аукциона – самое большое, что она, к великому сожалению, может сделать для школы, где так хорошо относятся к Изабель.

Закончив разговор, Джин едва не расплакалась, но не позволила себе такой роскоши. На слезы не было времени. В офисном здании Джин вошла в лифт и нажала кнопку тридцать восьмого этажа. В лифте Джин думала, что это самые прекрасные минуты в ее жизни, и жалела лишь о том, что офис находится не на тысяча тридцать восьмом этаже.

Жизнь Джин типична для миллионов людей, чувствующих, что они должны ради множества мелочей и ничтожных пустяков жертвовать своими потребностями. Исполняя чужие прихоти, они рискуют здоровьем, личными отношениями и работой. Почему такое происходит?

### **Жизнь на повышенных скоростях**

Давайте посмотрим, как именно ситуационно обусловленный дефицит внимания отравляет жизнь Джин. Постоянно занятая каким-то делом, перегруженная, испытывающая хронический стресс, Джин тем не менее не имеет ни малейшего шанса как-то замедлить темп и потеряла возможность распоряжаться своей жизнью. Все ее существование



превратилось в непрерывную череду услуг, оказываемых другим людям, и бесконечные просьбы засасывают Джин в бездонный и утомительный водоворот. Она бессмысленно растрчивает свои незаурядные способности. Бог наградил ее IQ, равным 149. Она была «страшно умна», как говорил ее брат. Когда Джин вышла замуж за Лу, она была стройной, веселой и живой. На работе – где бы она ни трудилась – ее ценили и хвалили. Но она всегда и ко всему относилась слишком добросовестно, слишком ответственно и потому оказывалась потенциальной жертвой своих добрых намерений. Повышенная ответственность вынуждала ее постоянно переключать внимание с предмета на предмет, от одного отвлекающего фактора к другому, то и дело перескакивать с ненужного ей постороннего разговора к какому-то еще, столь же ненужному. Джин так привыкла к тому, что ее постоянно отвлекают и перебивают, что потеряла способность подолгу сосредоточиваться на чем-то одном. Она часто действовала опрометчиво, у нее случались фальстарты, она постоянно переключала внимание с главного на второстепенное, прежде чем ее действительно кто-нибудь отвлекал. Это происходило не из-за синдрома дефицита внимания, которым Джин никогда не страдала, а исключительно по причине расстройства из-за избытка добросовестности. Она не желала ничего упускать, хотела всем угодить, всем услужить, быть максимально полезной.

Подобно многим людям, страдающим ситуационно обусловленным дефицитом внимания, Джин не могла ни на чем сосредоточиться, потому что те «ментальные мышцы», которые ответственны за концентрацию, у нее ослабли или атрофировались. Она металась из стороны в сторону. Когда муж, дети или руководитель просили ее уделить им какое-то время, она не могла. Для нее это было равносильно требованию сесть и написать письмо от руки. Когда-то она хорошо умела это, но теперь сама мысль о письменных принадлежностях привела бы ее в отчаяние.

Джин даже потеряла способность быстро вставать утром с постели. Ей приходилось торговаться с собой, выпрашивая еще несколько минут сна. Как вы могли видеть из рассказанной выше истории, она позаботилась о муже, детях, о партнерах с работы и о заместителе директора школы, не успев даже приехать на работу.

Помимо того что Джин постоянно ощущала свою ответственность за все, она еще и чувствовала обязанность реагировать *на* все здесь и сейчас. Это создало для нее еще более опасные проблемы. Например,

перегруженность Джин одновременно несколькими делами стала приводить к тому, что она не делала их по-настоящему хорошо. Так как одно из требований, которые предъявляют себе жертвы ситуационно обусловленного дефицита внимания, – это скорость, то Джин стала очень нетерпеливой. С некоторых пор ее начало подгонять неотвязное грызущее ощущение, что быстро – значит хорошо, а медленно – плохо.

Вся современная культура нашего общества укрепляла Джин в этом убеждении. Она испытывала своеобразную гордость за то, что все время спешит, что у нее вечно не хватает времени на все дела, что она всегда востребована. Джин испытывала угрызения совести и чувство вины всякий раз, когда вдруг оставалась без дела, и потому стремилась занять чем-нибудь любую свободную минуту – убраться на кухне, разобрать шкафы, расчесать собаку, – даже если все эти дела вполне могли и подождать.

Проживая жизнь на повышенных скоростях, Джин потеряла способность адекватно чувствовать течение времени. Она всегда спешила, что бы ни подсказывали ей часы. С другой стороны, ее стремление переделать в единицу времени максимум дел было так велико, что она порой воображала, что за пять минут может сделать больше, чем любой человек, а когда этого не получалось, чувствовала себя неудачницей.

Для Джин и ей подобных становится совершенно невозможным занятие чем-то одним в течение долгого времени. Ей приходилось одновременно заниматься столькими делами, что она уже не могла просто выслушать другого человека. Она от нетерпения заканчивала фразы, которые произносили ее собеседники, она перебивала их (ничего удивительного, вся жизнь Джин превратилась в одно большое перебивание; это была реальность, в которой ей приходилось существовать). Ей всегда так сильно не терпелось закончить любой разговор, чтобы поскорее перейти к следующему делу, что она привыкла обрывать и комкать любые диалоги.

Если разговор – или машины на дороге, или очередь в продуктовом магазине – начинал замедляться, то Джин чувствовала, что вот-вот взорвется. Иногда она, взбесившись, бросала в супермаркете тележку с покупками и уходила прочь, так как ей казалось, что очередь в кассу практически не движется. Иногда в разговоре она могла резко

потребовать от собеседника, чтобы он скорее переходил к сути дела, рискуя при этом потерять его дружбу и уважение.

Со временем с неумолимой неизбежностью стресс начал давать знать о себе. Всякий раз, когда Джин чувствовала, что переутомилась и двигаться дальше у нее просто нет сил, она тем не менее продолжала упрямо давить на педаль газа. Вместо того чтобы работать изобретательнее, она принималась работать на износ, как это часто случается с переутомленными людьми. Она перестала ходить в спортзал, потому что чувствовала, что у нее нет даже двадцати минут, которые можно было бы выкроить в распорядке дня. Трудиться с большим усердием и сидеть на работе допоздна казалось ей единственным возможным решением, но это лишь превращало ее жизнь в еще большее безумие.

Понимая, что дела приняли дурной оборот, Джин выделила несколько свободных часов и принялась в поисках решения читать книги по саморазвитию. На то, чтобы пойти к психотерапевту, времени у нее не оставалось. Джин читала книги по организации рабочего и личного времени, по родительским обязанностям, по повышению самооценки и все в таком же роде, но ни одна из книг ее не удовлетворила, так как все они были нацелены на простую необразованную аудиторию, с которой Джин при всем желании не могла себя отождествить.

Она на самом деле верила, что сама справится со своими проблемами. Ведь она могла заниматься делами Лу и дочерей, просто в сутках было всего двадцать четыре часа, и сделать все она не успевала физически. Несмотря на то что два раза в неделю в дом приходила уборщица, Джин все время казалось, что она сама должна убирать за мужем и детьми, которые постоянно мусорили и разбрасывали вещи.

Она думала, что знает, как быть хорошей матерью, и она на самом деле была хорошей матерью, хотя и испытывала вечное чувство вины, укоряя себя за то, что не делает большего. Она понимала, что забросила спорт, что начала слишком много есть и перестала за собой ухаживать, но считала, что ей просто надо избавиться от вредных привычек. Для того чтобы понять происходящее, думала она, ей не нужны никакие книги. Более того, в книгах эти банальности подавались очень напористо, а Джин и сама умела говорить весьма напористо и агрессивно. К тому же она не видела смысла меняться.

Когда приходило время ложиться в постель, Джин испытывала только одно желание – спать. Лу перестал быть для нее любимым и сексуально привлекательным человеком. Когда-то она очень любила лежать в его объятиях, уткнувшись лицом в его грудь. Теперь он стал просто телом, храпящим на другом краю кровати. Дефицит внимания отравил и супружеские отношения Джин.

### **Джин вступает в опасную зону**

«Мне кажется, ты забыла, что сегодня я стал еще на год старше», – тихо произнес Лу однажды, когда они легли спать.

Джин действительно совершенно запомнила, что у мужа был день рождения.

Вместо того чтобы извиниться, она взорвалась.

«Я не могу помнить все на свете, знаешь ли, и мне кажется, ты уже не маленький мальчик, чтобы волноваться по поводу своего дня рождения! Мне что, надо было испечь пирог, пригласить всех твоих друзей, сделать для вас маленькие колпачки из бумаги и утыкать пирог свечами, чтобы вся эта честная компания фальшиво пропела “С днем рожденья тебя”? Почему бы тебе просто не помогать мне, вместо того чтобы напоминать о всяких значимых для тебя дурацких мелочах? Ты хоть понимаешь, чем я пожертвовала ради твоей научной карьеры? Ты отдаешь себе отчет, чем мне приходится заниматься, чтобы ты мог идти по стопам своего драгоценного папаши? Хоть бы поинтересовался, каково мне приходится каждый день, прежде чем волноваться из-за своего поганого дня рождения!»

Если бы Джин пришла в себя после гневной тирады и вновь обрела способность здраво рассуждать, она бы поняла, что натворила, и тут же извинилась, объяснив, что это говорила не она, а вся ее усталость, которая копилась долгие месяцы. Но она не извинилась, а Лу промолчал. Он просто встал и ушел спать в другую комнату.

Брак уцелел, но дал заметную трещину.

Тем временем список подлежащих исполнению дел продолжал расти, обиженный Лу совсем перестал помогать жене, и Джин окончательно потеряла покой и сон. Тревога стала привычным фоновым шумом. С ней Джин засыпала, с ней просыпалась. Болезненные чувства накрывали ее, словно капюшон, омрачая атмосферу в доме.

Чем больше становилось дел, тем хуже Джин с ними справлялась, качество ее работы снизилось. Это заметил и руководитель, что отразилось в его отзыве на ее работу.

Впавшая в депрессию Джин перестала делать зарядку и заниматься фитнесом и почувствовала себя настолько плохо, что ей потребовались другие средства, для того чтобы «исправить» положение. Такими средствами стали спагетти с сыром, пицца и жареная курица. Джин теперь не придавала полезной еде никакого значения. «Пусть я буду толстой, по-настоящему толстой! Кого это вообще волнует?» Она уже не отваживалась вставать на весы. Тот факт, что она стала заметно полнеть, сделал ее еще более раздражительной, и, чтобы избавиться от плохого настроения, она стала каждый вечер выпивать три-четыре бокала вина. Алкоголь разрушил и без того короткий и беспокойный ночной сон. Теперь Джин просыпалась по утрам разбитой и с головной болью. Она сама не сознавала степень опасности, которая ей угрожала.

Лу начал каждый день допоздна задерживаться в больнице, а Джин принялась флиртовать со случайными знакомыми — то с охранником в магазине, то со служащим бензоколонки; однажды даже подмигнула пожилому продавцу из винной лавки, который напомнил ее школьного учителя английского языка. Она не заходила слишком далеко в своем кокетстве, но понимала, что утратила контроль над собой и посылает этим людям слишком откровенные сигналы.

Она начала чувствовать и физическое недомогание. В шее и пояснице стала постоянно ощущаться ломота и боль, чего раньше у нее никогда не было. После еды появилась отрыжка и мучительная изжога. Джин полностью утратила свои выдающиеся качества — живость и энергию. Первое время коллеги и друзья сочувственно интересовались, что с ней происходит, но она отвечала им очень грубо: «Зачем вы спрашиваете? Да, я прибавила несколько килограммов. Но я не рабыня этого смехотворного имиджа, который навязывает всем женщинам телевизор. Я на самом деле горжусь собой!» Никто больше не интересовался делами Джин, и она все острее ощущала одиночество.

Джин вступила в опасную зону, которую можно охарактеризовать следующими патологическими признаками.

- **Ощущение потерянности и разочарование**, вечные поражения и неудачи приводят к...

- **постоянному гневу** и обвинениям, а это, в свою очередь, ведет к...
- абсолютному отрицанию проблем, что оборачивается...
- **собственно обобщением** негативных чувств, а это приводит к...
- новым **вредным** привычкам, результатом которых становится...
- **отказ** от помощи, от друзей, от настоящей жизни.

В этой опасной зоне под угрозой оказывается все. Так случилось и с Джин. Ее брак, благополучие детей, работа и сама ее жизнь повисли на волоске.

### **Дети и СОДВ: детство Джин**

Обычно формирующееся в детстве мировоззрение сохраняется у человека на всю оставшуюся жизнь. Но то, что мы делаем, будучи малышами, чтобы наилучшим образом приспособиться к действительности, в зрелом возрасте может стать помехой. Именно это и произошло с Джин, как и со всеми другими героями книги.

В семье Джин была четвертым из шести детей. Росла она в те времена, когда родители обращали не так много внимания на своих малышек, как принято в наше время. Джин до сих пор хорошо помнит, как сурово отчитала ее бабушка, когда девочка попросила рассказать ей сказку во время коктейля, считавшегося в их семье чем-то вроде священнодействия. «Джин, — сказала тогда бабушка, — запомни раз и навсегда: детей не должно быть видно и слышно. Сиди за столом тихо и не вмешивайся в разговор взрослых».

Отец и мать Джин были хорошими и добрыми людьми, но занимались по большей части своими делами. Девочке не приходилось тревожиться по поводу школьных оценок, так как родителям не было до них никакого дела, а учеба, по счастью, очень легко давалась Джин. Родители никогда не интересовались содержимым карманов ее одежды, с самого нежного возраста Джин приучилась одеваться без посторонней помощи. Она сама готовила завтрак и без напоминаний выходила из дома, чтобы сесть в школьный автобус, иногда даже не сказав родителям «до свидания» (не говоря уже о поцелуях).

При этом Джин не чувствовала себя покинутой. Тогда так жили почти все семьи. Оглядываясь назад, Джин поняла, что в детстве столкнулась с жесткой необходимостью выбора. Как и большая часть наших

важнейших выборов, он был сделан ею подсознательно, но от этого не перестал быть таковым. Джин могла привлечь необходимое ей внимание родителей двумя способами. Она могла стать либо *плохой*, либо *хорошей*. Два ее старших брата решили быть плохими: с самого детства они начали воровать, а потом увлеклись наркотиками, чем привлекли к себе самое пристальное внимание родителей. Но Джин не хотела такого внимания и решила сделать иной выбор – стать хорошей.

Желание быть хорошей постепенно превратилось во внутреннюю потребность, прочно внедрилось в ее, так сказать, психологическую ДНК. С этого момента она просто не могла быть плохой. Джин, кроме того, поняла, что говорить все время «да» и угождать другим – признак хорошего характера и добродетели. От вожатых герлскаутской организации и школьных учителей Джин узнала, что долг человека – жертвовать своими интересами ради общего блага. Этими убеждениями она продолжала руководствоваться и во взрослой жизни. Ее самооценку подстегивала мысль: если она не сможет соответствовать чьим-то ожиданиям, не говоря уже о собственных (что в принципе казалось почти нереальным), то в этом будет ее и только ее вина. И если у Джин даже возникала возможность ненадолго остановиться, уклониться от какой-то работы, она не делала этого из страха нарушить свой неписаный кодекс и совершить непростительный грех. Укоренившаяся привычка всегда говорить «да» и быть хорошей для всех означала, что сказать «нет» представлялось для Джин таким же решительно невозможным, как, проснувшись поутру, заговорить на суахили или превратиться в птичку. Она и мысли не допускала, что не сможет когда-нибудь откликнуться на чью-либо просьбу. Джин чувствовала себя страшно неловко, когда ей приходилось говорить руководителю, что в выходные дни она будет недоступна, или просить детей не мешать ей, когда она принимает душ.

По иронии судьбы, Джин, хорошая девочка, говорящая «да» всем и каждому и жаждущая одобрения, это одобрение утратила, когда вступила в опасную зону. Ее сознание начало раскалываться.

### **Что в этом характере хорошо, а что – нет**

Полезные качества могут превратиться в недостатки у людей, которые позволяют обстоятельствам столкнуть их в омут СОДВ. В раннем детстве у Джин сложилась предрасположенность к этому расстройству, а условия

современной жизни превратили предрасположенность в настоящую болезнь. В таблице 2.1 показано, как положительные стороны характера могут превратиться в негативные, причиняющие страдания самому человеку и окружающим, в случае развития СОДВ.

Таблица 2.1. Положительные и отрицательные стороны людей, склонных к многозадачности и не умеющих говорить «нет»

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внимание ко всему, что происходит вокруг, – такой человек не хочет ничего упустить	Чрезмерное внимание ко всему, что мешает сфокусироваться на каком-то одном предмете
Ответственность и добросовестность	Избыточная ответственность – такой человек считает, что в ответе даже за то, что совершенно его не касается
Благородное стремление сделать как можно больше полезного	Склонность брать на себя больше, чем физически возможно сделать
Стремление быть в курсе последних новостей	Чересчур глубокое погружение в самые свежие события
Забота, внимание к делам и чувствам ближнего	Слишком сильное сочувствие, сопереживание, в результате которого человек теряет способность по-настоящему заботиться о себе и близких людях
Желание добросовестно работать на благо общества	Ощущение невозможности сделать все, что нужно, недовольство собой и своими достижениями
Любовь к жизни	Неспособность ценить прекрасные моменты жизни
Активность, готовность участвовать в важных делах	Излишняя активность, приводящая к распылению сил и внимания

Но есть и хорошая новость: лица, страдающие СОДВ, как правило, отличаются твердостью и стойкостью. Обычно они сами находят выход из опасной зоны. Я говорю в первую очередь о людях, которые самостоятельно решились проконсультироваться со мной, нашли в себе силы и мужество признать проблему и задуматься о возможном выходе. К тому моменту, когда они попадали ко мне, уже почти всегда было ясно, что худшее позади и что они находятся на пути к восстановлению нормального состояния психики. Те, кто по-настоящему терпит крах и теряет все, – это, как правило, люди, отказавшиеся искать помощи и



продолжавшие отгораживаться от мира до тех пор, пока не произошел взрыв, негативно повлиявший на их психику.

В случае с Джин можно сказать, что она стала неспособной даже на выполнение самого основного, простейшего плана, так как энергия ее была истощена настолько, что говорить о выполнении следующих пунктов плана казалось просто бессмысленным. Задачи, которые стояли перед ней, были очень просты: освободить достаточно времени для сна, еды, физических упражнений и, кроме того, дать себе возможность расслабиться.

Трудности здесь, как это всегда случается с людьми, пытающимися восстановить способность к сосредоточению внимания, были двоякого рода: психологические и стратегические. Мне пришлось убедить Джин разрешить себе не угождать всем и всегда. Я сосредоточился на том, чтобы помочь ей научиться структурировать работу для экономии времени и говорить иногда вместо «да» – «нет».

Одну из структурных стратегий я назвал аббревиатурой СОП – от слов «сократить», «отдать» и «пренебречь». Я побудил Джин откровенно поговорить с руководством; от нее требовалось непременно изменить распорядок дня и условия работы, а также во что бы то ни стало перестать быть у всех на посылках. Но для этого Джин пришлось бы обуздать привычку всегда говорить «да». Я по-разному помогаю людям делать это, но обычно сочетаю словесное убеждение с ролевыми играми, после чего пациент начинает применять полученный навык в реальной жизни, а затем делится впечатлением, что позволяет вносить коррективы в психотерапевтический подход.

Причина, по которой Джин не делала так раньше, заключалась в том, что для нее сказать «нет» означало подвергнуть себя опасности потерять в жизни все, это было недопустимое нарушение правил, которым она следовала всю жизнь.

Как я уже писал выше, причины нашего взрослого поведения по большей части коренятся в детстве – в том, что мы тогда делали, что себе воображали, что нам говорили и как мы вели себя, чтобы наилучшим образом приспособиться к условиям существования и выжить. Теперь Джин предстояло усвоить, что детские правила игры не работают применительно ко взрослой жизни, что теперь она имеет наконец право сказать «нет». На самом деле это была просто великолепная идея – начать говорить «нет». Однако, чтобы прийти к

ней, Джин потребовался едва не сломивший ее кризис, когда она реально ощутила, что тонет. Правда, она не успела достичь дна, но погрузилась в пучину вполне глубоко, чтобы потерять способность решать проблемы в привычной для себя манере. Переживая кризис, Джин нашла новую идею, к которой смогла «прикипеть». Эта идея была проста: «Я хочу жить для себя». Она в некотором смысле повела себя как герой фильма «Телесеть», который, высунувшись в окно, кричал: «Я зол как черт, и я не собираюсь больше это терпеть!» Гнев освободил Джин. Но ей потребовалось слишком много жара, чтобы расплавить дверь темницы, куда был заключен ее гнев.

Пройдемся по пунктам основного плана и посмотрим, какие проблемы породила ситуация, в которую попала Джин.

1. **Энергия.** Джин сломалась от упорного желания быть абсолютно хорошей девочкой, которая делает все, что ей говорят, и делает это хорошо.
2. **Эмоции.** Гнев возник в ней с той же неизбежностью, с какой расточительство порождает долги.
3. **Увлеченность.** Джин переборщила с увлеченностью. Она не могла больше сосредоточивать внимание на всем в достаточной мере, чтобы все делать хорошо.
4. **Структура.** Эмоциональное состояние Джин помешало ей создать структуру и прочертить границы, которые убереди бы ее от краха.
5. **Контроль.** Она отказалась от контроля над своим изощренным чувством долга и стремлением угодить окружающим.

## Что делать?

### Десять советов людям, склонным к многозадачности и не умеющим сказать «нет»

1. Нервная система человека устроена так, что он просто физически не способен сосредоточиться одновременно на выполнении двух задач. Под многозадачностью на самом деле подразумевают способность быстро переключать внимание с одного занятия на

другое и обратно. Если оба они являются чисто механическими и скучными, как, например, телефонный разговор с неинтересным собеседником и одновременная разгрузка посудомоечной машины, то с такой многозадачностью можно справиться довольно легко. Однако если одно или оба дела сложны – например, разговор с умным собеседником и написание производственного плана, – пострадают и одно, и другое, и вы за компанию.

2. Многозадачность соблазнительна, так как создает иллюзию экономии времени, и поэтому многие люди одновременно говорят по телефону, пишут электронные сообщения и следят за тенденциями фондового рынка. Будьте осторожны: возможно, делая это, вы чувствуете себя властелином вселенной, но вероятность ошибки в каком-нибудь из ваших занятий возрастает экспоненциально с добавлением каждой новой задачи.
3. С другой стороны, многозадачность вполне допустима, если то, что вы делаете, происходит неосознанно – например, дыхание и раскачивание на кресле-качалке или стояние под душем и слушание музыки. На самом деле мы все склонны к многозадачности – даже во сне, когда наш организм одновременно выполняет великое множество самых разнообразных действий.
4. Многозадачность становится опасной, когда одна или более задач требуют внимания и сосредоточенности в момент выполнения – это так же опасно, как пить воду из бутылки и одновременно управлять автомобилем. То есть можно, конечно, вести машину и одновременно слушать музыку, но от радио лучше будет отвлечься, подъезжая к переулку, куда вам надо свернуть, если только вы не делаете этот поворот привычно, на автопилоте. Написание текстовых сообщений на деловой встрече или во время езды на машине может очень дорого вам обойтись.
5. Неспособность сказать «нет», являющаяся профессиональной – если можно так выразиться – болезнью добрых и совестливых людей, способна загнать вас в положение вечно перегруженного и переутомленного человека. Учитесь вежливо отказывать людям в их просьбах.

6. Для того чтобы вежливо отказать, надо произнести приблизительно следующее: «Я с радостью исполнил бы вашу просьбу, если б у меня было время, но, к сожалению, ситуация складывается так, что я не смогу сделать работу достаточно качественно и быстро».
7. Убедите себя в том, что ответ «нет» – правильный, хороший и уместный. Если вы будете все время говорить «да», то очень скоро переутомитесь и выгорите дотла, перестанете приносить пользу компании, семье и самому себе.
8. Учитесь поручать выполнение дел другим. В сегодняшнем мире задача стать независимым неактуальна. Люди связаны между собой – сейчас принято давать ровно столько, сколько и получать.
9. Третий пункт основного плана – увлеченность. Ее легче всего достичь, если вы выполняете дело, которое хорошо у вас получается и которое вы любите. Говорите «да» только в тех случаях, когда вас просят выполнить именно такую работу.
10. Поймите, что, произнося слово «нет», вы оказываете любезность. Вы предупреждаете, что сейчас вы – не тот человек, который сможет наилучшим образом решить поставленную задачу. Руководство только выиграет, если будет об этом знать, и не испытает к вам ничего, кроме благодарности.

## ГЛАВА 3

# ПЕРЕСКАКИВАНИЕ ОТ ОДНОЙ ИДЕИ К ДРУГОЙ

### Как закончить начатое

«Нет и еще раз нет! – закричал Брайан. – Я не стану еще раз наступать на те же грабли. Я уже говорил, что поддержу тебя во всем, но не жди от меня помощи, если ты отказываешься одуматься».

«Брайан, я не отказываюсь, я просто *не могу*. Пожалуйста, пойми меня».

«Я не хочу этого понимать! Поверь мне, я устал. Сейчас я вижу в тебе только избалованную богатую женщину, которая к тому же всего-навсего дилетант».

Эшли пораженно умолкла.

«Иди к черту, Брайан. Что за ужасные вещи ты говоришь! Для тебя жизнь не проблема, потому что тебе все очень легко достается. Ты мог бы проявить больше понимания, вместо того чтобы судить обо мне по всяким пустякам».

«Эшли, прости меня, ты права. Я повел себя бестактно. Но я так растерян, что не знаю, что сказать».

«Ты растерян? Как ты думаешь, что в таком случае должна чувствовать я? Я – которая попусту тратит всю свою жизнь?»

«Ну, не всю, надеюсь, дети и я что-то для тебя значим».

«Конечно, вы много для меня значите. Но как я должна себя чувствовать, если не могу заниматься каким-то одним делом, если, несмотря на всю моральную и материальную поддержку, я способна порождать только идеи, за которыми ровным счетом ничего не следует? Я чувствую себя двухлетним ребенком. Я не могу ни на чем сконцентрироваться».

Эшли и Брайан неукоснительно соблюдали правило: никогда не ложиться спать, сердясь друг на друга. Поэтому, когда в одиннадцать часов они выключили свет, Брайан протянул руки, обнял жену, а она положила голову ему на плечо. Он погладил ее по спине. «Я очень тебя люблю», – произнес он и нежно поцеловал Эшли. Потом он повернулся

на другой бок, и вскоре Эшли услышала его ровное спокойное дыхание. Брайан крепко уснул.

Эшли же, как обычно, продолжала лежать без сна, глядя в потолок и прислушиваясь к пению сверчков в саду. В ее глазах стояли слезы. Она понимала, что Брайан был прав. Она – избалованная жена богатого человека. Да, она вечный дилетант. Она никогда не могла надолго прикипеть к какому-либо делу, никогда не могла довести до конца ни один проект. Нет, язык не повернулся бы назвать ее идеи плохими; просто их было очень много. Она чувствовала себя как пчела в саду, полном прекрасных цветов. Стоило ей сесть на розу, как ее тотчас же отвлекал вид высокого дельфиниума, а потом в глаза бросалась обрамлявшая забор жимолость.

Почему она не может подолгу сидеть на одном цветке?

Определенно, Эшли испытывала предпринимательский зуд, который почти всегда сопровождается симптомами ситуационно обусловленного дефицита внимания. У нее было так много идей, что она не знала, что с ними делать. Идеи эти громоздились в голове Эшли, как груды сухих листьев, принесенных капризными порывами ветра. Стоило ей приняться за упорядочивание этой груды, как налетал новый порыв ветра и расшвыривал идеи в разные стороны.

*Люди, страдающие разновидностью СОДВ, описанной в этой главе, скорее всего, согласятся со следующими утверждениями:*

- «У меня так много идей, что я не знаю, что со всеми ними делать».
- «Мне нравится начинать и заканчивать проекты; проблемы возникают в середине работы».
- «По ночам я не могу уснуть, потому что в моей голове роятся новые замыслы».
- «Я избегаю трудной работы, заменяя ее пустяковыми делами».
- «Мои действия не успевают за воображением».
- «Как только исчезает новизна, я тотчас теряю интерес к работе».
- «Мой главный недостаток – неумение определять приоритеты».
- «Главная моя проблема – это отсутствие вещей, захватывающих настолько, чтобы ими можно было заниматься, даже испытывая скуку».

## **Фабрика идей Эшли**

Эшли познакомилась с Брайаном и вышла за него замуж, когда он только основал ныне преуспевающую компанию в Кремниевой долине, а

она сама оканчивала магистратуру. Будучи беременной их первым ребенком, Эшли занялась торговлей на eBay, и дела у нее пошли неплохо. Но долго она там не продержалась. После рождения сына она вместе с еще одной женщиной основала онлайн-сервис по туристическому обслуживанию молодых семей, впрочем, и это увлечение было недолгим. Затем Эшли решила попробовать силы в качестве аниматора в разработке программного обеспечения для мультфильмов. Тут она тоже не добилась успеха.

Эшли обладала талантом к написанию бизнес-планов. Только за последний год она составила два основательных плана. Один касался изготовления мебели. У Эшли возникла идея наладить производство офисного стола-трансформера, который можно было бы одним щелчком превратить в конторку и еще одним – в конторку на колесиках. В последнее время появилось много исследований, показавших, что работать в офисе полезнее стоя или медленно прохаживаясь, поэтому идею, скорее всего, ждал успех. Кроме того, у Эшли возникла мысль создать складную кровать, компактно встроенную в стол. Такой проект очень понравился бы «совам» и людям, работающим в ночные смены.

Кроме того, Эшли изобрела новый вид женского белья. Эта идея пришла ей в голову ночью. Она придумала, как сделать шелковые чулки, которые бы не сползали к коленям, а также тончайший халатик из смеси шелка и шерсти, в котором в холодные ночи можно было бы сидеть перед камином.

Эшли буквально влюблялась в каждую идею, приходившую ей в голову. Мозг ее гудел, как работающая в три смены фабрика. Ночами ей часто не спалось, но не от тревоги, а от радостного предвкушения встречи с чем-то новым. Иногда ей хотелось тотчас встать с постели и начать набрасывать план, но тут в голову ей приходила очередная идея, вытеснявшая старую. «Знаешь, на что это похоже? – говорила Эшли своей подруге. – На возбуждение! Такое удовольствие – наблюдать, как идея растет в моей голове! Особенно это приятно, поскольку я знаю, что каждую из них можно воплотить в реальное дело или в домашний бизнес. Но меня убивает необходимость осуществления всех этих замыслов!»

Неспособность Эшли последовательно претворять в жизнь идеи определенно не имела отношения к недостатку ресурсов. Она была сильной, умной женщиной, матерью двоих детей школьного возраста и

имела в своем распоряжении няню, жившую в их с мужем доме. Брайан был сыном владельца гигантской страховой компании, так что денег семье хватало, кроме того, муж и сам отлично зарабатывал.

Эшли составляла свои планы, потому что ей просто хотелось – это не входило в ее профессиональные обязанности. Имея диплом магистра делового администрирования Стэнфордского университета, Эшли основывала мелкие компании, следуя страсти, заложенной еще в детстве. Теперь, после многих лет безуспешных попыток поймать мечту, Эшли поняла, что ее ума и творческой энергии хватит только на бесплодные мечтания. Она решила, что отыскать любимую идею и сосредоточиться на ее воплощении для нее просто невозможно. Хуже того, с годами Эшли было все труднее и труднее входить в детали планов, она все больше соскальзывала на обочину деловой жизни. Случались у нее трудности и с распределением обязанностей. Сосредоточившись на какой-то мелочи, она бросала все свои силы на решение этой проблемы, а потом, покончив с ней, терялась, как бы ожидая, что остальную часть проекта чудесным образом выполнит кто-то другой.

Она понимала растерянность и негодование Брайана – в конце концов, у него тоже были трудные времена, когда он только начинал дело, но теперь он пожинал успешные плоды своих усилий. Он стал мультимиллионером, причем состояние заработал собственным трудом. Эшли сильно переживала из-за своей неспособности сделать то же самое. Она могла бы стать такой же, как Дебби Филдс с ее печеньями, или как Анита Роддик с Body Shop, или как Тори Берч с производством всяких аксессуаров, от туфель до солнцезащитных очков, или как Сара Блейкли, самая молодая женщина-миллиардер, основавшая компанию Spanx. Но путь от мечты к реальности был невыносимо долгим и – как признавалась себе Эшли – невыносимо скучным для нее. Она понимала соискателей докторской степени, утомленных долгим написанием диссертации и не испытывающих уже ничего, кроме ужасающей скуки. Она понимала начинающих писателей, которым становилось тошно после первых трех глав.

### **Отчаяние от безграничных возможностей**

Покойный Лэстон Хейвенс, профессор психиатрии в Гарварде и один из лучших моих учителей, однажды сказал: «Вся психотерапия сводится к



одному вопросу “Чего ты хочешь?”, при этом акцент можно делать на любом из трех слов. В каждом случае обсуждение проблемы принимает особое, отличное от других двух направление».

В случае с Эшли мучивший ее вопрос надо было сформулировать с ударением на третьем слове: «Чего ты *хочешь?*» Она и сама спрашивала себя об этом по меньшей мере тысячу раз.

На обманчиво простой вопрос Хейвенса можно ответить мгновенно, а можно размышлять всю жизнь. Некоторые люди так и не находят ответа, что еще хуже, чем ответ, не дающий возможности достичь желаемого. Если это ваш случай, то вы обречены всю жизнь блуждать в поисках.

В своей книге «Болезнь к смерти» экзистенциалист и христианский философ Сёрен Кьеркегор описал то, что он назвал отчаянием от безграничных возможностей<sup>1</sup>. Если эта тема и способна привести кого-то в отчаяние, то происходит такое обычно потому, что число возможностей ограничено и это заставляет человека желать невозможного. Говорят, что Александр Великий испытывал отчаяние от того, что не осталось в мире царств, чтобы завоевать.

Однако некоторые люди впадают в отчаяние не из-за ограниченных возможностей, а как раз из-за того, что они безграничны. В то время как большинство из нас по необходимости вынуждены решать задачи последовательно, по мере их поступления, есть люди, которых необходимость не заставляет обуздывать воображение. Они продолжают представлять себе возможности одну за другой, даже если ни одна из них не воплощается в жизнь. Как формулирует это сам Кьеркегор: «все больше и больше вещей становятся возможными, ибо *ни одна из них не становится реальностью*» (курсив мой).

В то время как труд, необходимый для того, чтобы воплотить в жизнь идею, увлекает большинство людей и какое-то время не позволяет им заниматься ничем другим, люди, обладающие безграничными возможностями, приходят в отчаяние, потому что у них, собственно говоря, нет ничего, кроме этих возможностей. Для такого человека оптимистическая фраза «все реально» звучит зловеще, как похоронный звон.

Людей, обладающих безграничными возможностями, от превращения возможного в реальное удерживает не только благосостояние, отсутствие необходимости зарабатывать деньги или

угождать руководителю; это поверхностные причины. Более глубокий мотив заключается в том, что у таких людей не хватает навыков, умений и знаний, для того чтобы воплотить возможность в реальность. Исследования Кэти Кольбе, посвященные способности к волевому движению, доказали, что люди генетически отличаются по врожденному стилю подхода к проблемам<sup>2</sup>. Это самая мощная, но до сих пор малоизвестная идея современной психологии. У каждого человека есть свой особый и неповторимый стиль волевого усилия. Это врожденное качество, помогающее выполнять задания и решать проблемы. Мы все слышали о когнитивных способностях (мышлении), об аффекте (способности чувствовать), но немногим людям известно о третьем элементе успеха в достижении целей – о воле, волевом усилии, которое делает работу возможной.

Самый простой способ выяснить, каков ваш стиль волевого усилия, – это провести мысленный эксперимент. Представьте себе, что некто опрокидывает перед вами на пол тачку с мусором. Теперь перед вами высится груда всяких ошметков и абсолютно бесполезных предметов, как то: куски ржавого металла, обрывки ткани, пуговицы, перегоревшая электрическая лампочка, какие-то колесики, апельсиновая кожура, велосипедная цепь, старая фетровая шляпа, бутылка из-под растительного масла, почерневшая деревяшка, клешня лобстера, яичные скорлупки, потрепанная книжка «Приключения Гекльберри Финна», пустая багетная рамка, клаксон и пара сабо с кожаными шнурками. «Сделай что-нибудь из этого мусора», – говорит вам опрокинувший тачку человек.

То, что вы будете делать дальше, обусловлено вашей врожденной способностью к волевому усилию. Кто-то возмущенно спросит: «Почему, собственно, я что-то должен делать?» Другой поинтересуется: «Что именно я должен из всего этого сделать?» Кого-то больше заинтересует мотивация человека с тачкой – зачем ему нужно что-то сделать из кучи мусора. Кто-то начнет без лишних разговоров сортировать мусор. Кто-то просто соберет его и выбросит в контейнер. Кто-то попросит помощи, кто-то позвонит по телефону и поинтересуется у знающих людей, что делать. Кто-то застынет в ледяном молчании, созерцая груду хлама, кто-то обойдет ее, чтобы осмотреть с разных ракурсов. Найдутся люди, которые сфотографируют ее на телефон и отправят снимки знакомому инженеру. Некоторые просто расхохочутся в лицо человеку с тачкой или

примутся составлять план действий. Всегда найдутся люди, которые попытаются собрать что-то осмысленное из деталей, не имея в голове плана действий (таковы, между прочим, в большинстве своем предприниматели).

В данном случае какое-либо одно правильное решение отсутствует. Но само разнообразие возможных решений говорит о том, как сильно отличаются друг от друга люди. Если подумать обо всем, что требуется, чтобы довести идею от ее возникновения до воплощения, то нам не придется удивляться тому, что лишь немногим удастся сделать это в одиночку, самостоятельно, так как мало у кого хватит когнитивных, аффективных и волевых способностей, чтобы сделать необходимое для воплощения идеи в конкретный проект с практическим выходом.

Волевой стиль Эшли не включает в себя способность к самостоятельному воплощению идей в жизнь. Это не изъян, а всего лишь волевой стиль. Вместо того чтобы пытаться стать тем, кем она — по природе своей — не является, ей стоит научиться находить подходящих помощников и партнеров. Однако Эшли не делает этого и в результате раз за разом скатывается на обочину и приходит в отчаяние. Вместо того чтобы радоваться плодотворности своих идей, она боится, как бы все, что она задумывает, не оказалось бесплодным. Поэт Джон Гринлиф Уиттьер писал: «Самая грустная фраза, слетающая с уст или с кончика пера: “Это могло бы произойти”».

Отчаяние от безграничности возможностей по своей сути есть чувство, испытываемое человеком, который знает о том, что могло бы произойти, но не произойдет никогда. Это отчаяние усугубляется самобичеванием. Он не просто берет на себя ответственность — он берет ее в избытке, а затем обвиняет себя в неспособности достичь цели.

Мучения Эшли коренятся в ее силе — воображении. Ее «голодная страсть к воображению» — если воспользоваться пылкой метафорой Сэмюэла Джонсона — не насыщается, каким бы изобильным потоком ни лились порожденные разумом идеи. То, что многие люди считают благословением, для Эшли обернулось подлинным проклятием.

Как большинство прирожденных предпринимателей, она обладает талантом и энергией. Она воплощает в себе лучшие черты людей, на которых держится система свободного предпринимательства. Она любит отыскивать возможности, готова опираться исключительно на

собственные силы, охотно идет на риск, не боится трудной работы, ценит вознаграждение и претендует лишь на плоды своего честного труда. До тех пор пока идея не рассыпается в прах, Эшли не отчаивается. Как рыбак, вернувшийся домой с пустыми руками, она на следующий день снова поднимается в несусветную рань, берет удочку и идет на реку.

Однако Эшли так и не смогла найти ответы на самые важные вопросы, которые помогли бы ей больше, чем самые совершенные эхолоты для обнаружения рыбы: «Почему я приношу домой так мало рыбы? Где мне найти помощь?»

## **Предыстория**

Форма СОДВ, которой страдает Эшли, то есть дефицит внимания, обусловленный безграничностью возможностей, получила наибольшее распространение в наши дни, с развитием информационных технологий и средств коммуникации, невероятно умноживших многообразие таковых возможностей. Величайшее благословение современной жизни легко становится ее проклятием: как много можно сделать! Возможности разворачиваются пестрым и сверкающим калейдоскопом, и от быстрой смены образов у таких людей, как Эшли, начинает кружиться голова. В результате возникает самый современный тип СОДВ.

Впрочем, в формировании этой разновидности дефицита внимания сыграли роль не только современные технологии. В детстве Эшли была умным и любознательным ребенком. Несмотря на свою излишнюю пухлость, она казалась очень привлекательной. Внутренняя энергия светилась в ее живых глазах, и эта живость заставляла людей обращать на нее внимание и мгновенно проникаться симпатией. Часто Эшли была душой компании – вела себя остроумно, забавно и воодушевляюще. В школе и колледже она отличалась склонностью к риску – охотно занималась прыжками с тросом.

Эшли стала предпринимателем задолго до того, как узнала само слово. Она делала это так же естественно, как начинают музыкально одаренные дети по собственному желанию играть на скрипке. Однажды – Эшли тогда исполнилось десять лет – она устроила летний павильон по продаже лимонада, и это был лучший павильон, какой видели жители того квартала. Павильон выглядел как настоящее кафе. Вместе с братом Эшли поставила возле ларька садовые стулья и

большой пластиковый стол, извлеченные из гаража. Над столом дети водрузили пляжный зонт. К лимонаду Эшли предлагала домашние шоколадные печенья и орешки, купленные на карманные деньги. Тут же Эшли установила небольшой надувной бассейн, где посетители могли освежиться. На прилавке Эшли поставила музыкальный центр, наполнивший павильон произведениями The Beach Boys, The Beatles и – для любителей джаза – Джона Колтрейна. Клиенты Эшли – пешеходы и велосипедисты – с удовольствием садились в тени за стол, слушали музыку и пили прохладительные напитки.

Вернувшись домой из социального клуба и обнаружив во дворе дома эту милую сцену, мать Эшли, протестантка и потомок первых отцов-пилигримов с «Мэйфлауэра»<sup>[7]</sup>, пришла в неопикуемый ужас. Потрясенная увиденным, она заставила Эшли немедленно уничтожить «балаган». Вечером, застав дочь в слезах, ее отец, Престон, поспорил за ужином с матерью: «Дафна, ради Христа, ребенок просто фантазирует. Соседям это нравится. Пусть она порадуетя, сейчас же лето, каникулы».

Но Дафна, конечно же, настояла на своем. Так происходило всегда.

Отца, хирурга-ортопеда экстра-класса, Эшли просто обожала, но он был очень занятым человеком и не мог уделять дочери много внимания. Возвращаясь с работы, Престон обычно уединялся в кабинете и, надев наушники, слушал музыку. Тем не менее, даже редко общаясь с отцом, Эшли черпала силу у него.

Престижная и высокооплачиваемая работа Престона позволяла его супруге быть членом элитных клубов. Претендовавшая на роль светской львицы Дафна благоволила старшим братьям Эшли, которые воплощали собой идеал мужчины из высшего общества: светловолосые, модно подстриженные, уверенные в себе и добившиеся больших успехов в учебе и спорте. Они были «совершенны», как часто говорила Дафна. Она благодарила бога, которому каждое воскресенье напояказ молилась в местной церкви. Она стремилась подать пример сыновьям, бывшим для Дафны ключом в царство, перед которым она благоговела, – в царство высшего общества.

Эшли вызывала у Дафны смущение своим несовершенством. Мать открыто критиковала дочь за недисциплинированность, полноту, рассеянность, глупость и неотесанность, которые мешают ей занять достойное место в обществе. Сыновья Дафны отлично учились, а отметки Эшли были ниже. Девочка посещала ту же частную школу, что и братья,

но равняться с ними в том, что касалось успеваемости, она не могла. Учителя в один голос говорили, что Эшли – девочка способная и получала бы отличные оценки, если б только проявила больше усердия.

Несмотря на свою творческую натуру, Эшли была не из тех детей, которые могут усидчиво выполнять скучные домашние задания или, поставив себе цель, упорно ее добиваться, невзирая на рутину и трудности. Когда маленькую Эшли спрашивали, кем она хочет быть, когда вырастет, она всегда давала полсотни разных ответов; позже, когда кто-то интересовался, какую специальность она выберет в колледже, Эшли в ответ лишь загадочно молчала.

В глазах Дафны дочь была всего лишь пухлым неуклюжим сорванцом, не вполне дружившим с головой. «Ты сама не хуже меня понимаешь, как ты меня разочаровала, – заявила один раз мать. – Но я не позволю тебе компрометировать семью и место, какое она заслуженно занимает в мире. Этого я не допущу никогда». Сказав так, Дафна щелкнула пальцами, словно приказывая служанке прибраться, резко повернулась на каблуках и пошла прочь.

В тот раз Эшли разразилась слезами. Но в дальнейшем, когда мать снова начинала ее оскорблять, Эшли лишь прищуривала глаза и неслышно произносила слова, сказанные ей учителем начальных классов: «Я сама себе хозяйка. Я не позволю злым словам причинить мне боль». Это помогало.

### **Стойкость Эшли**

Несмотря на такое отношение, Эшли смогла противостоять нападкам матери, и не без причины.

Во-первых, Эшли повезло родиться с генами, предрасполагавшими к оптимизму, отваге, твердости, предприимчивости и способности порождать творческие идеи. Теперь мы знаем, что все эти качества – хотя и не полностью определяемые наследственностью – с самого рождения присутствуют у ребенка с определенным составом ДНК. Эшли втайне ненавидела свое прозвище «стойкий оловянный солдатик», так как оно предполагало, что она энергична, но не слишком умна. Тем не менее отвага и богатое воображение помогали девочке сносить удары судьбы.

Во-вторых, Эшли связывали искренние отношения с отцом. Они могли ослабнуть или вовсе распасться под влиянием остальных

негативных отношений в семье, но Престон, хотя и не часто общался с дочерью, всегда находился рядом, а это очень многое значило для Эшли. Общение с ним помогало Эшли находить силы просто потому, что он был ее отцом, а она – его единственной дочерью. Даже когда он находился далеко, обожание, которое она по отношению к нему испытывала, пронизывало ее душу, циркулировало в ее крови, как подобает бесценным, истинным отношениям.

Это очень помогло ей в подростковом возрасте. Человек может уберечь себя от разрушения, испытывая такие чувства, даже если предмет обожания не слишком часто оказывается рядом. Достаточно того, что эти отношения существуют и признаются обеими сторонами.

В-третьих, Эшли повезло в том, что она ходила в школу, где мышление ценилось выше зубрежки, а собственные идеи учеников – выше бездумного повторения слов учителя. Эшли научилась любить мышление и экспериментировать. Несмотря на то что ее оценки были довольно скромны, ей нравилось учиться, и она в конце концов получила настолько высокие баллы на выпускных экзаменах, что смогла поступить в Стэнфорд. Профилирующей дисциплиной она выбрала экономику, получила степень магистра делового администрирования и пошла учиться дальше – в бизнес-школу. Тем не менее учеба нелегко давалась Эшли. Она вечно опаздывала со сдачей заданий, но ей нравилось наглядное, на примерах, обучение, особенно курс предпринимательства. Ее очаровывал риск, приключенческий дух и возможности, которые сулил бизнес. Но даже тогда Эшли не доставало способности доводить проекты до конца. Оценки ее были невысоки и не соответствовали реальным способностям девушки.

Подобно Эшли, многие предприниматели обладают двумя взаимоисключающими чертами: одна из них предрасполагает к успеху, а вторая может привести к саморазрушению (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Положительные и отрицательные стороны людей, склонных к перескакиванию от одной идеи к другой

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Стремление к свободе и независимости, желание стать хозяином своей судьбы	Трудности с работой в коллективе, проблемы с доверием в личной жизни
Склонность к творчеству, порождение новых идей	Импульсивность

Первоначальная увлеченность новым делом	Увлеченность быстро проходит
Чрезвычайно высокая работоспособность	Стремление работать может стать навязчивым и даже маниакальным
Готовность рисковать	Необходимость чувствовать опасность, чтобы ощущать себя живым и причастным к чему-то стоящему
Такой человек – мечтательный провидец и первопроходец	Сложности с воплощением идей и нежелание заниматься деталями
Склонность к новшествам	Неспособность или нежелание следовать указаниям сверху
Сильные лидерские качества	Такой человек испытывает постоянные сомнения, хотя и никому их не показывает

Не все люди обладают перечисленными в таблице качествами, но большинство предпринимателей увидят в этом списке себя. Очень полезно понять, что можно сделать, чтобы целенаправленно избавиться от негативной черты.

Для того чтобы двигаться дальше, Эшли должна была понять, какая сила внутри нее отвлекает ее от начатого и запущенного проекта. Современный мир представлялся Эшли сплошной бурей. Прирожденный предприниматель, Эшли обладала уникальной способностью извлекать пользу из возможностей, которые современный мир предоставляет в изобилии, но в то же время жизнь превратилась для нее в сущий ад, так как у нее не получалось должным образом настроиться.

Что мешало в случае с Эшли? Безопасность. Крушение чувства безопасности (если воспользоваться термином Ортеги-и-Гассета), природу которого я подробно разберу в главе 5, произошло по вине матери, причинявшей девочке нестерпимую боль. Эшли привыкла любой ценой избегать этой боли и стала бояться прогресса.

Позвольте мне объяснить, почему стремление избежать боли, испытанной в детстве, сделало Эшли столь нерешительной. Ей не повезло иметь родителя-нарцисса – это одно из самых больших психологических несчастий, подстерегающих человека. В случае с Эшли нарциссом была ее мать Дафна. Когда Эшли устроила павильон по продаже лимонада, мать увидела в этом угрозу для себя. Несмотря на все усилия доброго, но почти отсутствовавшего отца, Эшли так и не смогла преодолеть последствия этой травмы. Я говорил, что есть и другие причины – например, особенности волевого стиля, –



повлиявшие на ее неспособность доводить дела до конца, но именно жестокость и ревность матери посеяли в душе Эшли страх достижения чего бы то ни было.

Мы много работали с Эшли, исследуя ее прошлое, чтобы разглядеть в матери то примитивное чудовище, каким она была в действительности, вырвать у нее клыки, соединить страх с гневом, а затем победно двинуться дальше. Этот психотерапевтический метод был впервые предложен еще одним выдающимся психиатром Гарвардской медицинской школы, покойным доктором Элвином Семрадом. Семрад ничего не писал, но его ученики, подобно последователям Эпиктета, передавали наставления доктора из уст в уста. Эта традиция продолжается и по сей день. Семрад в свое время постулировал трехступенчатый метод психотерапии, который я применил в случае Эшли: психотерапевт и клиент *признают, переживают и выносят на первый план* мощные болезненные чувства и воспоминания. Сделав это, клиент обретает способность к росту и оздоровлению жизни.

Кроме того, я пытался побудить Эшли сконцентрироваться на ее желаниях. Из пяти элементов основного плана Эшли остро нуждалась в четвертом пункте – структуре. Для наглядности представьте себе Эшли в моем кабинете. Вот как могла протекать одна из наших бесед.

«Многие великолепные идеи приходят ко мне, когда я принимаю душ», – говорит мне Эшли.

«Вам стоит завести блокнот и ручку и повесить их на стене в ванной, – отвечаю я. – Вы сможете записывать свои идеи, закончив принимать душ, – или даже ненадолго выскакивать из кабинки, как только у вас появится очередная интересная мысль, чтобы зафиксировать ее. Еще лучше купить специальный блокнот, которым пользуются водолазы и дайверы».

«Превосходная идея, – отвечает Эшли, но потом умолкает. – Впрочем, тогда у меня окажется еще больше идей, за которыми я буду гнаться!»

«А вы никогда не пытались прибегнуть к очевидному решению?» – интересуюсь я.

«К какому, например?»

«Например, постараться разрабатывать только одну идею».

«В этом-то и состоит проблема. Я никогда не могу решить, за которую из них взяться».

«А давайте я буду решать за вас», – предлагаю я.

«Как вы сможете это сделать? Даже если я, допустим, соглашусь, разве вы поймете, которая из моих идей лучшая?»

«Почему вы сомневаетесь?»

«Потому что вы – это вы, а я – это я».

«Ладно, – говорю я, – так как вы специалист по своей персоне – а я целиком и полностью с этим согласен, – то скажите, какая из ваших идей лучше всего вам подходит».

«Я не знаю! В том-то и заключается вся проблема. Именно потому я здесь».

«Тогда позвольте мне решить за вас. Перечислите мне десять идей, и я выберу самую подходящую».

«Вы пытаетесь меня расстроить? Что вы сейчас делаете?» – спрашивает Эшли.

«Я совершаю следующий логический шаг в решении вашей проблемы, – отвечаю я. – Если вы не можете выбрать самостоятельно, то, наверное, это должен сделать кто-то другой. Почему в таком случае не я?»

«Потому что вы недостаточно хорошо меня знаете и не можете решать, что для меня лучше, а что хуже».

«Хорошо, а кто знает?» – спрашиваю я.

«Никто, в этом-то все и дело», – в отчаянии шепчет Эшли.

«Если никто, включая вас, не знает, что вам следует выбрать, то получается, что выхода нет – вы будете и впредь не спать ночами и выдумывать идеи одну за другой, но так и не решите, какой из них следует всерьез заняться. Почему вы этого хотите?»

«Я этого не хочу, поверьте мне. Я не хочу, и потому я здесь, в вашем кабинете. Вы вообще в силах мне помочь?»

«Я уже сказал, что могу принимать решения за вас. Такое вам едва ли предложит какой-нибудь другой психиатр».

«Но я не хочу, чтобы вы принимали решения за меня».

«Вы сами это сказали».

«Так как мне принимать решения?» – спрашивает она, не скрывая отчаяния.

«Я полагаю, что вы и сами знаете ответ», – говорю я, изо всех сил стараясь ее не разозлить.

«Зачем бы я пришла сюда, если б знала?»

«Вы пришли сюда, потому что не хотите решать. Вы перекладываете ответственность на меня. Вы говорите себе: “Вот, я нашла специалиста, который поможет мне решать, эксперта, который учит людей сосредоточиваться. Он меня исправит”. В результате вы уже целенаправленно уклоняетесь от принятия решения».

«То есть вы считаете, что с моей стороны это всего лишь игра?» – огрызается Эшли.

«Не игра, нет. Самообман. Акт саморазрушения. Люди занимаются такими глупостями каждый день, с утра до вечера – обманывают и разрушают самих себя. В этом деле мы все великие мастера. Пожалуй, я в нем еще лучший специалист, чем вы! Такова суть человека».

«От этого недуга нет никаких таблеток? – с надеждой в голосе спрашивает Эшли. – Я рассчитывала, что вы выпишете мне что-нибудь такое».

«Все хотят получить таблетки. Я не против. На вашем месте я бы тоже попросил дать мне рецепт. И да, я все время что-нибудь выписываю людям – но только для лечения соответствующих болезней. То, чем вы страдаете, ни в коем случае нельзя назвать настоящей болезнью. Ваша проблема заключается в том, что в вашей жизни много возможностей, но слишком мало необходимости».

«Да, это правда», – соглашается Эшли.

«Рано или поздно вам все же придется принять решение. Без таблеток, без мужа, без меня, без любого, кто сделал бы это за вас. Вы хотите сойти за душевнобольную, чтобы избавиться от необходимости принимать решения, хотя и сознаете, что из этого ничего не выйдет. Мы можем подождать вместе, если не возражаете. Некоторые называют такое совместное ожидание психотерапией. Спешить нам на самом деле некуда, но вы же понимаете, что решение – это то, что должны сделать вы. – Я выдерживаю паузу, потом с улыбкой добавляю: – Если, конечно, вы не доверите это дело мне».

«Почему мне так трудно принять решение? – спрашивает Эшли. – Я чего-то боюсь?»

«Конечно, боитесь. Мы все чего-то боимся. К этому мы в свое время вернемся, но пока вам надо определиться с принятием решений».

«Но как я это сделаю? Как мне определиться?»

«О, – отвечаю я, – для этого существует масса способов. – Я начинаю перечислять клиентке разнообразные техники. – Наверное, вы

о многих слышали. Составляете список всех возможных идей, а затем проходите по нему, оценивая каждую из них по десятибалльной шкале. Или перечитываете список и напротив каждого пункта перечисляете все “за” и “против”. Можно позвать подругу, которая хорошо вас знает, и устроить мозговой штурм. Можно также проанализировать идеи, чтобы разобраться, которые из них практически выполнимы. Или, если у вас есть к этому склонность, помолитесь. Есть еще один способ: запишите перечень ваших идей большими печатными буквами, повесьте его на стену и каждый день смотрите на него. В этом случае все возможности запечатлеются у вас в подсознании, и есть шанс, что одна из них захватит вас помимо вашей воли. Вы можете прибегнуть к гипнозу и посмотреть, какая идея понравится вам, когда вы будете в трансе. Можете также поставить себе срок и сказать: “Я должна знать ответ к полудню в пятницу”, в надежде, что паника вынудит вас к принятию решения. Можно пойти противоположным путем и приказать себе не думать об идеях в течение, скажем, двух недель, и, если у вас получится, посмотрите, как вы будете себя чувствовать все это время. Отсчет можете начать с сегодняшнего дня. Еще вариант — прибегнуть к количественной оценке, для чего следует приписать численные значения каждому доводу “за” и “против”, а потом посмотреть, какая из возможностей наберет больше всего баллов».

«Ого, — произносит Эшли, — это действительно внушительный список».

«О, я могу перечислить вам еще дюжину техник принятия решения. Обычно лучше всего помогают визуальные способы. Например, запишите перечень идей крупными печатными буквами или нарисуйте огромное колесо и каждое возможное решение изобразите в виде спицы. Визуальное представление позволит вам видеть сразу все варианты, не удерживая их в голове. Обычно такой способ позволяет большинству людей сосредоточиться и сохранить душевное равновесие в процессе выбора».

«То есть это должен быть какой-то не вполне обычный список?»

«Да, так лучше, — говорю я. — Обычные списки навевают невыносимую скуку. Некоторое оживление вам не повредит. Воспользуйтесь цветными фломастерами и картоном. Применяйте все что угодно, лишь бы это средство подталкивало вас к нужному решению, интригуя и обманывая ваше сознание».

«Обманывало мое сознание?» – спрашивает Эшли.

«Да, – отвечаю я. – Вам надо соблазнить свой ум, превратить проблему в игру, а решение проблемы – в удовольствие. Сейчас ваш ум обманывает вас, заставляя уклоняться от принятия решений. Испуганная часть вашего сознания предпочитает нерешительность и отказывается выдать секрет».

«Какой секрет?»

«То, что вы хотите делать больше всего на свете! – отвечаю я. – Вы понимаете, что я имею в виду? Вы должны отыскать что-то, что захватит вас больше, чем метания в нерешительности. Вы должны подавить нерешительность, выбрав наилучшее действие. Тогда вы увидите, чего вы хотите».

Итак, работая с Эшли, мы параллельно проделали две вещи: во-первых, она постепенно осознала чувства, которые испытывала к матери, заново пережила их и отодвинула на задний план, а во-вторых, она научилась сортировать возможные решения, останавливаясь в конечном итоге на одном-двух. Когда Эшли осознала идею о человеке, потерпевшем крушение, та показалась ей очень простой – именно такими подобными идеи и бывают в реальности. «Я хочу добиться успеха, и я его добьюсь», – сказала она себе в один прекрасный день – и она действительно всего добилась.

Как в предыдущих главах, сейчас я, воспользовавшись основным планом, кратко перечислю проблемы, с которыми регулярно приходилось сталкиваться Эшли из-за своей привычки перескакивать с идеи на идею.

1. **Энергия.** Эшли изматывала себя, постоянно переключаясь с одной возможности на другую. Она стала жертвой собственного энтузиазма.
2. **Эмоции.** Она постоянно считала себя виноватой, создавая вокруг себя поле негативной энергии, которая высасывала из нее энергию позитивную.
3. **Увлеченность.** Неспособная увлечься одной идеей или одним проектом, Эшли жила в порочном круге, то хватаясь за что-то, то остывая и переключаясь на что-то еще.
4. **Структура.** Решением проблемы стало бы упорядочение структуры, но сама Эшли была неспособна это проделать.

5. **Контроль.** Ум распоряжался ею, а не она им.

## Что делать?

### Десять советов для тех, кто страдает от перескакивания от одной идеи к другой

1. Сверьтесь с основным планом: как у вас обстоит дело с энергией, эмоциями, увлеченностью, структурой, контролем. Посмотрите, какой пункт в вашем случае требует самого пристального внимания. Чаще всего основная проблема жертв этой разновидности СОДВ оказывается связана со структурой.
2. Запишите свои идеи. Внимательно исследуйте список, чтобы выяснить, какой его пункт вас сильнее всего вдохновляет. Если вы не можете решить, разбейте список на части по три пункта.
3. После этого создайте структуру, которая поможет вам сначала принять решение, а затем воплотить его в жизнь. Выберите какую-нибудь технику из числа тех, что я предлагал Эшли.
4. Заодно составьте список людей, которые, возможно, сумеют вам помочь: друзей, профессионалов, коллег, родственников, кого угодно, — лишь бы эти люди, по вашему мнению, могли и хотели вам помочь. Проблемы с перескакиванием от одной идеи к другой лучше всего поддаются коллективным усилиям.
5. Проконсультируйтесь со специалистом в области предпринимательства. При этом помните, что нет универсальных систем, идеальных для всех, а также не впадайте в самообман, убеждая себя, что справитесь в одиночку.
6. Вместе с человеком, который вас любит и хорошо знает, подумайте, какие препятствия могут встретиться на вашем пути. Не бойтесь ли вы, например, как Эшли, своего успеха, потому что он тесно связан с негативными чувствами и опасностями, испытанными в детстве?
7. Не выходите из игры. Воспользуйтесь силой воли. Не отступайте из страха перед успехом и не бойтесь обидеть противников. Многие люди так страшатся своей силы, что склонны отступить, лишь бы не показать, на что они в действительности способны.

Иногда люди боятся, что при достижении успеха причинят кому-то боль. Но жизнь – это не игра в одни ворота. Обычно, если вам удастся достичь цели, от этого выигрывает много людей. И даже если вы выигрываете в непосредственном соревновании, например побеждаете соперника в теннисном матче, то он, проигравший, тоже выигрывает, так как приобретает опыт, стимул улучшить свою игру и, вероятно, имеет возможность подсмотреть у вас некоторые приемы, а кроме того, игра помогает вам обоим улучшить взаимоотношения. Есть такая известная и абсолютно верная фраза: по-настоящему проигрывает тот, кто не играет.

8. Не поддавайтесь искушению слишком дешево себя оценивать. Люди, как правило, располагают куда большими силами, чем думают. Когда я консультировал химический факультет Гарвардского университета – а там работают пять лауреатов Нобелевской премии, – я узнал, что многие молодые доктора наук втайне считают, что недостойны работать в таком коллективе. Ощущение собственного несоответствия – это не факт, оно существует только в вашей голове.
9. Верна старая поговорка: думаешь ли ты, что можешь или что не можешь, ты оказываешься прав в обоих случаях. Пользуясь ею, психолог Кэрол Двек доказала, что развивающееся умонастроение превосходит умонастроение фиксированное. Развивающееся сознание говорит: «Не важно, какие цели я ставлю перед собой, я всегда найду средства их достичь». Фиксированное сознание говорит: «У меня не беспредельный IQ, мне не хватает денег, я некрасив, у меня неподходящее происхождение, пол, да и другие мои качества тоже оставляют желать лучшего». Исследования Двек показывают, что умонастроение – это сбывающееся пророчество. Всякий человек может выработать в себе развивающееся самосознание<sup>3</sup>. И это просто великолепная новость!
10. Радуйтесь своему дару: у вас есть множество идей. Вам надо просто завязать нужные контакты – есть много людей, у которых своих идей мало, зато они умеют воплощать в жизнь чужие, – и тогда вы увидите, как некогда найденные вами возможности становятся реальностью.

## ГЛАВА 4

# БЕСПОКОЙСТВО

### Как превратить яд тревоги в средство решения проблем

Джек Розенблюм, лежа в постели, мысленно составил список неотложных дел задолго до того, как зазвонил поставленный на половину пятого утра будильник. В 7.30 предстоит встретиться за завтраком с Марвином, а в 11.00, как обычно, – с Бэньоном. Помимо этих двух встреч Джеку надо было сделать несколько звонков и решить некоторые вопросы.

«Эх», – горестно подумал он, вспомнив, что его ждет еще и неприятный обед с Сереной. С нею надо было обсудить вопрос о вложениях в биотехнологии. Джек терпеть не мог обедать в компании людей, которые не особенно ему нравились, но с этим приходилось мириться.

Когда будильник наконец зазвонил, Нэн, жена Джека, громко застонав, накрыла голову подушкой и демонстративно перевернулась на другой бок. Джек встал с постели и направился в большую ванную. Затем он включил кофемашину, стоявшую на столике, и просмотрел сообщения.

«Ты не передумал сегодня поиграть в сквош?» – спрашивал Энди.

«Придется отменить, чертовски занят», – ответил Джек.

«О'кей, – написал Энди. – Посплю еще, споемся позже».

По его собственному выражению, он был «энергичным». Напористый и предприимчивый менеджер хеджевого фонда<sup>[8]</sup>, Джек всегда пребывал в движении и очень этим гордился. Друзьям он хвастался, что научился держать себя в форме и спать ночью максимум четыре часа.

Когда Нэн по этому поводу заметила, что большинству людей – включая ее саму – требуется несколько больше, он ответил: «В гробу выплещь».

В четверть шестого в кухню спустилась хмурая, не проснувшаяся до конца Нэн. Она злилась на Джека за то, что он разбудил ее в такую рань. Если он сам не может нормально, как все люди, спать, то проявил бы



хоть немного такта и лег бы в гостиной. Нэн чувствовала себя зомби, вышедшим замуж за такого же зомби. Она едва удержалась, чтобы не накричать на Джека.

Он же, как ни в чем не бывало, уже в течение двадцати минут изучал состояние рынка, уткнувшись в ноутбук. Глядя на монитор, он, сам того не замечая, обгрызал заусенцы с большого пальца – неприятная привычка осталась у него с детства и буквально сводила с ума Нэн.

Джек был настолько поглощен вчерашним падением рынка, что не заметил, как жена сварила себе капучино. Она даже испытала некоторое любопытство: когда же он наконец заметит ее присутствие. За девять лет их брака человек, которого Нэн когда-то считала родственной душой, превратился из гордости хоккейной команды Бостонского университета, весельчака и заводилы в неисправимого трудоголика, типичного махинатора с Уолл-стрит. Она не узнавала в нем прежнего Джека.

Будучи студентом, он мог, прогуляв на вечеринке всю ночь, на следующее утро на «отлично» сдать государственный экзамен. Теперь же, после девяти лет совместной жизни и рождения двоих детей, этот чудесный парень все больше напоминал Нэн хладнокровную акулу бизнеса, постоянно высматривающую новую жертву.

Впрочем, сам Джек был вполне доволен собой или, во всяком случае, так считал. Он радовался, когда ему удавалось загарпунить очередную компанию, в которую было выгодно вложить деньги; заключение сделки напоминало ему забивание гола в ворота, и он каждый раз мысленно испускал дикий вопль: «Есть!» В свободное время он обожал говорить об инвестициях, купле-продаже и размещении капиталов. Он говорил обо всем, что касалось зарабатывания денег – причем больших денег и, предпочтительно, сразу. Он был одержим этой игрой.

*Люди, страдающие разновидностью СОДВ, описанной в этой главе, скорее всего, согласятся со следующими утверждениями:*

- «Я волнуюсь и тревожусь даже тогда, когда для беспокойства нет никаких видимых причин».
- «Сколько бы я ни работал, я всегда чувствую, что делаю недостаточно».
- «Меня вечно тревожит упадок экономики и три миллиарда новых инвесторов во всем мире».
- «Я родился в беспокойной семье».

- «Когда успех близок, меня начинает охватывать тревога».
- «Я был бы более успешным, если б меньше беспокоился».
- «На работе мне трудно высказывать какие-либо претензии и жалобы».
- «Я уже не помню времени, когда бы я не волновался по той или иной причине».
- «Неподготовленные люди всегда вызывают у меня сильное раздражение».
- «Давайте смотреть правде в глаза: мир катится в пропасть».
- «Я очень часто уклоняюсь от активного участия в жизни из страха».

Конечно, Нэн понимала, что и сама извлекает немалую выгоду из умения Джека делать деньги на всем. Они оба происходили из семей весьма скромного достатка, но теперь стали миллионерами. У них была роскошная квартира в Верхнем Вест-Сайде и летний загородный дом в Хэмптонсе — покупку его Джек считал непременным условием завоевания Нью-Йорка. Дети их посещали частную школу Манхэттена. Всем знакомым Джек и Нэн казались идеальной парой. Но за мраморные ванны и водителей приходилось платить непомерно высокую цену, и Нэн чувствовала, что цена эта с каждым днем становится все выше и выше.

«Прекрати грызть палец!» — прикрикнула она на мужа.

Застигнутый на месте преступления Джек торопливо отдернул от лица окровавленный палец, но от монитора не оторвался.

Нэн, вспомнив о сострадании, решила быть более ласковой. Она склонилась над ним и принялась нежно массировать его плечи, стараясь отвлечь от экрана. Но Джек не расслабился, а наоборот, напрягся еще сильнее.

«Радость моя, — сказала Нэн, — ну что тебя сейчас грызет?»

Он всегда волновался по какому-нибудь поводу.

«Я планирую, — нетерпеливо отозвался Джек. — От этого зависит наша жизнь. Как я смогу выиграть, если не сумею опередить всю свору?»

Нэн почувствовала, как из нее, словно из проколото шарика, с шипением выходит воздух. У нее больше не было сил спасти мужа и свои отношения с ним. Несмотря на нынешнее финансовое состояние, тревога Джека по поводу некоего мифического «будущего» была нескончаемой и заразной. Нэн и дети чувствовали ее, это непрерывное беспокойство, которое Джек излучал, когда находился рядом и даже когда отсутствовал. Если они пытались отвлечь его, он начинал злиться. Детям было шесть и восемь лет, но они уже научились

ходить вокруг отца на цыпочках. Семейная жизнь, некогда рисовавшаяся Нэн в розовых тонах, обернулась напряженным и безрадостным существованием благополучного с виду квартета. Нэн не испытывала ничего, кроме усталости и горечи поражения.

«Может, ты хотя бы попытаешься приехать сегодня на игру Джереми?» – визгливые нотки, против ее воли прозвучавшие в слове «попытаешься», сделали высказывание обвиняющим.

«Пусть он ходит в школу, где есть возможность играть, и не так важно, получается у меня приезжать на матчи или нет, ты не находишь? – огрызнулся Джек. – Или ты предпочитаешь, чтобы он учился в какой-нибудь дыре, как я, где никакого спорта никогда не было?»

Нэн закричала:

«Прекрати! Хватит жить в своем чертовом детстве!»

Джек изумленно умолк.

«Теперь *мы* – твоя семья! – кричала Нэн. – Пусть твой отец никогда не зарабатывал много денег, но он каждый день поднимал тебя в четыре утра, чтобы отвести на тренировку! Ему было бы стыдно, если б он узнал, как ты относишься к его внукам!»

Нэн попала в самое болезненное место – отец Джека, так и не разбогатевав, умер год назад.

В поезде, по дороге на работу, Джек попытался заглушить боль от слов жены, просматривая почту и прослушивая подкасты деловых новостей. Он, всегда искавший и находивший новые возможности для достижения успеха, чувствовал сейчас тревогу сильнее, чем обычно.

Джек понимал, что у него серьезные проблемы. По настоянию Нэн он пытался справиться со своей тревогой разными, не вполне эффективными способами. Семейная терапия и медитация оказались бесполезными, потому что он не мог сам успокоиться настолько, чтобы достаточно сосредоточиться. Неудачи подтолкнули Джека к мысли, что нужно работать еще больше, чтобы подняться еще выше по карьерной лестнице. Это могло стать решением практически всех проблем. Девизом Джека было слово «больше», он никогда не мог сказать себе «хватит».

Он считал, что, если станет зарабатывать много, очень много денег, то беспокойство уступит место уверенности. Он решил стать еще более дисциплинированным и трудиться самоотверженнее, чем раньше. Когда

он «заработает больше очков», как он любил выражаться, он сможет дольше оставаться с Нэн и детьми.

Подъезжая к дому после работы, Джек увидел, что свет в окнах не горит, а машины Нэн нет на месте. «Видимо, они еще не вернулись с игры Джереми», – подумал он. Но что могло их задержать? Волнуясь, Джек вошел на кухню и включил верхний свет. На мраморном столе он увидел записку, написанную почерком жены:

«Дорогой Джек, я лелеяла такие радужные мечты о нашем семейном счастье! Если ты решишь, что тебе по-прежнему дороги эти мечты и надежды, дай мне знать. Пока поживи один. Мы с детьми у Энни».

Джек был ошеломлен. На мгновение он просто оцепенел. А потом по какому-то наитию он включил ноутбук, чтобы посмотреть состояние рынков.

## **Предыстория**

Как это всегда бывает, вариант СОДВ, поразивший Джека, коренился в детстве, а также в условиях его работы, когда он стал взрослым. Тысячи людей живут сегодня в постоянном ощущении нарастающего беспокойства, теряя способность уделять внимание тому, что происходит в их личной жизни. Мы живем в эпоху тревоги и страха, усугубляющихся плохими новостями из телевизора и интернета. Вариант СОДВ, которым страдает Джек, действительно распространен очень широко.

Проблема Джека была в первую очередь обусловлена страхом. Гены Джека и без того сделали его предрасположенным к тревожности, но идея холокоста довела эту предрасположенность до крайней степени.

Джек происходил из бедной немецко-еврейской семьи. Его дед Йозеф в детстве пережил Бухенвальд. Освобожденный от голода и ужасов лагеря, Йозеф (или Джозеф, как стали называть его в Америке) в 1940-е годы сумел уехать в Куинс, женился на местной девушке из сплоченной, ортодоксальной еврейской семьи. У них родились трое детей, один из которых впоследствии стал отцом Джека. Всю жизнь Джозеф проработал дворником. Несмотря на то что семья жила едва ли не впроголодь, ее члены были крепко привязаны друг к другу

соблюдением религиозных обрядов и гордились принадлежностью к общине, объединившейся вокруг синагоги.

Жизнь на зарплату дворника – это постоянная борьба за выживание, и деньги всегда были предметом любого разговора. Помимо стремления занять хотя бы нижнюю ступень на лестнице американской мечты семья постоянно испытывала страх. Социологи выяснили, что подсознательный, но постоянный страх смерти – это главная движущая сила человеческого поведения. Так называемая теория управления страхом утверждает, что люди – единственные существа на Земле, понимающие, что непременно умрут, – делают все, чтобы избежать этого страха<sup>1</sup>. Религия – один из способов, но люди также часто обращаются к национализму, ксенофобии, наркотикам и другим средствам психологической борьбы за выживание.

Для европейских евреев, столкнувшихся при нацистах с угрозой тотального истребления, управление страхом стало решающим инструментом выживания. Джозефу жизнь всегда представлялась полной угроз, и надо было сделать все, чтобы обезопасить семью от атак – реальных и мнимых.

Когда Джеку было пять лет, он однажды подслушал, как дед рассказывал соседу о жизни в концлагере: о крысе, которую Джозефу повезло убить и съесть, о клубах дыма из трубы крематория и о том, как на крыши бараков и дворы лагеря оседал жирный пепел. Джек проснулся среди ночи, крича от ужаса. С тех пор родители запретили Джозефу вспоминать о Бухенвальде – хотя бы в присутствии Джека.

Как в случае со многими детьми, столкнувшимися в раннем возрасте с геноцидом, инцестом, алкоголизмом, наркотической зависимостью и жестоким обращением, обсуждение этой травмы – особенно с Джозефом – стало в семье абсолютным табу, потому что любое упоминание только усиливало боль. Но Джозеф находил иные способы напоминать внуку об опасностях мира. Однажды старик предложил Джеку поиграть «в доверие». Он велел мальчику подняться на восемь ступенек по лестнице, а потом упасть навзничь. «Я тебя поймаю», – пообещал дед.

Джек повиновался, но Джозеф не сделал ни малейшей попытки подхватить его. Мальчик упал, сильно ударившись головой об пол. «Это научит тебя, – сказал Джозеф плачущему Джеку, – никогда никому не доверять».

Урок запомнился. С детства Джек понял – вернее, ему показали, – что жизнь никогда не бывает надежной и безопасной. Воспитание научило его не зависеть ни от кого.

### **Бегство от тревоги**

Отец Джека, Дэниел, когда был мальчишкой, получил от Джозефа тот же урок – и это наложило на него неизгладимый отпечаток жертвы, пережившей тяжелую психическую травму<sup>2</sup>. Угрозы, опасности и идея о враждебности мира сопровождали жизнь семьи, словно шум работающего холодильника. Джек впитал это эхо, даже не отдавая себе отчета, что слышит его, не говоря уже о том, чтобы понимать, что оно значило. Он чувствовал, что не похож на других детей Куинса, хотя и не понимал почему.

С другой стороны, родители Джека понимали важность успеха. Дэниел преподавал математику в средней школе, его жена Эллен была домохозяйкой. Несмотря на то что доход Дэниела и Эллен был ненамного больше заработка Джозефа, их дети ходили в приличную муниципальную школу, изучали иврит, а семья имела возможность хоть и не пышно, но отметить достижение детьми совершеннолетия – бар- и бат-мицву. Отец Джека очень хотел, чтобы его сын стал профессиональным хоккеистом. Каждый день он поднимал сына в четыре утра и отводил на тренировку. Благодаря живому уму и неожиданно открывшимся спортивным дарованиям Джек смог использовать хоккей для поступления в колледж и получения степени.

Хоккей оказался божьим даром не только потому, что распахнул перед мальчиком двери колледжа, но и потому, что – по крайней мере, на время – освободил его от страха. Джек открыл для себя радостную сторону жизни. Благодаря хоккею Джек получил стипендию в Бостонском университете, в котором издавна существует сильная хоккейная команда. В университете Джек впервые почувствовал, что его больше не терзает неотступный страх. Новая часть его души сформировалась на льду и в общежитии. Джек дружил с людьми самого разнообразного происхождения, отнюдь не считавшими мир темным и страшным местом. Он понял, что есть люди, на которых можно положиться, и что бывают моменты, когда нужно сбросить броню.

Джек открылся миру до такой степени, что стал способен на любовь. Он просто потерял голову от любви. Он влюбился в Нэн, потому что, как

признавался сам Джек, «она в тот вечер оказалась самой красивой в комнате».

Семья девушки совершенно не походила на семью Джека. Нэн тоже была еврейкой, но происходила из счастливой семьи среднего класса. Профилирующим предметом в колледже у Нэн был английский язык, а вторым – актерское мастерство. Джек нашел то, что искал. Нэн не стремилась сделать карьеру. Больше всего она мечтала о создании крепкой семьи, где всем было бы уютно. Она считала, что Джек умнее ее. Кроме того, ей удалось разглядеть ранимость под показным образом лихого хоккеиста, неуверенность под маской весельчака и души вечеринки.

Она всячески жалела Джека, как отбившуюся от стада овцу, и пыталась любовью вернуть ему душевное здоровье. Он и сам не понял, как открылся Нэн. Он рассказал ей о жестоком уроке деда, о паранойе, преследовавшей мальчика в раннем детстве, о тенях, постоянно нависавших над его семьей. Нэн слушала и отвечала Джеку самыми простыми, но действенными словами: «Я очень тебя люблю».

У них была большая и светлая мечта – создать счастливую семью. «И чтобы без всей той дряни, среди которой я вырос», – говорил по этому поводу Джек.

## **Вытеснение страха**

Однажды, когда Джек получил работу в Goldman Sachs, а потом уволился оттуда, чтобы основать собственный хеджевый фонд, его тревожные гены загорелись жадной мести. Стараясь компенсировать все унижения и страдания, пережитые в детстве в связи с бедностью, Джек принялся с удвоенной энергией делать деньги. Он сильно расстраивался из-за того, что его родители ютятся в убогом домишке со старой, потрепанной мебелью, и много раз пытался дать отцу денег, чтобы тот наконец бросил работу. Но Дэниел всегда отказывался от этого предложения. «Мне нравится преподавать в школе. Если ты стыдишься меня, то прости и не обессудь».

«Папа, – запротестовал Джек во время одного из таких разговоров, – я, наоборот,нисколько тебя не стыжусь. Я просто хочу отплатить тебе за заботу».

«Тогда стань хорошим человеком и будь счастлив, – заявил Дэниел. – Это единственное, чего я хочу».

«Ты не считаешь меня хорошим человеком?» – спросил Джек.

«Ты сам сказал это *мне*», – ответил отец.

Разговор на том и закончился, но загадочная фраза «ты сам сказал это *мне*» осталась висеть в воздухе.

Дэниел понимал, что взять у сына деньги означало стать соучастником безбожной жизни трудоголика, каковую он не одобрял. Однажды, когда Дэниел отчитал сына, они поругались так сильно, что не разговаривали два месяца.

«Ты уделяешь слишком много внимания своей работе и совсем забросил семью, – сказал тогда Дэниел. – Ты богат, но видит бог, ты живешь неправильно».

«Я зарабатываю деньги, которые не смог заработать ты, – язвительно парировал Джек. – По крайней мере, я получаю достаточно, чтобы обеспечить свою семью».

С тех пор отношения отца и сына стали весьма прохладными.

Лишившись льда хоккейной площадки и спортивной раздевалки – этой бодрящей обстановки, расставшись с приятелями из колледжа, с которыми можно было пить пиво и веселиться, Джек снова стал тем, кем был раньше, – повернутой на работе тревожной личностью. Вместо того чтобы тянуться к Нэн, он начал вести себя так, словно ее вообще не существовало, – чему-то такому его и учил Джозеф. Джек решил, что годы, проведенные в колледже, – это фантазия. В «реальном мире», как говорил сам Джек, человек человеку – волк, и если ты хоть на минуту зазеваешься, тебя немедленно сожрут. Жизнь менеджера хеджевого фонда, похожая на катание на американских горках, наполнила Джека беспокойством. Однако, не отдавая себе отчета, насколько тревожность калечит его, Джек с радостью отдался на ее милость; без нее он чувствовал себя голым и уязвимым. Он поверил в распространенную, хотя и безумную идею, что стоит только избавиться от вечного беспокойства – и судьба, подобно деду Джозефу, свалит его с лестницы. Если же он будет все время начеку, судьба пощадит его.

Когда Нэн или кто-то из друзей пытались напомнить ему о необходимости время от времени делать перерывы и приходить в себя, Джек просто игнорировал эти советы. В его представлении семейный отдых должен был всегда сочетаться с работой. Даже во время велосипедных прогулок он продолжал думать о состоянии фондовых рынков. Когда Джек не работал, он просто не знал, куда себя деть и чем



заняться. Он чувствовал, что дела его не так хороши, как кажется, что он что-то упускает из виду и потому близок к падению.

## **Тревожность**

Джек и сам не видел, насколько фундаментально он несчастлив и как много несчастий он причиняет близким ему людям. Он считал, что распоряжается своим миром, но тревожность заставляла его вести себя не вполне адекватно. Он изолировал себя от всех и продолжал отдаляться от Нэн. Убежденный в том, что он служит прежней мечте о создании счастливой семьи, он совершенно потерял из вида настоящую семейную жизнь и утратил к ней всякий интерес. Патологически привязанный к своему болезненному беспокойству, Джек сыграл с собой злую психологическую шутку. Он решил думать о своей тревоге как о чем-то позитивном; он чувствовал себя уютно, только когда испытывал беспокойство того или иного рода. Без этого болезненного комфорта он становился уязвимым. Он сам стремился к большей тревоге, по мере того как она все сильнее охватывала его. Желание Джека достичь успеха было таким сильным, а последствия в случае, если он все-таки потерпит фиаско, настолько пугали его, что он чувствовал себя обязанным целиком отдаваться работе и убеждал себя, что в противном случае все разрушится. Чтобы заглушить болезненное чувство пустоты, наступившей в его жизни, он удвоил свое рвение к работе.

Нэн, которая наблюдала за происходящим со все возрастающим недовольством, а потом и с отчуждением, потеряла наконец способность помогать Джеку и поддерживать его. Он стал слишком напорист, и она не могла больше его удерживать, а он начал искренне считать мир опасным местом, где человека за каждым углом подстерегает наказание. Некоторое время Нэн думала, что сможет вернуть человека, которого когда-то полюбила, но в одно прекрасное утро эта надежда померкла, и тогда Нэн ушла из дома.

Отравляющее жизнь беспокойство — склонность фиксировать внимание исключительно на проблемах, которые, в сущности, не имеют особого значения, — это недуг миллионов современных людей, способных замечать любые опасности жизни, но теряющих из вида позитив. Тревога отвлекает их от жизни. Эта проблема настолько широко распространена, что я посвятил ей отдельную книгу «Тревога: надежда и помощь для общего состояния» (Worry: Hope and Help for a

Common Condition), опубликованную в 1998 году. С тех пор из-за особенностей нашей современной жизни проблема стала еще больше, она превратилась в фоновый шум нашей жизни.

Склонность Джека к тревожности имеет генетическую основу, но усугубляется условиями, в которые он поставил себя на работе. За последние двадцать лет ученые обнаружили в нашей ДНК участки, ответственные за все наши настроения и эмоции, включая беспокойство<sup>3</sup>. Джек родился с этой склонностью. Ученые нашли вариант гена, который отвечает за повышенную чувствительность к стрессам окружающей среды, таким, например, как жестокий розыгрыш Джозефа с лестницей. Есть, кроме того, гены, делающие людей чувствительными к негативным настроениям – Джек не только не пытался сменить их на что-нибудь более позитивное, но, наоборот, всячески их лелеял.

Уже давно доказано, что депрессия и болезненная тревожность могут возникать вследствие генетически обусловленного дефицита в мозге мощного регулятора настроения – нейротрансмиттера серотонина<sup>4</sup>. Поэтому самыми распространенными лекарствами для лечения депрессии и тревожности являются селективные ингибиторы обратного захвата серотонина, которые повышают уровень его содержания в головном мозге<sup>5</sup>.

Но гены никогда не расскажут нам всей истории. Даже такой строго обусловленный наследственностью признак, как рост, может варьироваться под влиянием внешней среды. Например, если человек растет в подвале, не видя солнечного света и плохо питаясь, то он никогда не станет настолько высоким, насколько это запрограммировано в его генах.

Джек приучил себя к беспокойству. Дед проделал с ним и его отцом трюк, который можно было бы расценить как жестокое обращение с детьми. Но сам Джозеф думал, что оказывает сыну и внуку услугу. «Это научит вас! Никогда никому не доверяйте. Даже мне, пусть вы меня и любите».

Психологическая травма, нанесенная выходкой Джозефа, и семейное мировоззрение стали для Дэниела и Джека эмоциональным эквивалентом роста в подвале без доступа к дневному свету. Гены Джека в сочетании с жизненным опытом сделали из него человека, отравленного болезненным беспокойством. К счастью, судьба подарила

Джеку положительный опыт, когда молодой человек учился в Бостонском университете. Под влиянием новых друзей, игроков и тренеров хоккейной команды, в результате отъезда из дома, пропитанного темным влиянием отца и деда, Джек научился доверять, радоваться и даже влюбился.

Но потом окружение вмешалось в его жизнь еще раз, когда Джек оказался в пронизанном соперничеством мире Уолл-стрит. Жуткий урок Джозефа снова всплыл в памяти, когда первобытная часть мозга дала власть генетической предрасположенности к тревоге.

### **Беспокойство и связующая изоляция**

У миллионов людей имеет место такая же, как у Джека, генетическая предрасположенность к тревоге. Но не все они на самом деле переживают настолько болезненное состояние. Так как Джек считал, что его беспокойная натура позволяет ему добиваться наилучших успехов, он превратил тревогу в инструмент и даже научился получать от нее какое-то извращенное удовольствие.

Современная жизнь создала условия для явной манифестации тревожности у всех, кто к ней предрасположен генетически. Мало того, самые разнообразные феномены современного мира и нашей психической жизни в соединении могут запрограммировать нас на болезненное беспокойство. Сегодняшние средства цифровой электронной коммуникации очень способствуют проявлению предрасположенности к тревожности, так как буквально пропитывают жизнь пугающими или просто обескураживающими новостями и прогнозами. Хотя мы и не желаем все время слушать о плохом, негативная информация, в силу психологических особенностей человеческого восприятия, первой привлекает наше внимание и осознаётся быстрее, чем позитивная. К тому же плохих новостей всегда намного больше, чем хороших. В жизни всегда будет избыток негатива. Страх продается лучше, чем радость. Рекламодатели платят за внимание аудитории, а ничто так быстро не привлекает внимание, как страх.

Однако самое главное заключается в том, что мы живем в эпоху уникального парадокса, о котором я уже писал во введении. Электроника впервые в человеческой истории связала нас со всем на свете — действительно, коммуникация есть знаковое достижение нашей эпохи, — но в то же самое время наши межличностные связи

ослабевают. Мы в буквальном смысле слова теряем друг друга из вида. Люди перестали встречаться и разговаривать лично, как это было принято всего двадцать лет назад. Как документально показали гарвардский социолог Роберт Путнам в своей вышедшей в 2001 году провидческой книге «Боулинг в одиночку: крах и возрождение американского общества» (Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community) и социолог и психолог из Массачусетского технологического института Шерри Теркл в книге «Вместе поодиночке: почему мы больше надеемся на технологии и меньше – друг на друга» (Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other), опубликованной в 2007 году, мы сейчас живем в особом состоянии – я называю его связующей изоляцией.

Таким противоречивым термином я обозначаю распространенный синдром, который мы сегодня наблюдаем повсеместно: люди пресыщаются связями с другими людьми по всему земному шару и в то же время испытывают смутное чувство невыносимого одиночества. Современное состояние связующей изоляции лишает нас самого действенного лекарства от страха: человеческого общения. Мой преподаватель, знаменитый психиатр Томас Гутхейль, говорил нам, студентам: «Это прекрасно – тревожиться, это очень хорошо, но никогда не тревожьтесь в одиночестве». Его слова я запомнил на всю жизнь.

Основная проблема нашего времени заключается в том, что большинство людей, подобно Джеку, предаются своему беспокойству в одиночестве. Любая скрытая склонность к болезненной тревожности может проявиться в мире, в котором нам выпало жить<sup>6</sup>. В таблице 4.1 показано, как конструктивное беспокойство может стать патологическим. Джек был прав, считая, что современный мир опасен и что людям есть о чем волноваться. Доверять всем подряд рискованно. СМИ ежедневно сообщают о массовых увольнениях, аутсорсинге и громких судебных исках. Экономика слабеет, а соперничество на международных рынках заставляет всех чувствовать себя неуверенно.

Таблица 4.1. Положительные и отрицательные стороны повышенной тревожности

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Способность решать проблемы	Заикленность на проблемах
Ответственность и добросовестность	Избыточная ответственность

Щепетильность, трудолюбие	Неспособность отдыхать и радоваться
Привычка рассчитывать на собственные силы	Недоверие к другим людям, изоляция
Сосредоточенность	Навязчивость и одержимость
Поиск возможностей	Поиск угроз и опасностей
Умение постоять за себя	Появление паранойяльных черт
Склонность к соперничеству, готовность к работе в трудных условиях	Чувство скуки в отсутствие прессинга

Однако Джек тревожился и волновался сильнее, чем большинство людей, к тому же тревожность разрушительно сказывалась на его личности. Сам он был уверен, что это чувство придает его жизни безопасность и надежность, но на деле оно отвлекало его от действительно важных вещей.

Ко мне Джек обратился, когда боль от ухода Нэн и детей стала невыносимой для него. Начав работать с ним, я в первую очередь признал обоснованность его беспокойства, но потом попросил Джека трезво взглянуть на вещи и понять, насколько он преувеличивает свою тревогу и калечит себя привычным, отравляющим существование беспокойством. Так как лучший способ борьбы с болезненной тревожностью – это предаться ей в компании, я присоединился к Джеку, но постарался смягчить угрожающий характер его ощущений.

Кроме того, я спросил Джека, почему он так держится за свои тревоги.

«Почему бы вам не отбросить их?»

«Я не делаю этого по той же причине, почему не гуляю голышом по Пятой авеню».

«То есть вы считаете, что тревога каким-то образом вас защищает».

«Я *знаю*, что она меня защищает».

«Но она же приносит вам больше вреда, чем пользы!»

«Откуда *вы* можете это знать?»

«Потому что я могу видеть то, чего не видите вы».

«Вы настолько проницательны?»

«Нет, это вы настолько слепы».

«Вы хотите сказать, что я глуп?»

«Что вы, напротив, на самом деле я вижу, что у вас блестящий ум. Но вы ослеплены тем, что произошло с вами в детстве, и тем, что случилось

у вас с вашим дедушкой».

Как ни парадоксально это звучит, но Джек держался за тревогу как за спасительную соломинку, надеясь обрести чувство безопасности. Только живя в обстановке постоянного страха, он мог чувствовать себя надежно. Я же, работая с ним, постарался помочь ему осознать ситуацию, вступить во взрослую жизнь и понять, что это совершенно безопасно – не жить в постоянном страхе. Мне потребовалось некоторое время.

Я предписал Джеку дозу ежедневного общения с людьми и физические упражнения.

Джек потерпел крушение, но не признавал этого. Мне пришлось говорить ему то, чего он не желал слышать.

«Вы скучаете по Нэн и детям».

«Это вопрос?»

«Нет».

«Ах вы мерзавец!» – сказал он.

«Нет, мерзавец – это вы», – возразил я.

Последовала долгая пауза, потом тяжелый вздох. Снова пауза.

«Вы на самом деле мне не нравитесь», – произнес он наконец.

«Я не виню вас за это. Мне бы тоже не понравился тип, который вздумал бы тыкать меня носом в мои ошибки».

Снова долгая пауза и тяжкий вздох.

«Это начинает надоедать, пожалуй, с меня хватит».

Сказав это, Джек встал и вышел из кабинета. Время излечения еще не настало.

На следующей неделе в назначенное время он снова пришел – и возвращался до тех пор, пока не понял, как измениться к лучшему.

Успешное избавление от СОДВ, вызванного патологической тревожностью, вполне возможно, особенно если пациент, как Джек, не жалеет на это труда.

Так же, как в случаях Лэса, Джин и Эшли, я приложил к ситуации Джека основной план и выделил следующие опасности.

1. **Энергия.** Беспокойство и хроническая тревожность высасывают из человека душевные силы и энергию точно так же, как через открытое зимой окно из дома выдувает тепло. Подавление избыточной тревожности тотчас прибавляет душевных сил.

2. **Эмоции.** Эмоции – это сильнейшее средство влияния на способность к обучению и на плодотворность труда. Болезненное беспокойство и хроническая тревожность подавляют и то и другое.
3. **Увлеченность.** Невозможно по-настоящему увлечься, когда ваш ум чем-то обеспокоен.
4. **Структура.** Если вас мучит сильная тревога, то вам становится трудно подчинять свою деятельность какой-то дисциплинирующей структуре. Беспокойство все время рецидивирует.
5. **Контроль.** При патологическом беспокойстве вы отдаете тревожности бразды правления вашей жизнью и работой.

## Что делать

### Десять советов для тех, кто страдает от болезненного беспокойства

1. Никогда не переживайте беспокойство в одиночестве. Болезненная тревожность всегда берет верх над одинокой жертвой, но отступает, когда людей несколько.
2. Придерживайтесь фактов. Болезненная тревожность расцветает на недостаточной и/или искаженной информации.
3. Составьте план. Болезненной тревожности нравятся пассивные жертвы, но она бежит от человека, вооруженного планом.
4. Если план не работает, пересмотрите его. В этом и состоит вся жизнь – в пересмотре и корректировке неработающих планов.
5. Призовите на помощь опытных специалистов. Обычно их помощь стоит тех денег, которые вам придется заплатить.
6. Регулярные физические упражнения способствуют избавлению от болезненной тревожности.
7. Медитация – еще одно великолепное средство в вашем случае.
8. Отвлекайтесь, делая что-то, не имеющее никакого отношения к предмету беспокойства.
9. Смотрите в будущее. Вспомните, как много тревог было у вас в прошлом и сколь малая их часть оказалась обоснованной.

10. Работайте над тем, что я называю основным уравнением беспокойства: обостренное ощущение уязвимости, неуверенность в своих силах и ослабление контроля в совокупности приводят к болезненной тревожности. Отсюда можно сделать вывод: все, что уменьшает ощущение уязвимости и повышает уверенность в своих силах и усиливает контроль, ослабляет болезненную тревожность.



## ГЛАВА 5

# ИГРА В ГЕРОЯ

### Как перестать решать проблемы всего мира и взяться за собственные

«Моральный климат? Интересно, какой будет моральный климат, если я сейчас всех вас уволю! — заорал Стэн, сжимая кулаки. Лицо его пылало. В конференц-зале наступила мертвая тишина, все с испуганным недоумением уставились на Стэна. — Это роскошь, которую мы не можем сейчас себе позволить! — добавил он. — Так что заканчивайте разговоры и идите работать, пока я действительно не дал кому-нибудь отставку».

Ошеломленные сотрудники встали и начали расходиться по рабочим местам. Люди качали головами и обменивались взглядами, красноречиво говорившими: «Невероятно!»

Стэн продолжал стоять, опершись руками о стол. Лицо его превратилось в неподвижную маску. Мэри, вице-президент корпорации, сидела рядом, не говоря ни слова.

В отличие от прочих сотрудников, Мэри всей душой переживала за Стэна. Она всегда очень хорошо чувствовала его настроение. Несмотря на весь свой ум, он был слишком самонадеян и не настолько психологически проницателен, чтобы понять причину своей неистовой ярости.

Они оба давно работали в компании, которая сейчас переживала реорганизацию. Стэн принял на себя всю тяжесть ответственности CEO, должность которого он временно занимал, но Мэри признавала, что он плохо подготовлен к такой роли. Вместо того чтобы принять вызов и справиться с возросшей нагрузкой, Стэн начал срывать на своих подчиненных.

«Нам всем приходится сейчас нелегко, Стэн», — рискнула произнести она.

«Это очевидно», — коротко огрызнулся он, метнув в Мэри недобрый взгляд.

Ей, однако, показалось, что Стэн немного смягчился. Мэри встала и пошла к выходу из зала. Она заметила, что некоторые люди собрались группками у рабочих мест и вполголоса переговариваются между собой.

Вернувшись к своему столу, Мэри увидела там ожидавшуюся ее Дженнифер, руководителя одного из отделов.

«Что все это значит? – спросила Дженнифер. – Я только сказала, что моральный климат в компании стал хуже. Все же видят! Почему он так взвился? Неужели он не понимает, что мы все сидим как на иголках, ожидая, что будет делать новый CEO?»

«Да, повел он себя, конечно, не лучшим образом, – примирительно произнесла Мэри, – но я не могу его за это винить. Он находится под очень сильным прессингом. Он изо всех сил старался делать то, о чем его просили, но сейчас он испытывает давление как снизу, так и сверху и чувствует себя зажатым в тиски. Если ты подумаешь об этом, то поймешь, почему он сорвался».

«Думаешь, ему одному тяжело? – возразила Дженнифер. – Ему следовало бы вести себя, как подобает зрелому управленцу, а не по-детски топтать ногами. – Она наклонилась к Мэри и доверительно произнесла: – Компетентных людей увольняют, чтобы очистить место для приятелей руководства. Чем дальше, тем более невыносима обстановка. С меня хватит. – С этими словами Дженнифер вручила Мэри конверт. – Я нашла другую работу. Вот заявление об уходе. Я отработаю еще две недели, как положено по закону, и все».

*Люди, страдающие разнообразью СОДВ, описанной в этой главе, скорее всего, согласятся со следующими утверждениями:*

- «На работе я переживаю проблемы сотрудников как свои собственные».
- «Когда я вижу, что человек попал в трудное положение, я чувствую настоятельную потребность помочь ему».
- «Я с детства приучен заботиться о других».
- «Это неправильно – видеть, как кто-то изо всех сил старается преодолеть трудности, и не помочь ему».
- «Я слишком мягкосердечный человек».
- «Я слишком легко проникаюсь трудностями других людей».
- «Мне часто советуют быть более эгоистичным».
- «Я не понимаю, как можно говорить “нет”, если работа должна быть выполнена».
- «Я ненавижу поговорку: “Хорошие парни приходят к финишу последними”».
- «Чувство вины всегда было моей самой большой проблемой».

Мэри была почти на седьмом небе от счастья, когда в середине 1990-х пришла в эту компанию. Получив в ней работу сразу по окончании бизнес-школы, она быстро набралась опыта. Мэри была настойчива, любознательна и прилежна. Она обладала хорошей деловой хваткой и интуицией. Начав с должности менеджера по маркетингу, она быстро поднялась по служебной лестнице и заняла пост главы отдела по связям. Подчиненный ей коллектив был дружным, спаянным и компетентным, люди уважали друг друга.

Потом, после трагедии 11 сентября, в экономике наметился спад, и дела постепенно стали идти все хуже. Начали закрываться большие розничные сети. Уменьшились годовые премии. К тому же ослабел доллар. Руководство, бухгалтерия и менеджеры по персоналу принялись настаивать на необходимости жесточайшей экономии, то есть на сокращении всех расходов, включая командировочные, оплату работы секретарей и деньги на копирование документов. Мэри вскоре обнаружила, что работать теперь приходится больше, а вознаграждение – моральное и материальное – стало скудным.

Когда появился слух, что компанию купил конкурент, начался процесс тайного слияния. В центральном офисе появились представители крупной консалтинговой компании. Люди стали более скрытными, относились теперь друг к другу с подозрением и настороженностью, откровенно говорили только с глазу на глаз за закрытыми дверями. Начался внутренний раскол коллектива, сотрудники стали сплетничать о действиях и планах руководства. Хэнк, уважаемый всеми СЕО, уволился, и вместо него, по рекомендации консалтинговой компании, руководившей слиянием, был поставлен другой человек.

Пока люди ждали появления нового руководителя, сплетни приобрели характер лесного пожара. Больше всего волновал вопрос, не займется ли новый руководитель чистками. Моральный климат стал ужасным. Сотрудники начали терять интерес к делу и работать спустя рукава, хотя никто не опаздывал и не уходил раньше времени, поскольку все боялись репрессий. Растерянные сотрудники сидели на своих местах и не могли сосредоточиться на работе. Физически они присутствовали в офисе, но мысли их блуждали где-то далеко.

Несколько раз в день люди, желавшие поделиться последней сплетней или пожаловаться Мэри, стучались в стеклянную дверь ее

кабинета. Мэри тяжело вздыхала и разрешала войти. У нее никогда не появлялось и мысли о том, чтобы кого-то оттолкнуть. В конце концов все привыкли, что Мэри – заботливая наседка, эту роль она играла в компании уже много лет. Подобно Дженнифер, Мэри тоже начала искать новую работу, но ни в одной компании ей не смогли предложить сопоставимую должность и заработную плату. Просто взять и уволиться в никуда она не имела морального права, потому что ей приходилось содержать семью. Муж Мэри, индивидуальный предприниматель, не зарабатывал и малой доли того, что было необходимо для покрытия всех расходов. Кроме того, их сын страдал астмой, приходилось часто обращаться в скорую помощь, и потому Мэри зависела от страховки, которую на этот случай выплачивала ей компания.

Каждый вечер она возвращалась домой измотанная и расстроенная. Между нею и ее мужем Дагом стали часто возникать споры.

«Послушай, ты сама несчастна и делаешь несчастными и нас, – говорил ей Даг. – Почему ты не хочешь уволиться? Ты всегда найдешь работу в какой-нибудь компании поменьше. Во многих местах требуются специалисты по связям с общественностью. Кстати, ты же когда-то работала официанткой! Любая работа будет лучше, чем эта».

Однако такое падение казалось Мэри просто невыносимым.

«Я всю жизнь занимаюсь менеджментом, и у меня это хорошо получается. Я не хочу увольняться и идти в ресторан мыть посуду. Да как у тебя язык поворачивается мне такое предлагать? Я могла бы с равным успехом посоветовать тебе податься в газонокосильщики».

### **Альтруизм и проклятие «палочки-выручалочки»**

Народная мудрость, традиционная психология и законы экономики убеждают нас, что люди действуют, исходя из собственных интересов. Если содрать с человека тонкий покров притворства и лицемерия, то останется грубое животное, готовое пройти по головам конкурентов. Сторонники такого подхода утверждают, что человек по своей природе существо до мозга костей эгоистичное.

Помимо этого, современное общество действительно подталкивает людей к эгоизму и даже превозносит его. Бал правит нарциссизм, он проникает повсюду. Впервые современную жизнь как царство нарциссов описал Кристофер Лэш в 1979 году, и с тех пор это явление распространилось еще шире<sup>1</sup>. В духе нашего времени – во всяком

случае, отчасти — считать эгоизм добродетелью. «Жадность — это благо!», девиз Гордона Гекко из «Уолл-стрит», звучит сейчас более актуально, нежели в 1987 году, когда этот фильм вышел в прокат. Куда бы вы ни пошли, вы везде найдете талантливых эгоистов, интересующихся исключительно своей персоной: это туповатые, восхваляющие сами себя спортсмены или звезды хип-хопа. Это руководители корпораций, назначающие себе бессовестно громадное содержание, но отказывающие в медицинской страховке своим сотрудникам. Это эстрадные артисты, купающиеся в деньгах, но не желающие помочь больным детям. Это предприниматели, хвастающиеся своей способностью уговорить любого человека купить то, что ему не нужно и на что у него просто нет денег.

Помимо них есть личности, просто неспособные на сочувствие и сострадание — они лишены соответствующих генов. Такие люди совершенно не переживают, когда другие страдают в результате их интриг или предательских ударов в спину. Собственно, люди, не способные к состраданию, этого даже не замечают. В своих коллективах они отравляют атмосферу и делают обстановку невыносимой. Как утверждает журналистка, писательница и общественный деятель Мари Бреннер: «Нарциссизм — полиомиелит нашего времени»<sup>2</sup>. К сожалению, пока на горизонте нет вакцины от этой болезни.

Некоторые, конечно, возьмутся утверждать, будто эгоистами на деле являются даже самые святые альтруисты, которые, делая что-то для других, в конечном счете заботятся все же о самих себе<sup>3</sup>. Наука, однако, свидетельствует о противоположном. Некоторые биологические виды обладают заложенной в них природой жертвенностью. Самый яркий пример — муравьи, эти «новые покорители мира», как назвал их гарвардский биолог и натуралист Эрнест Вильсон. Стоит, впрочем, заметить, что численность этих коллективных насекомых многократно превосходит численность людей.

Среди некоторых видов муравьев существуют особи, которые берут на себя функции, приводящие к скорой гибели<sup>4</sup>. Такая жертвенность запрограммирована в генах, и сопротивляться ей муравей не в состоянии. В этом примитивном альтруизме свобода воли не играет никакой роли. Хотя люди обладают свободой выбора, некоторые исследования позволяют утверждать, что мы иногда действуем вопреки своим эгоистическим устремлениям, то есть имеем что-то общее с

муравьями. Многие люди, хотя и обладают способностью выбирать между альтруистическим и эгоистическим поведением, в то же время генетически предрасположены к сосредоточению внимания не на своих, а на чужих проблемах. В проведенном в 2005 году исследовании Рейчел Бахнер-Мелман ее сотрудники воспользовались анкетой для выявления склонности игнорировать собственные проблемы и угождать чужим потребностям. На основании опроса 354 семей Бахнер-Мелман пришла к выводу о том, что «генетическая архитектура альтруизма у человека отчасти определяется генами, направляющими поведение независимо от родственных отношений с объектом альтруизма»<sup>5</sup>. Другими словами, жертвенность у некоторых людей встроена в их ДНК.

Для того чтобы успокоить циников, можно сказать, что помощь другим доставляет альтруисту удовольствие. Как и во многих других случаях такого рода, ключевую роль в возникновении приятного чувства играет нейротрансмиттер допамин. Выброс его в головном мозге вызывает ощущение удовольствия. Наркоман является зависимым именно по той причине, что очередная доза вызывает у него такой выброс. Альтруист остается альтруистом ровно по той же причине. Служение другим людям вызывает у него повышение уровня допамина в мозге.

Теперь, когда у нас есть возможность наблюдать активность центров удовольствия в мозге с помощью функциональной магнитно-резонансной томографии (фМРТ), мы можем на клеточном уровне определить, насколько сильное удовольствие ощущает испытуемый. В ходе одного эксперимента Хорхе Молль и его коллеги наблюдали за активностью мозга людей, принимавших решение пожертвовать на благотворительность. Некоторых испытуемых спрашивали, хотят ли они принять деньги для своего личного пользования. Естественно, люди соглашались, и на фМРТ регистрировался всплеск удовольствия. Однако потом тех же испытуемых просили отдать 40% полученной суммы на благотворительность. На томограммах тех, кто соглашался пожертвовать, всплеск удовольствия был еще более интенсивным, чем в момент приема денег на личные нужды<sup>6</sup>. Здесь мы видим биологическое обоснование знаменитой молитвы святого Франциска Ассизского: «Отдавая, мы получаем»<sup>7</sup>.

Мэри была запрограммирована на альтруизм. Пользуясь им, она изящно и умело укрощала людей вроде Стэна. Питер Фрост и Сандра

Робинсон в 1999 году назвала таких людей, как Мэри, «палочками-выручалочками». Именно они обычно регулируют отношения желчных и капризных (и, как правило, высокопоставленных) персон и остальных людей<sup>8</sup>. Вот некоторые примеры: антрепренер примадонны, готовый терпеть ее выходки, лишь бы только на публику она не делала ничего, что могло бы нанести непоправимый ущерб ее имиджу; близкий друг спортивной звезды, оправдывающий вольности ее поведения; верный заместитель талантливого, но высокомерного руководителя; послушный внук тиранической почтенной матроны, сглаживающий жестокие слова и поступки бабушки перед лицом семьи; «правая рука» беспощадного босса мафии, человек, в обязанность которого входит представлять смерти как результат самоубийства.

«Палочки-выручалочки», такие как Мэри, очень ценны, так как помогают сохранять коллективы и поддерживать их работоспособность. Эти люди не могут помешать тиранам отравлять атмосферу, но препятствуют тому, чтобы обстановка накалилась до предела. Без вмешательства «палочек-выручалочек» работа группы – что бы ни подразумевалось под группой – оказывается в опасности или портится окончательно.

Откуда берутся такие незаменимые и бесценные люди? У меня есть сильное искушение сказать, что их посылают нам небеса, но при всем их благотворном влиянии они могут причинять сильную боль себе и своим близким.

Хотя «палочки-выручалочки» спасают души, они, кроме того, постоянно вступают в борьбу со своими внутренними проблемами. На психологическом жаргоне таких людей называют созависимыми, или жертвами стокгольмского синдрома. Мне не нравятся эти термины, потому что они являются уничижительными и не учитывают положительных сторон альтруизма, но у таких людей, как Мэри, признаки созависимости и стокгольмского синдрома налицо. Мэри можно определить как человека, страдающего «замещающей созависимостью». Она живет людьми, которых поддерживает. Она получает удовлетворение, находясь в тени, но помогая другим становиться центром внимания. По моим наблюдениям, женщины больше склонны к такому поведению, чем мужчины. По стилю общения часто бывает видно, что такие женщины очень скромны, они стесняются

оказываться в центре всеобщего внимания и используют все свои способности, чтобы помогать другим афишировать их имена.

Действительно, это, наверное, чисто мужская добродетель – делать упор на своих достижениях, а не на чужих. Кто может сказать, что лучше – быть звездой или человеком, который сделал ее таковой?

Традиционная психология считает избегание всеобщего внимания слабостью, обусловленной чувством вины, страхом и неврозом (вот еще один давно устаревший термин), а стремление быть в центре – признаком силы, смелости и в целом душевного здоровья. Но такая традиционная психология (я бы вообще назвал ее устаревшей и вредной) приписывает избыточно патологические черты смирению, щедрости, желанию поддерживать и защищать, ставить стремление к единению с другими людьми выше стремления к индивидуальному достижению. Нельзя сказать, какой из этих двух путей лучше. Я считаю, что мы должны признать оба как потенциально здоровыми, так и потенциально патологическими.

Например, скромный и заботливый человек может стать созависимым, а созависимость в своих крайних проявлениях приводит к стокгольмскому синдрому. Последним термином обозначают парадоксальный переход враждебности, которую испытывают захваченные заложники к своим похитителям, в сочувствие к ним. Вместо того чтобы ненавидеть негодяев, жертвы начинают ими восхищаться и не желают расставаться с ними. Синдром получил свое название, после того как банда преступников, ограбив один стокгольмский банк, взяла в заложники нескольких его сотрудников и удерживала их в подвале банка в течение шести суток. К всеобщему удивлению, жертвы настолько сблизились с грабителями, что отказались от помощи в освобождении. Когда все осталось позади, заложники продолжили поддерживать своих бывших обидчиков.

То, что происходило в подвале банка, является на самом деле старым как мир свойством человеческой природы. Это свойство получило наименование за несколько десятилетий до событий в Стокгольме. В классической книге дочери Зигмунда Фрейда, Анны Фрейд, вышедшей в 1936 году, «Эго и механизмы защиты», автор описала форму психологического самосохранения, с помощью которой отчаявшиеся люди порой подсознательно справляются с травмирующей ситуацией.



Анна Фрейд, занимавшаяся психоанализом детей, предположила, что, идентифицируя себя с агрессором, как она это назвала, ребенок защищается от чувства беспомощности и уязвимости<sup>9</sup>. Он отождествляет себя с угрожающим ему человеком и стремится остаться с ним. В поразительном, почти парадоксальном превращении, на которое способно лишь подсознательное, враждебность магическим образом становится желанием слиться с врагом.

Вот как определяет это сама Анна Фрейд: «Обезличивая агрессора, присваивая себе его черты или имитируя его агрессию, ребенок превращает себя из объекта агрессии в ее субъект»<sup>10</sup>. Анна Фрейд писала о своих наблюдениях за развитием супер-эго у детей, но и взрослые могут прибегать к такому защитному механизму, который автор очень метко называет идентификацией с агрессором.

В более общей форме Анна Фрейд, а вслед за ней и другие психоаналитики охарактеризовали этот защитный механизм как формирование реакции. Используя формирование реакции, человек подсознательно защищается от неприемлемых, невыносимых чувств, осознанно сближаясь с противником.

Самый, пожалуй, знаменитый пример подобного в английской литературе – реплика Гертруды в третьем акте «Гамлета»: «Эта женщина слишком щедра на уверения, по-моему». В пьесе внутри пьесы, задуманной Гамлетом, для того чтобы задеть больную совесть короля, актер-королева клянется в случае смерти супруга никогда больше не выходить замуж. Это обещание открывает проницательной Гертруде нечто противоположное, то, что совершила она сама.

Мы видим такие реакции, когда не слишком твердые в религиозной вере люди проклинаят неверующих; ненавидящие кого-либо выказывают к нему пылкую любовь; завистники громче всех кричат, что зависть – это смертный грех; стремящиеся к богатству осуждают богачей; люди, подавляющие ярость, ведут себя, насколько это возможно, бесстрастно; жаждущие убийства выставляют себя пацифистами.

Разница между лицемерием и формированием реакции заключается в роли подсознания. Лицемер знает, что лжет. Человек, переживающий формирование реакции, искренне убежден, например, в своем пацифизме, хотя в его подсознании бушует жажда крови.

## Предыстория

Вариант СОДВ, которым страдает Мэри, больше всего распространен среди добрейших людей, искренне стремящихся помочь ближним, жертвуя порой своими интересами. Современная жизнь с ее возможностью немедленного доступа к чему угодно облегчает реализацию желания решать самые разнообразные чужие проблемы.

Помимо наследственности на становление Мэри как «палочки-выручалочки» повлияло семейное воспитание. Мать Мэри, Флэннери, была одаренной скрипачкой и набожной католичкой. Она полюбила талантливого дирижера Девона Дэвида, когда училась в Тэнглвуде, летней резиденции Бостонского симфонического оркестра, где они встретились, когда обоим было чуть за двадцать.

Флэннери показалось, что она воспарила к небу, когда Девон обратил на нее внимание. Знатоки и ценители искусства окрестили его «нашим вторым Ленни» в честь всеобщего любимца – композитора, пианиста и дирижера Леонарда Бернштейна. В то лето в Тэнглвуде ярко светила звезда Девона, затмившего всех прочих музыкантов. То, что Девон был не только талантливым дирижером, но и любителем женщин и самовлюбленным нарциссом, нимало не тревожило Флэннери. Она жила ради его взглядов, прикосновений и поцелуев. Девон легко и непринужденно ее соблазнил.

За четыре года их брака Флэннери родила троих детей. Она отказалась от музыкальной карьеры, посвятив себя воспитанию детей и предоставив Девону свободу творческого роста, что требовало постоянных гастролей. Подобно другим нарциссам, Девон впадал в неопишемую ярость, если ему казалось, что к нему проявляют пренебрежение, умаляют его заслуги или отказываются повиноваться. Обычно Девон возвращался домой, уже готовый к нападению. Флейтист не попал в ноту, сын оставил игрушку в коридоре – повод находился всегда. Когда Девон приходил в ярость, за словами очень скоро следовали действия – пощечины и битье посуды. Все заканчивалось скандалом, а иногда и кровью.

Никто не смел ему перечить до тех пор, пока не вмешалась подросшая дочь Мэри – это случилось, когда ей было четыре года. Старшая из троих детей, Мэри стала защищать братьев и маму, научившись читать жесты и мимику отца. Она инстинктивно поняла,

какое поведение предвещает вспышку ярости. Отец мог вскинуть бровь, начать нервно протирать очки, откашливаться на высокой ноте. Иногда у него вдруг дергался левый безымянный палец, иногда отец начинал говорить непривычно тихим голосом или вкрадчиво спрашивал: «Что ты сказала? Как прошел день?» Любое из этих малозаметных изменений могло оказаться предвестником извержения, и Мэри стала предвосхищать его.

Научившись распознавать предупреждающие сигналы, Мэри, одаренное дитя, одновременно нашла способ гасить отцовскую ярость в зародыше. Она поняла, что папа очень любит, когда она обнимает его за пояс, но не хватает при этом за руки. Она заметила, что он мгновенно успокаивается, стоит ей сделать «колесо» на ковре в гостиной, но легко выходит из себя, если слышит фальшивую ноту на пианино. Она узнала, что отцу нравится, когда она говорит «Я тебя люблю», и что он немедленно вспыхивает, если ему задать вопрос или попросить что-то сделать. Когда Мэри стала старше, мама научила ее не упоминать вслух о женщинах, с которыми открыто флиртовал Девон.

В пять лет Мэри стала личным барменом Девона. Когда он просил ее принести выпить, девочка доставала из холодильника кубики льда, высыпала их в хрустальный стакан, наливала, сколько нужно, виски и добавляла содовую. В шесть лет Мэри научилась подавать мартини. Не всякий шестилетний ребенок сумеет отрезать тонкий ломтик лимона, протереть им край стакана и выжать в напиток. Но самое удивительное заключалось в том, что Мэри научилась отмерять алкоголь так, чтобы он производил на отца нужный эффект — то есть укладывал его спать прежде, чем случится очередная вспышка ярости.

Если бы вы в то время спросили девочку, как она до такого додумалась, она едва ли смогла бы ответить вам что-то вразумительное, но она делала это каждый день, когда отец был дома. Никто из домочадцев никогда вслух не говорил о ее спасительном таланте. Мать и братья боялись, что отец разгадает хитрые маневры Мэри, это стало бы катастрофой. Все притворялись, что не замечают волшебства Мэри. Флэннери ни на минуту не сомневалась в том, что это бог ниспослал дочери дар усмирять дьявола в Девоне, и каждый вечер в своих молитвах благодарила бога и дочь.

Когда Мэри поступила в колледж и уехала из дома, вся семья в ужасе затаила дыхание, но тут в дело вмешалась судьба. У Девона произошел

геморрагический инсульт, парализовавший его и лишивший способности дирижировать и драться.

### **Цена жестокого обращения**

Детские травмы, нанесенные Мэри злобным самовлюбленным отцом, сделали ее невероятно щедрой женщиной, обладавшей способностью исцелять душевные травмы окружающих. Год за годом Мэри оттачивала это благородное мастерство и в конце концов научилась в совершенстве применять его и вне дома. В сравнении с отцом большинство встречавшихся Мэри «злодеев» казались сущими ангелами, и справляться с ними было легко и просто. Одним из примеров торжества ее подхода стало общение со Стэном.

Но за это приходилось платить. Сама того не сознавая, Мэри вкладывала слишком много душевных сил в благополучие Стэна и других несчастных сотрудников. В результате она утратила способность сосредотачиваться на работе, не говоря уже о нуждах своей семьи.

По мере того как росла подавленность и моральная усталость Мэри, ухудшалось и ее физическое самочувствие, несмотря на регулярное посещение спортивного зала. Ее начали мучить постоянные боли в шее и плечах; она перестала спать по ночам. Врач назначил Мэри антидепрессанты и направил ее к психотерапевту. Через несколько недель она ощутила первые эффекты от приема лекарства. Оно приглушило отрицательные эмоции, но одновременно лишило Мэри остатков либидо. Кроме того, она обнаружила, что лекарство подавило умственную работоспособность. К психотерапевту Мэри так и не собралась, но врач настоял на продолжении приема лекарства, уверив в его безвредности и эффективности.

Доктор успокоил пациентку, сказав ей, что это «по крайней мере что-то». Однако, к сожалению, Мэри требовалось нечто большее, чем просто «что-то».

В нашем мире такие люди, как Мэри, часто принимают и нейтрализуют яд, изливаемый в мир самовлюбленными эгоистами. При этом альтруисты зачастую и сами не понимают, какой опасности они подвергают себя и своих близких. Я уже упоминал, что женщины чаще попадают в ловушку, решаясь на самопожертвование, но, естественно, риску получить проблемы подвержены добрые и щедрые люди обоего пола.

В таблице 5.1 приведены положительные и отрицательные стороны характера «палочек-выручалочек».

Таблица 5.1. Положительные и отрицательные стороны характера «палочек-выручалочек»

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Завоевывает доверие и благодарность большинства людей, с которыми имеет дело	С большим трудом принимает похвалы, деньги или другое вознаграждение, даже если оно вполне им заслужено
Заботится о других без колебаний, не нуждается для этого в просьбах	Очень неохотно соглашается на чужую помощь
Быстро поднимается вверх по служебной лестнице	Каждое повышение по работе воспринимает с чувством вины, даже если оно более чем заслуженное
Очень чувствителен, часто замечает конфликты, невидимые для большинства окружающих	Легко обижается, часто принимает за тяжкие оскорбления совершенно невинные замечания
Не допускает даже мелких невинных замечаний в чужой адрес, которые могут обидеть человека	Не может быть до конца объективным и откровенным
Стремится разрешать конфликты	Не разрешает конфликты до конца, чтобы не обидеть ни одну из конфликтующих сторон
Всегда может обрисовать любую ситуацию в светлых или хотя бы не в очень мрачных тонах	Иногда напоминает поведением Полианну <sup>[9]</sup> , которая пытается найти повод для оптимизма даже в самом печальном событии
Непредвзят, способен видеть нюансы чужого поведения	Испытывает большие затруднения, когда чьи-то действия надо однозначно осудить
Часто становится главным источником успеха компании, но охотно уступает другим славу	Чувствует смущение, когда его хвалят

Люди, подобно Мэри теряющие способность сосредоточивать внимание из-за альтруизма и врожденной и непреодолимой чувствительности к чужим нуждам, составляют довольно многочисленный пласт общества. Каждый день мы читаем о личностях совершенно противоположного типа – о талантливых самовлюбленных нарциссах, строящих империи, но разрушающих вокруг себя человеческие жизни. О людях, похожих на Мэри, мы всегда узнаём в контексте интересных человеческих историй или из рассказов о

патологической стороне такого типа личности — о созависимости и вредной привязанности.

В этой главе я немного расширил рамки, чтобы показать силу, которой обладают люди, похожие на Мэри, и те блага, какими они способны одаривать общество. С другой стороны, они очень часто упускают заслуженные ими преимущества. Именно поэтому важно, чтобы нашлись люди, способные поддержать «палочку-выручалочку». Мэри требовалась помощь психотерапевта для сохранения не только брака, но и физического здоровья и благополучия. Мэри нуждалась в чем-то получше антидепрессанта, почти машинально назначенного ей лечащим врачом. Она должна была осознать положительные и отрицательные стороны своей невероятной способности оценивать состояние окружающих и при необходимости улучшать его.

Парадоксально, но то, что спасало ее в детстве, начало портить ей жизнь, когда она стала взрослой. Мы часто наблюдаем этот парадокс: люди разрушают себя поведением, которое когда-то выручало их. Если мы отвлечемся на минуту от Мэри и вспомним о детях, убегающих в мир своих фантазий, чтобы спастись в нем, о детях, которые учатся мастерски лгать, чтобы избежать гнева садиста-отца, о детях, угождающих другим, чтобы уйти от опасности, — мы поймем, насколько разрушительными становятся эти же стратегии, когда к ним прибегают взрослые люди.

Для того чтобы помочь Мэри сосредоточиться на себе, вместо того чтобы жертвовать всем ради других, мне пришлось обезвредить заложенную в ней с детства мину замедленного действия. С самого раннего возраста Мэри не могла выплеснуть наружу гнев, который постоянно накапливался в ее душе. Ей нельзя было выказывать недовольство отцом, так как она знала, что если даст себе волю — и она сама, и ее братья, и мама неминуемо погибнут. В результате Мэри выработала иной способ поведения — противоположный тому, которого требовали ее сокровенные, истинные чувства.

Работа с Мэри потребовала довольно долгого времени. Для ее проблем не существует быстрых решений. Мы живем в мире, где психиатрия стала чем-то вроде ресторана быстрого питания, и эффекта от нее ждут приблизительно такого же. Современные люди нетерпеливы, их уже не устраивает длительная психотерапия, ее считают неэффективной, нескончаемой и разлагающей. Они чаще полагаются на

быстрое психиатрическое вмешательство — назначение лекарств. Таблетка действует практически моментально и безболезненно, кроме того, она удобна, стоит относительно недорого и к тому же часто и в самом деле помогает. Как я уже говорил, я тоже нередко назначаю больным лекарственные препараты. Но я, кроме того, понимаю, что только таблетками оказать больному полноценную помощь невозможно.

Нам предстоит изрядно потрудиться, для того чтобы вернуть заслуженное уважение психотерапии, требующей достаточно длительного времени для изменения вредоносных элементов человеческого поведения, а для этого требуется — если прибегнуть к старомодному выражению — проработать ситуацию. Так как выживание Мэри и ее семьи в свое время зависело от способности девочки держать в узде разгневанное подсознание, мне для начала пришлось придать доверительность нашим отношениям и только потом будить дремлющий гнев. И еще до того как эти отношения завязались, непосредственно в процессе их установления, я учил Мэри, как, заботясь о других, одновременно не забывать о себе и своих нуждах и потребностях. Самое главное — мне удалось убедить ее, что она теперь взрослый человек и может позволить другим самим позаботиться о себе.

Однако все это потребовало довольно долгого времени. Как и другие герои моей книги, Мэри пришла ко мне, когда впала в отчаяние. Когда мы чувствуем, что все потеряно, что нам конец и что мы безнадежно уязвимы, — это моменты, когда при небольшой посторонней помощи мы оказываемся способны достичь того, что было невозможно раньше.

Вот что заметил больше века назад Генри Джеймс: «Большинство людей — физически, интеллектуально и морально — живут в очень ограниченном круге внутри своего потенциального бытия. Они пользуются очень малой частью возможного сознания и своими душевными силами вообще. Это все равно как если бы человек из всех возможных для него телесных движений ограничился бы шевелением одним пальцем. Сильные потрясения и великие бедствия показывают, насколько неисчерпаемыми являются наши возможности, насколько неожиданными и мощными оказываются наши способности к выживанию»<sup>11</sup>.

Кризис, заставляющий человека заглянуть глубоко внутрь в себя, оборачивается благом. Именно в тяжелый момент мы обретаем способность очнуться, содрогнуться и измениться. Но, естественно,

кризис может и окончательно погубить человека. Как он закончится — спасет или погубит, — зависит не просто от того, как человек отнесется к ситуации, но и, что более важно, как он справится с пламенем эмоций, вызванных кризисом. Иными словами, способность противостоять эмоциям, а не бежать от них или нападать на воображаемого врага, определяет мудрость, с какой этот человек может справиться с ситуацией.

Ключевым моментом в способности подавлять эмоции является умение обратиться к помощнику — не тревожиться в одиночку, как говорил мой старый учитель. Тревога в одиночестве, особенно в период кризиса, почти неизбежно ведет к катастрофе. Но если вы переживаете беспокойство вместе с подходящим человеком, то кризис, скорее всего, откроет вам истинную сущность ваших проблем. Сильная эмоция может уничтожить человека, разорвать его на части, но если ею умело распорядиться, то она послужит скальпелем, вскрывающим застарелый душевный гнойник, ибо только эмоция оправдывает и делает возможным такое хирургическое вмешательство.

Восемьдесят лет назад Хосе Ортега-и-Гассет писал:

«Присмотритесь к окружающим вас людям, и вы увидите, что они блуждают по жизни наугад, что они подобны личностям, спящим в счастье и в горе и имеющим самое смутное впечатление о том, что с ними происходит... Жизнь — в самом своем начале — это хаос, в котором так легко заблудиться. Человек подозревает об этом, но боится взглянуть в глаза ужасной реальности и пытается скрыться от нее завесой фантазии, в которой все ясно и понятно. Человека несколько не беспокоит, что его “идеи” неверны, он использует их как траншеи, в которых он обороняет свое бытие, как пугала, которыми он отгоняет реальность прочь от себя.

Человек с ясной головой — это человек, освобождающий себя от таких фантастических “идей”. Он смотрит жизни в лицо, понимает, что все в ней запутано и проблематично, и чувствует себя потерянным. Так как это и есть простая истина — жить значит блуждать в потемках, — тот, кто принимает ее, уже начинает обретать себя, начинает ощущать под ногами твердую почву. Инстинктивно, как жертва кораблекрушения, он начнет оглядываться, чтобы ухватиться за что-нибудь и остаться на плаву, и такой трагический, беспощадный в своей правдивости взгляд, абсолютно искренний, ибо это вопрос выживания, заставит человека



навести порядок в хаосе жизни. Это и есть истинные идеи – идеи кораблекрушения. Все остальное – риторика, поза и фарс»<sup>12</sup>.

В период кризисов мы находим истинные идеи, как находят спасение потерпевшие кораблекрушение. Мы продираемся сквозь завесы фантазий и отыскиваем то, что нам необходимо. Мэри смогла это сделать.

С Мэри – и многими другими похожими на нее людьми, с которыми мне пришлось работать, – самым мощным средством изменений стала возникшая между нами любовь. Любовь в наши дни стала опасным словом – и не без веских причин. Однако – к лучшему это или к худшему – любовь остается самым мощным орудием в нашей жизни, что можно использовать на благо. Любовь между психотерапевтом и его клиентом уникальна тем, что эти два человека видятся только во врачебном кабинете в установленные дни и проводят вместе строго ограниченное время. Единственное, что они делают, – это разговаривают друг с другом. Более того, все их разговоры сосредоточены на одном человеке, на клиенте. Хотя личность психотерапевта играет важную роль, она мало фигурирует в беседах, да и не должна занимать в них много места.

Со временем, если лечение проходит успешно, возникает глубокое и прочное взаимное уважение, забота и поток созидательной энергии, которую стороны получают друг от друга. Такие отношения можно назвать любовью. Это тот тип любви, который не имеет параллелей в иных сферах; наверное, ближе всего к ней находится любовь к музыке какого-то определенного композитора, к полотнам живописца или к романам писателя.

Для того чтобы эта любовь достигла уровня, на котором возможны изменения, требуется время. Необходим период почти пустой болтовни и обсуждения важных тем и событий. Этот процесс до сих пор представляется мне таинственным и загадочным, но я, как клиент и как психотерапевт, настолько часто наблюдал его в действии, что убежден в его эффективности.

Когда я выступаю в роли психотерапевта, я не пользуюсь своей властью. То же самое касается и клиента. Мы выковываем нашу силу совместно, сеанс за сеансом, неделю за неделей. Для таких людей, как Мэри, я не представляю иного способа достичь свободы и позитивного восприятия себя, нежели установление любовных отношений.

Большинство людей, склонных в первую очередь заботиться о других, не переживали в детстве ничего подобного тому, что пришлось пережить Мэри, и поэтому при работе с ними не требуется копать так глубоко, как пришлось мне в ее случае. Таким людям я могу дать несколько советов.

Но для начала, как и в ситуациях с Лэсом, Джин, Эшли и Джеком, я хочу обозначить, пользуясь основным планом, опасности, созданные Мэри на своем пути.

1. **Энергия.** Решение чужих проблем приводит к умственному истощению.
2. **Эмоции.** Когда вы беретесь приводить в порядок дела других людей и избавлять их от отрицательных эмоций, между вами и этими людьми происходит довольно странный обмен, который называется проективной идентификацией. Таким необычным термином обозначают ситуацию, когда вы — «палочка-выручалочка» — принимаете в себя весь эмоциональный яд вашего подопечного и насквозь им пропитываетесь. Потом вы, так сказать, стираете грязное белье, некоторое время держите его у себя, после чего чистым, накрахмаленным и выглаженным возвращаете владельцу. Все это приводит вас в опасное эмоциональное состояние.
3. **Увлеченность.** Когда вы втягиваетесь в проблемы других людей, это ослабляет вашу способность увлекаться собственной работой и делами.
4. **Структура.** Вы склонны игнорировать структуры, позволяющие заботиться о себе, если слишком много думаете о других.
5. **Контроль.** Привычка заботиться о других начнет управлять вами и вашим поведением, если вы не проявите рассудительность, не поймете, что происходит, и не примете меры, чтобы помешать этому.

## Что делать?

Девять советов, которые помогут вам начать заботиться о себе, а не только о других

1. Поймите, что ваша реакция — инстинктивная, подсознательная, эмоциональная и первоначальная — это сначала позаботиться о других. Поймите, что вы совершенно непроизвольно сперва удостоверяетесь, что у остальных все в порядке, и только потом начинаете разбираться в своей ситуации.
2. Осознайте, что это замечательная склонность, достойная восхищения и полезная, где бы вы ни работали, *до тех пор пока вы сохраняете способность заботиться и о себе тоже.*
3. Уясните, что забота о себе — отнюдь не то же самое, что эгоизм. Вот почему в самолетах во время инструктажа по пользованию кислородными масками вам говорят, что маску сначала надо надеть на себя. Причина, по которой стюарды дают этот, казалось бы, очевидный совет, заключается в том, что очень многие люди, подобно Мэри, склонны сначала заботиться о других, а не о себе.
4. Обдумайте сказанное, и вы поймете, что умение заботиться о себе не принесет вашей компании ничего, кроме пользы. Противоположная склонность сидит глубоко во многих людях, особенно в женщинах. Обсудите эту ситуацию с близкими, поймите, что заботиться о себе — хорошо, правильно и необходимо, ибо вы принесете другим больше пользы, если лично у вас все будет хорошо.
5. Тщательно планируйте свой день. Например, выделите время на работу над трудным проектом так, чтобы вам никто не помешал. Отведите время на гимнастику или занятия йогой. Не забудьте о том, что вам нужно полноценно спать. Выделите время для медитации, молитвы или иной духовной практики, если вы ею занимаетесь. Научитесь говорить «мне надо подумать», а не машинально отвечать на любую просьбу «да». Если вы выработаете привычку всегда говорить «мне надо подумать», то у вас всегда будет время, чтобы понять, стоит ли вам браться за это дело или лучше вежливо отклонить просьбу.
6. Если вы видите, что кто-то из ваших сотрудников сильно расстроен, то подумайте, самый ли вы подходящий человек, чтобы помочь ему. Включиться в ситуацию легко — трудно из нее выйти. Вмешивайтесь, только если, во-первых, у вас есть время на помощь, которая может затянуться надолго; во-вторых, вы способны помочь человеку лучше, чем другие, и, в-третьих, вы

располагаете энергией и эмоциональными резервами, для того чтобы действительно быть полезным.

7. Научитесь просить о помощи. Многие заботливые люди не терпят «зависимости», им проще и удобнее оказать помощь, нежели принять ее. Выйдите из зоны комфорта и научитесь обращаться за помощью. Люди будут получать удовольствие от ваших просьб. Это же такая радость – собственная востребованность!
8. Помните, что если у вас нет времени и сил на оказание помощи, то страдающему человеку поможет кто-нибудь другой. Чем меньше будете помогать вы, тем скорее найдутся люди, желающие заполнить образовавшуюся пустоту.
9. И, наконец, при всех ваших тяготах будьте довольны, что вы – это вы. Когда возникают проблемы, заботливые, ответственные люди всегда оказываются востребованными. Мир многое выигрывает от того, что такие, как вы, есть. Надо просто научиться кое-что брать взамен, чтобы нормально жить.

## ГЛАВА 6

# ПРОСЧЕТЫ И УПУЩЕНИЯ

### Как перестать работать ниже своих возможностей

«Как я себя ненавижу!» – в отчаянии воскликнула Шэрон, уставившись в стенку. Сидя за рабочим столом, она вдруг сообразила, что пропустила встречу, начавшуюся час назад. Шэрон была уверена, что она назначена на завтра, но сейчас, случайно заглянув в ежедневник, вдруг увидела: нет, все-таки на сегодня.

Мысли ее путались. «Почему я не посмотрела в ежедневник, придя на работу? Почему я каждый день даю себе обещание с утра заглядывать в ежедневник – и все впустую? Почему я всегда знаю, что надо делать, но никогда этого не делаю? Может, меня преследует страх неудачи? Может, меня инстинктивно тянет к саморазрушению? Не стараюсь ли я всегда попадать в неприятности, чтобы угодить матери? Может, я боюсь превзойти ее? Почему мне так и не помогла вся эта психотерапия, на которую я потратила столько денег? Есть ли вообще надежда? Может, я обречена жить так, как я живу, и постоянно наступать на одни и те же грабли?»

Эйвери, одна из коллег Шэрон и ее близкая подруга, зайдя в кабинет, обнаружила ее в сильнейшем волнении.

«Что случилось, милая?» – спросила Эйвери.

Шэрон в ответ тяжело вздохнула.

«Лучше тебе не знать. Я неудачница, и этим все сказано. Я только что пропустила встречу с группой Тони, и думаю, что для них мой проступок окажется последней каплей. То, что могло стать золотым шансом, обернется провалом доброй старушки Шэрон. Я так устала быть собой».

«Шэрон, радость моя, ты же самый талантливый человек в редакции. Хотелось бы мне иметь хотя бы половину твоих способностей».

«Я тебя очень люблю, Эйвери, но ты не знаешь, как я устала слушать о том, что у меня масса нераскрытых талантов. Что толку иметь таланты и не уметь их реализовать? Как было бы хорошо родиться тупой, как чурбан. Тогда мне не пришлось бы пытаться делать то, на что я и так не способна».

«Знаешь что, – ответила на эту тираду Эйвери, – мне сейчас надо сделать пару вещей, но я приду за тобой ровно в пять, и мы пойдем выпить по паре мохито. Не вздумай сказать “нет”!»

«Спасибо, Эйвери. Теперь мне, по крайней мере, будет чего ждать».

В отличие от людей, описанных мною в пяти предыдущих главах, в случае с Шэрон речь идет не о СОДВ, а об истинном синдроме дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ). Я включил данный случай в книгу, потому что этот синдром встречается чаще, чем принято думать. В США им страдают по меньшей мере пять миллионов взрослых людей, причем в 80% случаев синдром у них остается недиагностированным. Лечение взрослых больных с СДВГ очень часто производит удивительно благоприятный эффект, меняя их жизнь к лучшему.

Тридцатидевятилетняя Шэрон много лет проработала старшим редактором в крупном женском журнале. Она довольно успешно продвигалась по карьерной лестнице, но не смогла достичь руководящих должностей из-за проблем с планированием, определением приоритетов и недостаточного упорства в достижении поставленных целей. Если бы не ее несомненные способности и таланты, то руководство давно бы уже нашло повод от нее избавиться.

*Люди, страдающие СДВГ, описанным в этой главе, скорее всего, согласятся со следующими утверждениями:*

- «Мне очень трудно планировать мои действия».
- «Постоянные проволочки – это моя вторая натура».
- «Я люблю критические ситуации – они заставляют меня собраться».
- «У меня хорошее воображение, но я не умею воплощать в жизнь то, что представляю себе».
- «Я бы скорее предпочел перенести депульпирование больного зуба, чем присутствовать на деловой встрече».
- «Я сильно подавлен, потому что не могу реализовать свои таланты и способности».
- «Я чересчур импульсивен».
- «Я никак не могу приучить себя к пунктуальности».
- «Меня раздражают люди, не умеющие мыслить так же быстро, как я».
- «Все, что я делаю, – я делаю основательно, иногда даже слишком».

Шэрон находила весьма болезненную отраду в том, что постоянно ругала себя за ошибки и упущения. Внутренний голос не скупился на весьма оскорбительные эпитеты. Наиболее изощренные проклятия она адресовала не посторонним людям или обстоятельствам, а самой себе, называя себя неудачницей, дурой и слабачкой. Какими бы ошибочными ни были такие характеристики применительно к ней – а Шэрон сама лучше других понимала, что все это не имеет к ней никакого отношения, – она тем не менее испытывала какое-то странное облегчение, осыпая себя ругательствами. Так ей было легче, чем жить, не понимая, почему она никак не может с толком распорядиться своими недюжинными талантами.

Писательница Байрон Кейти, рассуждая о том, что привязывает нас к жизни, предложила каждому задать себе освобождающий вопрос: «Кем бы ты был без этих мыслей?» Но Шэрон не могла представить себя без всех внутренних укоров, что-де она никуда не годная, неадекватная личность. Она поставила себе моральный диагноз и не желала от него отказываться. Без самоуничтожения она чувствовала себя неполноценной. Она не могла отделаться от этих мыслей, потому что, не будь их, она осталась бы вообще безо всяких объяснений. Самокритика образовывала своеобразный скелет, на котором держалось все существо Шэрон, все ее внутреннее «я».

В данный момент Шэрон была очень подавлена. Это состояние случалось у нее довольно часто, причем с удручающей регулярностью. Почему она ничего не может довести до успешного конца? Почему ей так фатально не везет в жизни? Когда она училась в школе, ей прочили карьеру писательницы – но она отказалась от мечты, так как надо было зарабатывать на жизнь. Карьеру в редакции журнала она сочла достойным компромиссом.

В том состоянии, в каком пребывала Шэрон, работать она не могла. Чувство стыда и отвращения к себе окатывало ее жаркими волнами, причиняя душевные и даже физические страдания. Но Шэрон отличалась недюжинной силой и выносливостью. Как дворняжки умеют выживать, так и Шэрон умела бороться за свое место в жизни. Всю жизнь борьба составляла смысл ее существования. Когда надо было действовать, внутренний голос умолкал. Она просто действовала. Под словами – там, где словам не место, – возникал позыв к титанической

деятельности, и он никогда не позволял Шэрон сдаваться и опускать руки. Так, преодолевая подавленность, она продолжала бороться.

## **Предыстория**

Шэрон появилась на свет на двенадцать недель раньше положенного срока. С самого рождения ей, таким образом, пришлось бороться за жизнь. Дуглас, отец Шэрон, не чаял в ней души, но мама все время соперничала с дочерью. От матери и трех старших братьев Шэрон узнала, что бороться ей пришлось с самого рождения. «Это потому что ты рыжая, – говорил отец. – Вот почему ты такая непоседа».

Шэрон была папиной любимицей и нежеланным ребенком для матери, Илейн. Та и сама когда-то росла и воспитывалась под бдительным оком суровой холодной родительницы. Илейн смогла полюбить сыновей, но всегда чувствовала, что рождение дочери пробудит самые худшие черты, те же, что были и у ее матери.

Так и получилось. Илейн соперничала с маленькой Шэрон за внимание Дугласа. Когда тот возился с дочкой, Илейн впадала либо в ярость, либо в хандру – иногда эти состояния возникали одновременно. К счастью, Дуглас так и не поддался на ее капризы и не охладел к дочери, сохранив самые тесные отношения с ней. Тем не менее Илейн изо всех сил, на каждом шагу старалась осложнить жизнь Шэрон. Мать приводила в ярость мысль о том, что у девочки будет счастливое детство, которого сама Илейн была лишена.

Служили ли тому причиной рыжие волосы, как думал ее папа, или бойцовские гены, но Шэрон действительно требовалось много энергии не только для того, чтобы защищаться от матери, но и чтобы получить образование и с толком им распорядиться. Родители много ждали от своих четверых детей, но их ожидания не шли ни в какое сравнение с притязаниями самой Шэрон. Она хотела быть первой во всем, превзойти всех соперников, быть впереди в любом деле.

Учеба давалась девочке нелегко. Ей не только приходилось противостоять едким замечаниям матери, но и бороться с рассеянностью внимания. Обычно она смотрела в окно и думала о своем, когда учительница вызывала ее к доске, и Шэрон испытывала сильное унижение и смущение от того, что не могла как следует ответить на вопрос. Но девочка не сдавалась, она лишь становилась более настойчивой. Она просила у друзей конспекты, она обращалась к ним и



к учителям за помощью и объяснениями, она грызла гранит науки, когда ее сверстники играли, и всячески старалась преуспеть. Надо сказать, у нее это получалось – училась она на «отлично». Если Шэрон получала «четверку», она не отставала от учителя, но просила не исправить ей отметку, а еще раз объяснить материал.

Кроме того, Шэрон самозабвенно занималась спортом. Она бегала кроссы и получала от них большую радость. Зимой она плавала в бассейне. Она хотела пойти еще и на дайвинг, но командный дух победил, и она осталась в плавании. Она занималась этим спортом, просто для того чтобы доказать всем и себе самой, что она может переносить физические нагрузки. Неприятные ощущения превратились в удовольствие по достижении определенного уровня натренированности. Переносить тяготы Шэрон научилась в противостоянии с матерью и была ей благодарна за это.

В десятом классе жизнь Шэрон перевернул учитель английского языка и литературы мистер Элиот. Он открыл перед девочкой богатейший мир прозы и поэзии, начав со стихов Эмили Дикинсон. Шэрон невероятно нравились эти короткие, но емкие строчки. «I heard a fly buzz when I died...<sup>[10]</sup>» Литература восхищала и завораживала Шэрон, как ни один другой школьный предмет... Стихотворение Дикинсон о змее навеки запечатлелось в мозгу девочки: «But never met this fellow, / Attended or alone / Without the tighter breathing, / And zero at the bone»<sup>[11]</sup>. Какое совершенное высказывание, удивлялась Шэрон, какое совершенное! Но потом она задумалась о том, что может означать фраза, откуда она взялась. Ей отчаянно захотелось узнать об этом – Шэрон надеялась, что со временем подобные строчки начнут приходить в голову и ей самой.

С помощью мистера Элиота девочка узнала, откуда они приходят. «Такие образы рождаются в подсознании, в воображении, – говорил мистер Элиот. – У тебя очень богатое воображение, постарайся довериться ему».

«Что вы хотите сказать?» – спросила Шэрон.

«Ты очень упорный и настойчивый человек. Это прекрасно, но иногда тебе надо немного отпустить вожжи, и тогда твой ум сильно удивит тебя. Уверяю тебя, что и сама Эмили Дикинсон очень удивилась, когда ей в голову пришло выражение “ничтожество костей”».

С той поры Шэрон увлеклась новой игрой, у нее появилась новая спортплощадка, на которой она упражнялась с воображением, образами и словами. Сначала она писала стихи, подражая Дикинсон, но постепенно выработала собственный стиль, свою оригинальную поэтическую манеру. Писала она и прозу и вообще была превосходно одаренной и интересной рассказчицей. Со временем Шэрон обрела свой голос и стала писать, уже не имитируя чужие стихи и не вдохновляясь ими. Она всей душой ждала окончания школы и поступления в колледж, чтобы с головой окунуться в литературу.

Однако из-за трудностей с сосредоточенностью на экзаменах Шэрон не смогла набрать достаточно баллов для поступления в престижный колледж, на что она очень надеялась. Впрочем, благодаря высоким школьным оценкам и положительным рекомендациям она заинтересовала несколько вполне приличных учебных заведений и выбрала Колледж Хобарта и Уильяма Смита, расположенный на севере штата Нью-Йорк. Там она с увлечением принялась изучать литературу и писать. Правда, она сразу заметила, что ей очень трудно развивать сюжет, чтобы превратить его во что-то существенное. Она стала редактором литературного журнала колледжа, но сама редко публиковалась в нем.

Мать постоянно критиковала Шэрон, призывая ее быть более практичной: «Мы не можем всю жизнь тебя содержать, у нас нет денег, чтобы кормить неудачливую писательницу». Шэрон понимала, что мать высохнет от зависти, если дочери будет сопутствовать литературный успех, но какое-то зерно истины в словах Илейн содержалось. Меньше всего Шэрон хотелось доставить матери такое удовольствие: видеть, как дочь просит у родителей денег. Однако надо было подумать о зарплате, и Шэрон выбрала профессию, в которой вполне могла преуспеть, – профессию редактора.

Это, конечно, было не то, о чем она мечтала, но все же карьера ее началась довольно успешно. Все руководители и старшие коллеги видели в Шэрон то, что первым разглядел в ней мистер Элиот: большой талант, стремление и воображение. Она понимала, что не похожа на большинство людей, но сама была не в силах объяснить эту разницу, а другие не могли ее понять. Когда друзья и коллеги говорили: «Шэрон, ты такая талантливая, почему ты не откроешь бизнес, чтобы реализовать свои возможности?» – она не знала, как объяснить им, что она просто

не в состоянии это сделать. От растерянности, от необходимости сказать хоть что-то она все чаще брала ответы из черного списка самообвинений.

Когда один из братьев спросил: «Почему у тебя не складываются отношения с парнями? Неужели все они настолько плохи?» – Шэрон не смогла внятно объяснить, что все дело в ней, в ее неспособности нормально общаться с людьми. Она сказала: «Просто я эгоистка». При всей ошибочности такого ответа это все же был ответ. Правда, Шэрон часто находила и верные ответы, но касались они не ее, а других людей и событий. Она обладала особым даром – благословением и проклятием одновременно – видеть то, что скрыто от окружающих. Она могла за секунду проникнуть в чужую душу, в мгновение ока раскрыть обман; она понимала, что думает человек, просто взглянув на него, или моментально ставила диагноз происходившему на рабочей встрече (в переводе с греческого «диагноз» означает «взгляд насквозь»). Шэрон действительно видела все насквозь: и людей, и мотивы их поступков. Было такое впечатление, что у нее не глаза, а рентген. Такая пронизательность могла бы ей помочь, но чаще лишь усугубляла изоляцию, потому что Шэрон не умела простым языком изложить то, что видела. Она носила внутри себя столько эмоций и прозрений, что это просто изматывало ее.

Она пыталась найти отдушину в работе редактора – деятельности сугубо конкретной и практической, позволяющей подавить переполнявшие Шэрон мысли и чувства. Но, даже редактируя текст, она то и дело улавливала в нем лживые интонации. Шэрон видела, как автор из предложения в предложение пытается манипулировать сознанием читателя, и порой, пробегая глазами текст, не могла удержаться от негодующих восклицаний. Иногда ей приходилось даже крепко вцепляться в столешницу, чтобы усмирить кипящий ум. Впрочем, как Шэрон ни пыталась брать себя в руки, ее внимание продолжало напоминать младенца на пикнике. Оно направлялось туда, куда ему вздумается, невзирая на опасности и окрики. Контролировать внимание было не трудно, а попросту невозможно.

В глубине души Шэрон понимала, что, если бы ей только удалось найти ключ к своему вниманию, она смогла бы наконец начать писать романы и рассказы, жившие в ее душе, научилась бы поддерживать долговременные и искренние отношения с мужчинами. Она осуществила

бы свою давнюю мечту – родить ребенка и стать ему идеальной матерью, каковой сама была лишена.

Но внимание ускользало из-под контроля, и из-за этого Шэрон постоянно испытывала чувство жгучего стыда. Она не сдавалась, день за днем усаживаясь за стол, но каждый раз не знала, что выйдет из нынешней затеи.

## **Жизнь с синдромом дефицита внимания и гиперактивности**

Будучи одной из миллионов взрослых, страдающих недиагностированным синдромом дефицита внимания и гиперактивности, Шэрон имела возможность изменить свою жизнь к лучшему. Нет другого такого заболевания, касающегося ментального состояния человека, которое так хорошо поддавалось бы коррекции, но, как я уже говорил, по меньшей мере 80% взрослых, страдающих СДВГ, даже не подозревают об этом. Они мучаются и, как Шэрон, не могут реализовать свой мощный потенциал. Некоторые из них попадают в серьезные неприятности. Тюрьмы переполнены взрослыми людьми с СДВГ, они толпами стоят в очередях на бирже труда, многие из них – алкоголики и наркоманы, они часто попадают в ДТП, постоянно испытывают тревогу, и их оттесняют на обочину жизни.

К счастью, благодаря упорству и прирожденному таланту Шэрон такая судьба миновала ее. Она неплохо приспособилась к жизни в сравнении с миллионами тех, кому СДВГ основательно испортил существование. Но в целом Шэрон так и не смогла раскрыть свои таланты и знала об этом. Ее ждали депрессия и отчаяние, их наступление было лишь вопросом времени, и тогда Шэрон уже не смогла бы вести дальше относительно нормальную жизнь.

По целому ряду причин люди – и даже многие врачи – мало знают об СДВГ, а кто-то и вовсе не слышал, что этот синдром бывает и у взрослых. Некоторые медики считают, что СДВГ встречается только у очень активных мальчиков. В результате повального невежества миллионы взрослых людей не способны реализовать свои возможности и не получают помощи, в которой отчаянно нуждаются. При адекватном подходе и соответствующем лечении взрослые, страдающие этим синдромом, достигают очень больших успехов. Среди таких людей есть и

лауреаты Нобелевской и Пулитцеровской премий, и начавшие свое дело с нуля миллиардеры, и многие другие выдающиеся люди.

СДВГ интересен как своими положительными, так и отрицательными сторонами (табл. 6.1). Лечение имеет целью сохранить преимущества и как можно надежнее подавить эффекты отрицательных сторон.

Таблица 6.1. Положительные и отрицательные стороны СДВГ

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Склонность к творчеству	Склонность отвлекаться на побочные темы
Хорошая интуиция	Трудности с обоснованием собственного мнения
Способность к наивысшей сосредоточенности на интересном предмете	Повышенная отвлекаемость, если предмет неинтересен
Страстность и самоотверженность в интересной работе	Несоблюдение сроков сдачи работ, склонность к задержкам и опозданиям
Привычка действовать быстро, не теряя времени даром	Импульсивность, склонность к принятию необдуманных решений
Постоянный поиск чего-то нового, свежих источников вдохновения и стимулов	Стремление к новым источникам стимуляции может приводить к неприятностям, например к рискованному поведению или увлечению алкоголем и наркотиками
Энергичность	Наблюдаемая иногда неспособность спокойно усидеть на месте и внимательно выслушать собеседника
Способность легко вдохновляться и вдохновлять других	Трудности с окончанием работы и с поддержанием долговременных отношений

Я начал работать со взрослыми, страдающими СДВГ, с 1981 года, то есть с того момента, когда впервые узнал о синдроме. Я и сам страдал им – а еще дислексией<sup>[12]</sup>. Я понял, что при правильном подходе эти заболевания можно обратить на пользу больного. Потому-то я считаю себя специалистом, не только лечащим болезни, но и помогающим людям раскрывать их дарования и таланты.

При правильной и своевременной постановке диагноза Шэрон смогла бы раскрыть свои дарования и положить конец десятилетиям разочарований и самобичевания, которому она беспрерывно себя подвергала. Она и миллионы ей подобных находятся буквально в одном шаге от новой, лучшей жизни. Люди, страдающие СДВГ, губят себя не из-

за подсознательного внутреннего конфликта, а из-за устройства своего мозга. Они становятся жертвами физиологических недостатков и не могут добраться до своих талантов.

Помимо больных, страдающих СДВГ, есть еще миллионы людей, которые не добиваются заслуженного успеха из-за того, что не могут как следует распорядиться своими способностями. Несколько лет назад я написал детский рассказ, озаглавленный «Прогулка с мозгом под дождем», где постоянно повторяется фраза: «Нет одинаковых мозгов, нет самых лучших мозгов, каждый идет по жизни своим путем». Из-за недостатков системы образования, из-за малочисленности специалистов, способных научить распоряжаться ментальными ресурсами, большинство людей за всю жизнь так и не осваивают это умение. Они, как правило, не терпят фиаско и как-то держатся на плаву, но не полностью реализуют свой потенциал.

Первым шагом в лечении Шэрон стала реструктуризация ее страдания. Женщина запуталась в непроходимых дебрях заблуждений, откуда ее надо было немедленно вытащить. Обладая большими талантами, она не могла успешно работать не из-за отсутствия прилежания или дисциплины, а из-за того, что страдала недиагностированным СДВГ. Советовать ей больше стараться было все равно что советовать близорукому человеку сильнее щуриться.

Наша совместная работа началась с просвещения. Я порекомендовал Шэрон прочесть мою книгу «Рожденные отвлеченными» (Delivered from Distraction), где много написано о самом синдроме дефицита внимания и гиперактивности. Шэрон с радостью ухватилась за предоставленную возможность. Впрочем, не будь она таким любителем чтения, я бы порекомендовал ей прочесть только первую главу — она так и называется: «Краткое содержание: прочтите эту главу, если не можете осилить всю книгу целиком». Когда Шэрон поняла, что такое СДВГ и какие положительные качества присущи людям, подверженным синдрому, — творчество, отвага, оригинальность, стойкость и энергия, — мы начали раскрывать эти качества.

Также я прописал Шэрон медикаментозное лечение. Помимо него, для устранения негативных эффектов синдрома дефицита внимания и гиперактивности используют физические упражнения, правильное питание, медитацию, позитивное общение, обучение управлению

эмоциями и структурированию работы, чем занимаются квалифицированные инструкторы.

Как и все взрослые, страдающие нераспознанным СДВГ, Шэрон просто не знала, что недуг, так сильно мешавший ей в жизни, очень легко поддается лечению. У нее было такое впечатление, что она всю жизнь ездил на телеге с квадратными колесами. Беда ее жизни заключалась в том, что ей пришлось отказаться от заветной мечты, причем вполне достижимой. К счастью, лечение немедленно помогло Шэрон.

После этого у нее появилась возможность подумать обо всем, что происходило с ней до нашей встречи. Прирожденный боец, она поначалу страшно разозлилась из-за того, что диагноз был поставлен так поздно, но этот гнев лишь подстегнул ее в желании восполнить потери и воплотить мечты, о которых она еще не успела забыть. Прием лекарств оказался самой простой частью лечения. Они чрезвычайно быстро помогли Шэрон сосредоточиться. Квадратные колеса стали круглыми. Но это было только начало. Всю жизнь Шэрон прожила с негативным отношением к себе. Она с детства страдала, несмотря на всю свою отвагу, целеустремленность и стойкость.

Ощущение собственной неполноценности, знакомое всем, кто с детства осознал свою непохожесть на других, может оказаться травмирующим. Один из моих друзей, Дэвид Нилмен, – основатель компании JetBlue Airways. Этот человек страдает СДВГ. В тот день, когда JetBlue родилась на свет, Нилмен в течение нескольких часов стал миллионером. Он рассказывал мне: «Ты думаешь, что, возвращаясь в тот вечер домой, я торжествовал? Черта с два. Я чувствовал себя тем же неудачником, который ничего не понимал в школе».

У нас нет лекарств, способных улучшить представление человека о самом себе. Работая с Шэрон, я делал то, что делаю со всеми взрослыми людьми, которым ставлю диагноз и назначаю лечение. Я сидел с ней в кабинете, слушал, вникал, старался разделить с нею ее переживания и постепенно освобождал от вскрывающегося яда внутреннего конфликта. Шэрон сильно волновалась, начав новую жизнь – ту самую, с круглыми колесами. Но еще она была растеряна и озлоблена. Почему потребовалось так много времени, чтобы все это выяснить? Почему никто не заметил, чем она болеет, в школе? Почему мать вечно ругала ее, вместо того чтобы помогать?

Для того чтобы справиться с проблемами такого рода, требуется время. Однако Шэрон взяла себя в руки, в ней снова проснулась мечта стать писателем, пробудилась вера в собственные силы. Она начала писать. Это никогда не поздно. Самому старшему из моих пациентов было восемьдесят шесть лет. Он пришел ко мне, потому что всю жизнь хотел написать книгу. После постановки диагноза и прохождения курса лечения он смог наконец к ней приступить.

Для того чтобы помочь Шэрон, я разработал следующий план лечения.

1. **Энергия.** Шэрон просто излучала энергию, как и большинство пациентов с СДВГ, но не могла направить ее в нужное русло.
2. **Эмоции.** Эмоции ее менялись ежеминутно, и ей было очень трудно оставаться в стабильном эмоциональном состоянии.
3. **Увлеченность.** Способность Шэрон к сосредоточению внимания то появлялась, то исчезала. Иногда пациентка демонстрировала наивысшую сосредоточенность, но в следующий момент эта сосредоточенность вдруг бесследно улетучивалась.
4. **Структура.** Шэрон испытывала большие трудности с созданием основ структуры — списков, планов, схем, — а они очень важны для достижения успеха.
5. **Контроль.** Шэрон было очень трудно контролировать силу своего сознания. Оно походило на «Феррари» без тормозов.

## Что делать?

### Десять советов взрослым, страдающим синдромом дефицита внимания и гиперактивности

1. Как можно больше узнайте о своей болезни. В интернете бытует множество извращенных и просто неверных сведений об СДВГ, поэтому начните с других источников. Прочтите мою книгу «Рожденные отвлеченными» (Delivered from Distraction), написанную в соавторстве с Джоном Рейти, или «Быстрые умы: как преуспеть, если во взрослом возрасте вам поставили СДВГ»



(Fast Minds: How to Thrive If You Have Adult ADHD) Крейга Сермена, Тима Билки и Карен Уэйнтрауб; также я могу порекомендовать «Контроль и СДВГ во взрослом возрасте» (Taking Charge of Adult ADHD) Рассела Баркли и «Рецепт внимательности для взрослых с СДВГ» (The Mindfulness Prescription for Adult ADHD) Лидии Зиловски и Дэниела Зигеля.

2. Примиритесь с тем фактом, что у вас СДВГ, хотя сам термин может показаться вам пугающим. Этот синдром связан не с дефицитом внимания, а скорее, с легкой отвлекаемостью. Гиперактивность у взрослых обычно отсутствует. И, как мне кажется, СДВГ – это не болезнь, а скорее, свойство психики, которое может верой и правдой послужить человеку, умеющему направить его в полезное русло. Аналогия, которую я использую в работе с детьми, вполне уместна и для взрослых: я говорю, что у них в голове «Феррари», снабженная велосипедными тормозами. Гоночная машина, которую нельзя остановить, опасна, но если оснастить ее подходящими тормозами, то можно стать чемпионом любой гонки. Детям я представляюсь как специалист по тормозам.
3. Поймите, что это всего лишь СДВГ, а не психический изъян или порок характера, мешающий вам добиться заслуженного успеха. При адекватном лечении вы сможете достигнуть небывалого успеха.
4. Обратитесь к врачу, который имеет опыт работы с больными СДВГ и раскрывает сильные стороны пациентов в лечении. Найти такого непросто, но это того стоит. Для начала можно обратиться на кафедру психиатрии ближайшего медицинского факультета.
5. Гордитесь своим даром, ибо положительным качествам СДВГ невозможно научиться, и купить их тоже нельзя, в то время как отрицательные стороны поддаются устранению.
6. Работайте с наставником, чтобы он помог вам приобрести навыки организации труда и распределения времени.
7. Медитация, физические упражнения, правильное питание и достаточный сон – все это улучшает течение СДВГ и повышает качество жизни.
8. Не бойтесь медикаментозного лечения. При правильном использовании лекарства будут так же полезны, как очки при

близорукости. Однако сперва убедитесь, что вас лечит квалифицированный врач.

9. По возможности делайте только то, что хорошо у вас получается. Многие взрослые, страдающие СДВГ, пытаются достичь высоких результатов в занятиях, к которым они не склонны, и из-за этого теряют время.
10. Делитесь с людьми тем, что вы узнаете о СДВГ. У взрослых это заболевание часто остается нераспознанным. Воспользовавшись плодами лечения, делитесь ими с другими — возможно, кому-нибудь очень пригодятся ваши советы.

# ЧАСТЬ II

## ТРЕНИРОВКА ВНИМАНИЯ

Как поддерживать способность к высокой  
концентрации

## ГЛАВА 7

# ГИБКОСТЬ ВНИМАНИЯ

### Добиваемся успеха

В марте 2012 года профессиональный игрок в гольф Буба Уотсон опередил других соперников на три броска перед финальной игрой открытого чемпионата Флориды, которая должна была состояться в воскресенье. Для профессионального спортсмена преимущество в три броска – это ни в коем случае не гарантия следующего успеха, но солидное преимущество. Буба был неоспоримым фаворитом, когда в воскресенье ударил по мячу.

Уотсон отличался далекими бросками и был самым изобретательным игроком, умевшим импровизировать. Единственное, чего ему не хватало, – это умения сосредоточиться. В первых девяти лунках в воскресенье он ошибся и потерял преимущество. Соперничество обострилось. Телевизионный комментатор Джонни Миллер резко критиковал Уотсона за неумение сосредоточиться и сетовал, что если бы этот спортсмен умел фокусировать внимание, то был бы вечным чемпионом. Все специалисты в один голос соглашались с тем, что Уотсону не хватает концентрации, для того чтобы стать великим спортсменом.

Однако в Уотсоне что-то явно переменилось, когда он играл спустя несколько месяцев в национальном турнире мастеров в Огасте. На этом турнире, учрежденном легендарным игроком в гольф Бобби Джонсом, Уотсон вдруг овладел своим вниманием.

В начале воскресной финальной игры он отставал от лидера на два удара, но это было в пределах разрядного промежутка. Однако на четвертой лунке произошло событие, которое, казалось, выбьет Уотсона из колеи и ввергнет в панику. Его соперник, Луис Оостхейзен, произвел невиданный в истории гольфа удар – то, что называют двойным иглом. (Если вы не знакомы с правилами игры в гольф, то я поясню, что игл – это проход на два удара меньше, чем пар, а пар – это количество ударов, за которое игрок должен пройти лунку по регламенту. На один удар меньше, чем пар, – превосходно; такое прохождение называют берди; на два удара меньше – это и есть игл.) Оостхейзен прошел пар на

четвертой лунке за два удара — такого никто не видел ни на одном соревновании.

Трудно было найти более подходящий момент для Уотсона, чтобы утратить сосредоточенность. Но, видя, как соперник на его глазах творит историю гольфа, тот не впал в панику и не растерялся. Вместо этого он удвоил усилия. Он сосредоточился и смог избежать катастрофы, которая прежде непременно бы с ним случилась.

На восемнадцатой лунке Уотсон и Оостхейзен оказались в равной позиции. Оба промахнулись. Дальше вступило в силу правило «мгновенной смерти». В гольфе нет более напряженной ситуации. Согласно этому правилу победителем становится тот игрок, который первым пошлет мяч в лунку.

На первой лунке оба игрока снова промахнулись, хотя каждый имел реальные шансы на выигрыш. Правило «мгновенной смерти» распространилось на вторую лунку. На этот раз Уотсон сделал неверное движение — мяч улетел вправо, в сосновую рожицу. Такая катастрофа означала неминуемый проигрыш. Удар был плох и несвоевременен. «Буба продул турнир» — гласили бы заголовки утренних газет в понедельник, а затем и многочисленные твиты и ретвиты.

Однако катастрофы не случилось. Уотсон обнаружил свой мяч в тридцати футах за опушкой, в куче сосновой хвои. По логике игры, он должен был сделать то, что сделал бы на его месте любой здравомыслящий игрок, — выбросить мяч на поле, а затем попытаться сделать пар в надежде, что у соперника не получится берди. Другого выхода у Уотсона не было. Во всяком случае, так казалось зрителям.

Но так не казалось самому Уотсону. Позже он сказал, что однажды уже точно так же стоял над мячом в том же самом перелеске и удар не потребовал большого ума. Не теряя времени, Уотсон замахнулся и, воспользовавшись особым, изобретенным им самим приемом, ударил по мячу, выбросив его из зарослей.

Уотсону предстояло придать мячу практически немислимую траекторию. Он должен был лететь какое-то время прямо и вверх, избегая при этом столкновения с ветками, а затем круто повернуть вправо. Опытный игрок способен направить мяч прямо или закрутить в любую сторону, но совместить прямой полет с поворотом дано отнюдь не каждому. Для этого надо обладать поистине сверхъестественным мастерством.

Уотсон совершил чудо. Мяч взлетел вверх и прямо, затем послушно свернул вправо, пролетел по дуге около сорока футов и приземлился в пятнадцати футах от лунки. Теперь у Оостхейзена не было ни малейшего шанса победить. К всеобщему изумлению, Уотсон выиграл турнир.

Что же случилось с ним в этот раз? Никто не знает, как ему удалось такое. Большинство, однако, согласилось, что выглядел Уотсон не так, как обычно. Челюсти его были стиснуты, он смотрел только на мяч и лунки, не отвлекаясь на галереи со зрителями и не проявляя обычной своей рассеянности.

Некоторые связывали это с тем фактом, что за несколько дней до соревнований чета Уотсон усыновила своего первого ребенка. Буба приехал в Огасту один, а жена и малыш остались дома, так как ребенок был еще очень маленький, чтобы взять его с собой. Однако мысленно Уотсон поддерживал связь с семьей. (Как психиатр, занимающийся лечением и детей, и взрослых, я могу с полным правом утверждать, что ничто так разительно не меняет человека, как переход в категорию родителей; он чувствует, что его охватывает настоящий психоз любви к этому маленькому человечку.)

Впрочем, никто не знает, из какого источника в действительности Уотсон почерпнул сосредоточенность, но то, что он это сделал, не вызывает ни малейших сомнений. Мне думается, что решающую роль здесь сыграли три фактора: структура, новизна и мотивация. В гольфе успех каждого удара определяют именно они. Это в высшей мере структурированная игра. Каждый удар уникален, а значит, отличается новизной. Игрок хочет выполнить удар хорошо, и это определяет высокую мотивацию.

Мне думается, что двойной игл Оостхейзена на четвертой лунке привлек внимание Уотсона и определил его мотивацию. У второй лунки, когда возникла ситуация «мгновенной смерти», Уотсон на секунду потерял свою сосредоточенность и допустил неудачный удар, отправив мяч в лес. Но затем, столкнувшись с трудностью, он сосредоточился, призвал на помощь все творческие способности и выполнил лучший в своей жизни удар.

### **Что такое гибкость внимания?**

Сосредоточенность внимания варьируется по своей интенсивности и продолжительности. На одном полюсе этой шкалы находится полное

отсутствие сосредоточенности (не связанное со сном, опьянением, комой или другим физическим состоянием) – я имею в виду бесцельное причудливое состояние «дрейфа». Оно может быть очень приятным, помогающим убить время. Ваш ум просто блуждает, зачерпывая из окружающего мира случайные факты и события, как трал рыболовного судна. Иногда в таком «дрейфе» можно случайно поймать крупную рыбу.

Вероятно, вы сами того не осознаёте, но в такие, казалось бы, пустые моменты мозг занят очень важной деятельностью. Он работает в режиме «по умолчанию». В такие моменты грез наяву и «дрейфа» особенно высокой активностью отличаются латеральные отделы префронтальной коры и передняя дорсальная часть поясной коры. Они играют важную роль в так называемой исполнительной функции, включающей планирование и сосредоточение внимания.

Этим объясняется тот факт, что при выполнении той или иной работы вам бывает нужно время от времени отвлекаться, так сказать, бросить взгляд в сторону и сделать перерыв. Однако в такие моменты у мозга не бывает перерывов. Совсем наоборот. Он в это время запасается энергией, готовя вас к новому этапу сосредоточения внимания.

Возможно, вы думаете, что мозг нуждается в наибольшем количестве энергии в моменты напряженного умственного труда, но на самом деле это не так. В периоды «дрейфа» он потребляет столько же, если не больше. Интересно, что во время «дрейфа», или работы «по умолчанию», то, о чем вы думаете (а мозг никогда не бездействует и не работает вхолостую), – это другие люди, вы сами и отношения между ними и вами. То есть во время «дрейфа» вы находитесь в состоянии «социального познания». В периоды спокойствия мозг запрограммирован на социальную активность. Мэтью Либерман, специалист по социальной нейрофизиологии, говорит об этом так: «Есть множество вещей, о которых мы могли бы думать в моменты душевной праздности, – о дифференциальном исчислении, логике, упорядочении переменных величин и классификации предметов, которые мы видим. Все это могло бы иметь приспособительное значение, но природа распорядилась по-другому. В такие мгновения мы мыслим социальными категориями»<sup>1</sup>.

Другой полюс шкалы, противоположный «дрейфу», – это «поток». Данный термин ввел в научный обиход в 1978 году Михай Чиксентмихайи, психолог, изучавший наивысшее состояние сознания<sup>2</sup>.

Будучи в «потоке», человек так глубоко погружается в контекст деятельности, что теряет всякое представление о себе. Он настолько увлекается делом, что сливается с ним, становясь с ним единым целым. Человек теряет представление о времени, о своих биологических потребностях и влечениях.

Как и все моменты сильнейшего напряжения, «поток» со временем иссякает. Каждый из нас иногда испытывает это состояние, и мы на собственном опыте знаем, что оно не длится долго. Некоторые люди впадают в состояние «потока», занимаясь йогой; другие испытывают его, исполняя музыку, медитируя, рукодельничая или решая кроссворды; кто-то испытывает состояние потока, скатываясь на лыжах по трудной трассе, кто-то – высекая из камня скульптуру.

По мнению Чиксентмихайи, подтверждаемому многими моими пациентами и моим личным опытом, в «потоке» человек испытывает наивысшее ощущение бытия, счастье и радость свершения. В таком состоянии люди оказываются способны превзойти самих себя и достигают недоступных ранее высот. Оно настолько захватывает, что вспоминается лишь по прошествии времени – как наивысшая радость. Поскольку в «потоке» у человека исчезает представление о собственной личности, состояние осознаётся только после его прекращения.

Невозможно, однако, весь день находиться в «потоке». Человек должен есть и спать. Более того, это состояние истощает в мозге запасы нейротрансмиттеров. Однако при надлежащей практике человек может научиться вполне осознанно вступать в состояние «потока». Ключевое условие – увлеченность каким-то делом, которое, с одной стороны, имеет для человека большое значение, а с другой – является достаточно трудным и заставляет напрячься.

Практическое направление работам Чиксентмихайи придал Стивен Котлер, руководитель Flow Genome Project, международной междисциплинарной организации, занимающейся расшифровкой того, что именно происходит в организме в этом состоянии<sup>3</sup>. Котлер и его коллеги разрабатывают методы «разрезания “потока”», проникновения в механизмы его возникновения в повседневной жизни<sup>4</sup>. По большей части ученые работают с людьми, занимающимися экстремальными видами спорта, где часто приходится рисковать жизнью. Котлер обнаружил, что эти спортсмены регулярно впадают в состояние «потока», достигая изумительных результатов. Во всех подобных случаях



большие достижения оказываются напрямую связаны с серьезным риском.

Можно, однако, с полной уверенностью сказать, что люди в большинстве случаев не желают рисковать жизнью ради достижения «потока». Тем не менее для нас – а я без колебаний отношу себя к этой группе – путь к такому состоянию тоже открыт. Надо лишь выбирать те виды деятельности, которые сочетают в себе определенную трудность и важность для нас. Для меня таким вызовом, например, является создание книг. С писательством меня, как и большинство литераторов, связывает отношение любви-ненависти. Так происходит, потому что этот труд не всегда сулит то, к чему стремится автор, и оказывается отнюдь не таким плодотворным, как хотелось бы. Опасности подстерегают пишущего на каждом шагу. Именно потому авторы часто под любым предлогом стараются оттянуть тот момент, когда нужно сесть за письменный стол. Когда Эрнеста Хемингуэя спросили, как написать роман, он ответил: «Первым делом выбросьте из холодильника всю еду». Он имел в виду, что писатель будет делать все что угодно, лишь бы избежать необходимости излагать слова на бумаге.

Тем не менее мы любим писать. Мало вещей на свете доставляют мне такое же удовольствие, как писательский труд, конструирование удачных предложений или поиск кратких и выразительных образов (надеюсь, в книге, которую вы читаете, вы увидели несколько примеров). Для меня это мощный стимул снова и снова возвращаться к чистому листу, так же как удачный удар снова и снова заставляет игрока в гольф возвращаться на поле, забывая обо всех неудачах. Когда же я наконец усаживаюсь за клавиатуру, я впадаю в состояние «потока» – иногда на несколько минут, а бывает, и на час. Разница между мной и прыгуном с трамплина заключается в том, что я не подвергаю свою жизнь опасности, чтобы остаться в «потоке». В результате в процессе литературного труда «поток» то появляется, то исчезает. (Наверное, если бы я рисковал жизнью, садясь за компьютер, то и состояние удерживалось бы дольше.)

Квинтэссенцией «потока», таким образом, является сосредоточенность. Мы все знаем, что это. Данный термин обозначает состояние концентрированной ясности ума, нацеленного на решение какой-то задачи. Между сосредоточенностью и «потоком» находится зона, которую я обозначаю понятием «гибкая сосредоточенность». Она отличается от «потока» тем, что не достигает такого напряжения; гибкая

сосредоточенность обладает некоторыми свойствами «потока», но не поглощает человека целиком и полностью. В состоянии гибкой сосредоточенности вы концентрируетесь на задаче, но в то же время остаетесь открытыми и для других внешних раздражителей.

Гибкая сосредоточенность — это гибрид «потока», доступный каждому в повседневной жизни. Находясь в таком состоянии, вы окружаете сознание полупроницаемыми границами, которые в какой-то мере допускают отвлечение, а иногда способствуют появлению новых важных идей.

Вспомним, например, случай Дэвида Нилмена, основателя компании JetBlue. Он придумал электронные билеты, самое важное изобретение в сфере авиаперевозок за последние двадцать лет. «Я не планировал ничего такого, — говорил он мне. — Просто в один прекрасный день я увидел эту идею. Удивляюсь, почему никто не додумался до нее раньше. На самом деле все мои коллеги смеялись надо мной и говорили, что никто не пойдет в аэропорт без бумажного билета. Но посмотри, теперь мы все ходим в аэропорты без бумажных билетов, и это позволяет компаниям экономить миллионы долларов, а пассажиров избавляет от нервозности и опозданий на рейсы».

«Что привело тебя к этой идее?» — поинтересовался я.

«Ничего, — ответил Нилмен. — Если не считать того, что я всегда думал об улучшениях. Это единственное, чем я вообще занимаюсь. Я вынашиваю идеи и внедряю их. Электронный билет — просто самая удачная из них. Но процесс вынашивания всегда один и тот же. Я просто впадаю в определенное состояние, и тогда ко мне приходят полезные идеи».

Нилмен не деятель искусств, он — бизнесмен. Но, обдумывая идею электронного билета, он держал свой ум в состоянии открытой готовности. Он прокручивал в голове способы повышения эффективности компании, чем, естественно, занимаются все руководители. Однако, вместо того чтобы натужно извлекать идеи из своего или чужого устоявшегося опыта, он привел себя в состояние гибкой сосредоточенности — и свежая мысль пришла к нему сама собой.

Гибкая сосредоточенность — явление парадоксальное. Находясь в этом состоянии, вы одновременно используете логически мыслящую и эмоционально чувствующую части своего мозга. Вы соединяете творческий потенциал со способностями к упорядочению и анализу. В

этом состоянии вы воспринимаете внешние раздражители, но они не отвлекают вас от основной задачи. Вы выполняете ее, но без излишней ригидности.

Для достижения гибкой сосредоточенности вы инстинктивно уравниваете деятельность правого и левого полушарий головного мозга, творчество с дисциплиной, случайность с упорядоченностью. Вы получаете возможность поиска, не отрываясь при этом от основного дела, соединяете гибкость с жесткостью, спонтанность с четкой структурой, нарушение канонов с их строгим соблюдением. Вы сочетаете новые маршруты с проторенными, путь с целью. Это великое уравнивание работы целого мозга – отличный навык, который позволяет вам справляться с вызовами работы и пользоваться возможностями, коими изобилует современная жизнь. При достижении такого баланса вы получаете шанс натолкнуться на неожиданные мысли, образы, побуждения и эмоции. С помощью всего этого вы можете улучшить любую умственную деятельность, сохраняя способность к упорядочению уже имеющихся у вас идей.

### **Коротко о достижении сосредоточенности**

1. **Выключите все приборы и гаджеты** на время, нужное вам для того, чтобы без помех сосредоточиться и подумать.
2. **Доверьтесь себе.** Мы лучше всего справляемся с чем-либо, когда делаем это так, как сами считаем нужным. В таких условиях мы добиваемся и наивысшей сосредоточенности. У всех нас есть свои рутинные привычки, наш личный способ наилучшим образом делать работу. Так что доверьтесь себе. Если вы сами не знаете, чего хотите достичь, просто идите своим путем, и ваше подсознание, скорее всего, подхватит и поведет вас – и поразит неожиданными сюрпризами и озарениями. Не боритесь со своей интуицией, будьте с ней заодно.
3. **Сделайте перерыв.** Если вы чувствуете, что ваши мысли начинают путаться, остановитесь и дайте себе передохнуть. Встаньте, пройдите, выпейте стакан воды, потянитесь. Для отдыха иногда может хватить и шестидесяти секунд.
4. **Возьмитесь за что-нибудь трудное.** Люди максимально сосредотачиваются, принимая вызов, когда дело хорошо знакомо, но заставляет напрягать все силы. Достаточно часто, к удивлению работающего, невозможное вдруг оказывается вполне реальным.

5. **Обратитесь за помощью.** Не считайте это признаком слабости. Наоборот, такое решение говорит, что у вас пока еще достаточно сил, чтобы не растеряться и попробовать найти правильный путь.
6. **Берегите свое время.** Одно из самых верных правил современной жизни гласит: если вы не сможете правильно распорядиться временем, у вас его отнимут. Ревниво оберегайте свое время. Это самое ценное, что у вас есть. Не отдавайте его никому и никому не позволяйте им распоряжаться, если в том нет большой необходимости.
7. **Закройте глаза.** Если вы чувствуете, что утрачиваете сосредоточенность или теряетесь, откиньтесь на спинку стула и закройте глаза. Это нехитрое действие, как ни удивительно, позволяет восстановить ясность видения. Оно может вернуть сосредоточенность и направить мышление по новому руслу.
8. **Нарисуйте картинку.** Зрительные образы улучшают мышление. Начертите диаграмму, составьте таблицу, покройте страницу прихотливыми зигзагами, запишите на ней какие-нибудь короткие фразы или стрелки. Лучше всего пользоваться для этого цветными карандашами или фломастерами. Рисуйте на картоне, на пюпитре, на полу – самое главное, избавьтесь от слов, взорвите ограничивающие вас рамки вербального мышления, чтобы начать воспринимать зрительные образы. Возможно, что вскоре вы представите себе именно то, что искали в состоянии повышенной сосредоточенности.
9. **Разговаривайте с собой.** Разговор с самим собой вслух может вывести вас из состояния растерянности. Если вы вдруг упустили нить мысли и растерялись, попробуйте вслух порассуждать о предмете, которым вы занимаетесь. Громкая речь вовлекает в мышление новые области мозга, которые не участвуют при рассуждениях «про себя». Ваш голос рассеет туман.
10. **Делайте то, что помогает.** Не думайте о стратегиях, которые принято применять. Некоторым людям хорошо работается под музыку или в шумном помещении. Кто-то лучше сосредоточивается, когда ходит и даже бегает. Одним лучше думается рано утром, а другим – поздно ночью. Некоторые предпочитают размышлять на морозе, а другие – в финской сауне. Кому-то хорошо думается на голодный желудок, кому-то – во время еды. Не существует правильных способов – есть способы, лучшие для вас. Экспериментируйте и открывайте способы повышения сосредоточенности, которые подходят лично вам.

В своей книге «ДНК новатора» (The Innovator's DNA) Джефф Дайер, Хэл Греггерсен и Клейтон Кристенсен описывают несколько общих черт

характера таких предпринимателей, как Джефф Безос (Amazon), Скотт Кук (Intuit) и Марк Бениофф ([Salesforce.com](https://www.salesforce.com))<sup>5</sup>. Новаторы такого типа раздвигают горизонты, отмечают границы и отбрасывают старые методы работы и отживший образ мышления. Они выпускают на волю ассоциации, объединяют совершенно разнородные мысли, факты и дисциплины. Они внимательно наблюдают происходящие явления и извлекают из них полезные идеи. Они любят экспериментировать, напрягать свой ум, много путешествуют и обожают встречи с людьми, плодотворно работающими в других сферах. Они открыты, любопытны и охотнее идут своим путем, чем следуют за другими.

Новизна, неисхоженная дорога – все это повышает способность к гибкой сосредоточенности, в то время как повторение, конформизм и рутина ее ослабляют. Однако слишком много новизны вредит делу, так как ведет к хаосу и смятению, и поэтому для покорения новизны (и ее движущей силы – воображения) нужна структура.

Позвольте мне проиллюстрировать идею гибкой сосредоточенности рассказом о недавнем научном прорыве. Эта история также демонстрирует, как само по себе открытие может перевести сознание в такое идеальное состояние.

Стремление, а не случайность лежит в основе как «потока», так и сосредоточенности. Я уже говорил, что случайность и подсознание играют выдающуюся роль в плодотворном мышлении, но они работают лучше всего, когда «поток» встречает на своем пути как можно меньше препятствий. Оказывается – и это было большим открытием, – существует всеобъемлющий закон природы, который приводит в целесообразное движение все – от воздуха и воды, общественного транспорта и молний до информации, идей и внимания.

Иногда важные идеи появляются сразу, безо всякого предупреждения или подготовки. По мелочам такие озарения случаются сплошь и рядом в обыденной жизни – мы вдруг вспоминаем, куда положили очки, или перед глазами появляется образ давно забытого знакомого, или понимаем, что напрочь забыли о вложениях, которые собирались сделать. Иногда такие внезапные озарения преображают и изменяют мир. Пусть и редко, но люди порой восклицают: «Эврика!» Примеры подобных открытий веками живут в мифологии нашей культуры: сидящий в ванне Архимед осознаёт закон выталкивания тел водой, Ньютон, отдыхающий под пресловутой яблоней, открывает закон

всемирного тяготения... Мы не знаем, происходило ли это в действительности, но истории открытий великолепны сами по себе.

Однако я собираюсь рассказать вам реальную историю о восклицании «Эврика!», которая произошла совсем недавно. Мы знаем о ней, потому что ее описал сам первооткрыватель в своей книге «Дизайн в природе» (Design in Nature), вышедшей в 2012 году<sup>6</sup>.

В сентябре 1995 года Адриан Беджан, в то время сорокасемилетний профессор факультета механики Университета Дьюка, отправился во Францию, чтобы сделать доклад на конференции по термодинамике. И непосредственно перед конференцией с Беджаном произошло то, о чем мечтает каждый, но что происходит лишь с избранными счастливыми. Нежданному событию предстояло изменить всю жизнь ученого и — хотя об этом пока рано говорить, — возможно, и наши представления о мире.

На ужине в честь участников конференции выступал нобелевский лауреат Илья Пригожин. Эта речь привлекла внимание Беджана, более того, она его ошеломила. Если яблоко действительно когда-то упало на голову Ньютона, то оно, вероятно, произвело такой же эффект, как речь Пригожина — на Беджана.

Надо заметить, что нобелевский лауреат высказал общеизвестную банальную истину, с которой в то время было согласно все научное сообщество. Он сказал, что, хотя многие древовидные природные структуры — от молний и воздушных потоков в легких до речных дельт — очень похожи друг на друга, эта схожесть обусловлена чистой случайностью, а не какими-то причинами. Нет никакого объединяющего принципа, который бы обосновывал обилие таких структур в природе или какую-то закономерность их образования в самых разных контекстах.

Беджан рассказывает, что, когда он услышал это высказывание Пригожина, в его мозгу что-то щелкнуло. «На пол со звоном упала монетка. Я вдруг понял, что Пригожин, а с ним и все присутствующие ошибаются. В мгновение ока до меня вдруг дошло, что мир формируется не под влиянием чистых случайностей, капризной судьбы или неожиданных происшествий. Я вдруг понял, что за бесконечным разнообразием природы стоит непрерывный поток вполне предсказуемых явлений»<sup>7</sup>.

Воодушевившись, Беджан тут же принялся описывать то, что он назвал конструктивным законом: «Для того чтобы проточная система

конечного размера могла существовать (жить), ее конфигурация должна обеспечивать наилучший доступ к течениям, проходящим по ней»<sup>8</sup>. На первый взгляд – по крайней мере, на первый взгляд человека, далекого от физики и инженерного дела, такого, как я, – этот принцип не содержит в себе ничего существенного и важного и звучит весьма загадочно. Кажется, что он никак не связан с повседневной жизнью и уж совершенно точно не имеет ни малейшего отношения к теме данной книги. Но первый взгляд ошибочен.

Позвольте мне объяснить, почему конструктивный закон – это физический закон, управляющий поведением всех текучих систем, то есть любых, одушевленных и неодушевленных, в которых имеет место какое-либо движение. Конструктивный закон управляет любой системой, с какой нам приходится сталкиваться, – от дорожного движения, спорта, деятельности организаций и поведения птичьих стай и рыбьих косяков до интернета. Значит, данный закон управляет также системой нейронов в головном мозге и потоками идей, протекающих по этим нейронам.

Упрощая, можно сказать, что конструктивный закон гласит: все текучие системы – то есть системы, в которых имеет место движение, – организованы так, чтобы облегчить движение и обходить препятствия любого рода. В режиме реального времени закон предсказывает, что всякая такая система благоприятствует оптимизации движения – воды через дельту, воздуха по системе бронхов, молнии в атмосфере от облака до громоотвода или идеи от ее зарождения до явного выражения.

Движение, если оно не происходит гладко и беспрепятственно, со временем затухает. Вероятно, именно поэтому многие люди перестают мыслить, вырастая из детского возраста. На пути мышления возникают дамбы, останавливающие всякое развитие, и поток, прекращая движение вперед, начинает идти по кругу. Следовательно, заканчивается и жизнь, каковая есть лишь одна из форм движения. Отсутствие движения любого рода – это смерть.

Для Беджана как специалиста по термодинамике смерть означает состояние равновесия между системой и ее окружением. В такой системе нет движения, направленного внутрь или вовне. Это термодинамическая смерть, но она может означать и обычную смерть – точка. Жизнь – это движение, или, пользуясь словами Беджана, поток.



Древовидная структура — это потрясающе эффективная конструкция для облегчения течения — воды, воздуха, электричества — из некой области в точку или из точки в пространство. Природа искала и нашла такую конструкцию.

Теперь давайте взглянем на мозг. «Какова конструкция, — спросите вы, — соединения между собой нейронов головного мозга?» «Естественно, — отвечу я, — это древовидная конструкция!» Тело нервной клетки выбрасывает из себя дендрит (или отросток), который принимает входящие в его нервную клетку сигналы от других нервных клеток через специальные структуры — синапсы. Само понятие «дендрит» происходит от греческого слова, означающего «дерево».

Момент озарения Беджана я описал по двум причинам. Во-первых, великая идея, как огромная рыба, случайно попавшаяся вам на крючок, может выдернуть вас из лодки. Беджан, великий рыбак, был готов к такому неожиданному улову и устоял, хотя и испытал нешуточное моральное и физическое потрясение. Во-вторых, конструктивный закон Беджана говорит нам, что существует паттерн, который позволяет оптимизировать поток идей. Даже если мы не способны создать его самостоятельно, сам факт его существования уже означает, что мы можем кое-что предпринять, чтобы облегчить его возникновение в каждом конкретном случае.

Мы способны многое сделать не только для того, чтобы увеличить вероятность появления у нас в голове великих идей, но также для усиления внимания и эффективного облегчения потока мышления даже в отсутствие таковых. В одной из своих лекций в 1854 году Луи Пастер заметил: «В области наблюдений случай благоприятствует только подготовленным умам»<sup>9</sup>. Тогда возникает закономерный вопрос: как лучше всего подготовить свой ум, чтобы он благоприятствовал эффективному потоку информации и идей?

Благодаря своей анатомии мозг, состоящий из миллионов дендритов, подчиняющихся конструктивному закону, делает все, что в его силах. Но мы можем своими действиями помочь мозгу. Существуют проверенные временем способы обеспечения эффективного потока идей. Вместо того чтобы лихорадочно предпринимать титанические усилия в сложные моменты, словно пятиклассник под взглядом страшного учителя, вы можете достичь гибкой сосредоточенности, опираясь на планирование, подготовку и технику. Самый надежный путь



к поддержанию внимания основан на привычке и тренировке, что, впрочем, верно во всех случаях овладения мастерством.

Больше всего освоению магии ясного мышления мешает непрерывное поступление посторонних идей и несущественной информации, а также расхолаживающие предубеждения. Точно так же, как загрязнение воды угрожает рыболовству, загрязнение нашей умственной жизни избыточными, а порой и вредоносными данными, отвлекающими факторами, воспоминаниями и интерпретациями угрожает нашей способности вызывать у себя состояние гибкой сосредоточенности. Для того чтобы достичь этой цели, нам надо избавиться от всего, что нас отвлекает, и начать питать ум и тело только тем, что им необходимо. Как сад не может расти без плодородной почвы, солнечного света, воды и своевременной прополки сорняков, так и мы не достигнем состояния гибкой сосредоточенности, если не будем заботиться о своих первоочередных нуждах.

Прежде чем воспользоваться советами относительно того, как создать условия, благоприятствующие гибкой сосредоточенности, и устранить препятствия свободному движению информации и идей, спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы воспользоваться конструктивным законом и помочь себе лучше сосредоточиться на важных вещах, более отчетливо мыслить и быстрее распорядиться умом?» Или, если говорить другими словами, поскольку вы знаете себя лучше, чем кто-либо другой, задайте себе вот такой вопрос: «Что мешает свободному потоку информации и идей в моей голове? Как я могу устранить препятствия?»

Для большинства людей в наши дни ответ на этот вопрос более чем очевиден: постоянные отвлечения, перерывы в работе, засасывающее действие монитора, множество манящих возможностей, обязательства и постоянная умственная перегрузка. Вместо того чтобы устранять препятствия, мешающие нам свободно мыслить и усваивать поток полезной информации и важных идей, мы делаем ровно противоположное. Мы перекрываем каналы. Мы создаем ментальные пробки на путях движения информации, то есть действуем вопреки конструктивному закону Беджана.

Но так не должно быть. Пробки можно и нужно ликвидировать. Движение в мозгу должно происходить свободно и беспрепятственно, и

оно станет таким, если вы создадите и начнете исполнять верный план действий.

### **Необходимые составляющие: энергия, эмоции, увлеченность, структура, контроль**

Все элементы составленного мною плана призваны устранить препятствия, чтобы вы могли идти к цели, не отклоняясь в течение длительных промежутков времени. Этот основной план обеспечивает наиболее эффективный, наименее заторможенный поток информации и идей. Советы, которые я здесь даю, — касающиеся физических упражнений, создания оптимального эмоционального фона, устранения отвлекающих факторов и достижения сосредоточенности на любимом деле — нацелены на улучшение этого движения и на обеспечение непрерывности потока.

Итак, давайте предположим, что вы приступили к решению сложной психологической задачи: вам надо — возможно, с помощью квалифицированного психолога — найти ограничивающие вашу деятельность факторы, и вы готовы отказаться от предрассудков и отживших образцов, которые когда-то в детстве помогли вам сохранить здоровую психику, но теперь тянут вас на дно. Такая работа может потребовать многих лет, но в этом нет никакой нужды. Если вы прислушаетесь к моим советам и будете следовать предложенному мною плану, то вскоре увидите, как старые привычки начинают понемногу ослаблять свою железную хватку. Итак, предположим, что вы готовы к изменениям, которые помогут вам достичь более высокого уровня внимания и сосредоточенности.

В нескольких следующих главах я покажу вам, как выработать полезные практические привычки. Конечно, детали достижения этого в высшей степени полезного состояния различаются у разных людей, но тем не менее некоторые элементы подходят для всех — как, скажем, во всех красных соусах есть одинаковые ингредиенты. Многие итальянские повара скажут, что томаты в какой-либо форме, оливковое масло, лук, чеснок и чабрец, базилик или майоран на выбор — это пять необходимых составляющих хорошего красного соуса. Некоторые добавляют к нему морковь, сельдерей и зеленый перец наряду с солью, молотым перцем и, возможно, сахаром. Так или иначе, ни один повар не исключит из соуса томаты, оливковое масло и специи.

То же самое касается гибкой сосредоточенности. В моем основном рецепте содержатся пять ингредиентов. Я разработал его на своей рабочей кухне, основываясь на собственном жизненном опыте и на работе с тысячами пациентов в течение тридцати с лишним лет. Основной план включает следующие пять элементов, которые я описал во введении. Они нужны всегда. К ним вы в любой момент сможете добавить свои любимые специи, но план не сработает, если в нем будет отсутствовать хотя бы один из пяти основных элементов.

1. **Энергия.** За энергией надо следить так же внимательно, как за уровнем бензина в баке автомобиля или за состоянием банковского счета. Вы сами удивитесь тому, насколько возрастет ваше внимание, если вы станете грамотно работать с энергией с помощью шести разумных принципов (сна, питания, физических упражнений, медитации, когнитивной стимуляции и связи — то есть позитивных межличностных контактов). Внимание неизбежно будет рассеиваться, если вы проигнорируете хотя бы один из этих шести элементов.
2. **Эмоции.** Страсть — двигатель достижений. Если вы желаете войти в состояние гибкой сосредоточенности, вам надо научиться регулировать свое эмоциональное состояние. Эмоции могут стать вашими самыми надежными и полезными союзниками, но они могут оказаться и злейшими врагами. Главный секрет заключается в том, что работать надо в уютной, лишенной страха атмосфере или в обстановке, позволяющей вам полностью раскрывать таланты. Кроме того, вам надо будет разобраться со своими «горячими клавишами» и эмоциональными слабостями, чтобы научиться управлять ими.
3. **Увлеченность.** Для того чтобы работать наилучшим образом, надо увлечься процессом, он должен захватить вас. Как заметил по этому поводу Джим Лер, один из ведущих специалистов по оптимизации труда, увлеченность — турбокомпрессор, наилучшим образом подталкивающий нас к наивысшим достижениям<sup>10</sup>. Если вы занимаетесь своим любимым делом — то есть чувствуете интерес к нему и сознаёте собственное

мастерство, — если вы понимаете, что это очень важное дело и что вам за него хорошо заплатят, — шансы достичь состояния гибкой сосредоточенности становятся очень высокими.

4. **Структура.** Это простое слово обладает поистине уникальной силой. Структура расчищает путь к успеху. Именно структура позволяет вам сосредоточиться и не отвлекаться на несущественные пустяки. Она должна определять мир, который вы строите для себя, мир вашего труда, вашей активности. Структура в большей степени определяет то, что делаете вы, а не то, что вы позволяете делать с собой. Гибкая сосредоточенность зависит от структуры, а структура зависит от планирования и от восстановления упущенного контроля.
5. **Контроль.** Весь успех этого пятиступенчатого плана зависит от того, управляете ли вы своей жизнью или жизнь управляет вами. Люди в разной степени обладают возможностью контролировать свое существование и труд, но в большинстве случаев в наши дни люди пользуются лишь малой долей возможностей взять верх над ситуацией.

В следующих главах я разверну элементы плана и рассмотрю их более детально. Начав работать на себя, а не против себя, по склонности, а не вопреки ей, научившись создавать стратегии, облегчающие концентрацию внимания и обеспечивающие высокое качество труда, усвоив новые средства помимо старых рецептов усидчивости и старания, вы сможете пожать богатые, фантастические плоды рационального планирования.

## ГЛАВА 8

# ВОСПОЛНЕНИЕ ЭНЕРГИИ

Сколько раз, присутствуя на деловых встречах, вы ловили себя на неудержимой зевоте, сколько раз вам приходилось щипать себя, скрипеть зубами и покусывать язык, чтобы не заснуть? Сколько раз в день вы подходите к кофемашине в надежде, что кофеин выручит вас и придаст сил и энергии?

Люди в большинстве своем встают по утрам, иногда завтракают или хотя бы пьют чай или кофе и после этого воображают, что смогут сохранять внимание, не заботясь о восполнении энергии в течение рабочего дня. На самом деле они образцово-показательно не следят за своей умственной энергией. Если это про вас, не впадайте в отчаяние; в конце концов, очень немногие люди умеют регулировать умственную энергию. Если же мозгу плохо, то о хорошей работе не может быть и речи.

Правило номер один: не думайте, что энергия дается вам свыше. Вы не сумеете сосредоточиться, если ее у вас мало. Недостаток энергии – эквивалент рассеянности. Высокий уровень энергии – это необходимое, но отнюдь не достаточное условие хорошей способности к концентрации внимания. Вы сможете выдержать рабочий день – как и большинство людей, – не заботясь о восполнении энергии, но если вы хотите не просто продержаться, а качественно работать, то последуйте простым советам, приведенным в этой и следующих главах. Со временем они сослужат вам хорошую службу.

В газетах, в интернете и в тысячах книг вы можете прочесть о том, как сделать лучше свою работу. Некоторые из предлагаемых планов и в самом деле хороши, но очень многие из них имеют только одну цель – продать линейку продуктов. Я испытал действие многих препаратов на себе и могу сказать, что большинство из них не могут решить проблему. Не стоит гнаться за всем, что есть в продаже. Препараты, подстегивающие активность мозга, – это эквивалент косметики: люди платят сумасшедшие деньги за некие вещества не потому, что получают от них какую-то действительную пользу, а потому что хотят верить в то, что эти снадобья на самом деле полезны.

Просто удивительно, сколь многие из нас игнорируют такую важную и несложную вещь, как поддержание на должном уровне умственной энергии, и проявляют интерес к ней, только начиная испытывать непреодолимую сонливость в течение дня, или очутившись на грани нервного срыва, или совершив серьезную ошибку. Есть один простой, но неоспоримый факт: телу ведомы некоторые вещи, недоступные разуму. Ваш организм оценивает свое энергетическое состояние раньше, чем ваше сознание. У него есть собственный аналог сознания. Вы не можете находиться в хорошей умственной и физической форме, качественно выполнять свои обязанности, сосредоточивать внимание и учиться, если ваше тело – а мозг является его неотъемлемой частью – не получает достаточно энергии.

Более века назад Вильям Джеймс постулировал, что разум следует командам тела, а не наоборот. Совсем недавно социальный психолог Джеймс Лэйрд провел эксперимент, в ходе которого он присоединил электроды к определенным точкам человеческого лица и попросил одних испытуемых улыбаться, а других – хмуриться. Потом он спрашивал участников эксперимента, как они себя в тот момент чувствовали. Те, кто улыбался, приходили в хорошее настроение, а те, кто хмурился, начинали злиться<sup>1</sup>. Другими словами, биологические процессы, происходящие в теле, извилистыми и длинными путями влияют на чувства и мышление.

Способы поддержания в порядке мышления и эмоционального состояния очень просты (в сравнении с важностью задачи), хотя и требуют некоторых изменений в образе жизни и привычках. В управлении энергией при умственной работе есть два важных компонента. Во-первых, и это самое важное, нужна подготовка – необходимо приспособить все свое «я» к поддержанию необходимого уровня активности в течение дня. Во-вторых, необходима, как я это называю, «работа в поле». Как правило, люди обращают больше внимания на «работу в поле», то есть начинают что-то предпринимать, когда устают и теряют работоспособность, но пренебрегают подготовительной работой, которая как раз и направлена на то, чтобы предупредить кризис и усталость.

## **Шесть разумных принципов**

Подготовительная работа опирается на принципы «разумной шестерки». Делайте то, что я рекомендую в этой и следующих главах, — и ваши тело и мозг будут в тонусе. Ваш мозг, если вы надлежащим образом его подготовите, подарит вам намного больше минут гибкой сосредоточенности.

В процессе чтения следующих двух глав у вас часто будет возникать соблазн воскликнуть: «Да, я все это уже знаю!» Возможно, что так оно и есть. Но используете ли вы свои знания на практике? Вам надо с сегодняшнего дня начать применять принципы «разумной шестерки», чтобы ваши мозг и тело могли поддержать вас в труде и активном отдыхе. Вот эти шесть элементов:

- сон;
- питание;
- физические упражнения;
- медитация;
- когнитивная стимуляция;
- связь (позитивные межличностные контакты).

Мы все вынуждены выполнять первые три пункта (сон, питание, физические упражнения), чтобы сохранить физическое здоровье. Следующие два (медитация и когнитивная стимуляция) способствуют поддержанию здоровья как физического, так и душевного. Однако мы часто упускаем из вида или сознательно игнорируем последний пункт — позитивные межличностные контакты. Я ставлю данный пункт выше всех остальных, в то время как многие другие специалисты не обращают на него внимания или не оценивают по достоинству силу его воздействия на людей.

Эти принципы тесно переплетаются друг с другом и взаимно усиливаются. Лучших результатов вы добьетесь, если будете следовать всем шести пунктам.

## **Сон**

Вы помните Джин, о которой я писал в главе о многозадачности? Одна из причин, мешавших Джин сосредоточить внимание, заключалась в нарушениях сна. Несмотря на все старания, она так и не смогла создать распорядок дня, который бы улучшил ее сон — являющийся залогом

нормальной деятельности мозга и тела. А помните Джека, который все время о чем-то тревожился? Он тоже пренебрегал сном, говорил, что выспится в гробу. Джек платил очень высокую цену за свою надменность, хотя и не сознавал этого.

Подобно Джин и Джеку, миллионы людей много работают, но слишком мало спят, чем наносят своему организму немалый вред. Если вы хронически недосыпаете, то в мозге возрастает уровень стимулирующего аппетит гормона грелина и падает уровень лептина, имеющего обратное действие. Именно поэтому недостаток сна может приводить к ожирению. Бессонница также способствует возникновению артериальной гипертензии, подавлению иммунитета, возрастанию риска онкологических заболеваний, простуд и гриппа. Кроме того, хорошо известно, что недостаток сна приводит к повышенной раздражительности, заикливанию на проблемах и провалам в памяти. Он превращает дороги в опасную зону. Приблизительно 60% водителей сообщают о том, что им приходилось на протяжении последнего года часто водить машину в сонливом состоянии, а более трети признаются, что им случалось засыпать за рулем, ставя себя, своих пассажиров и других участников движения в опасное положение. А еще недостаток сна делает лицо одутловатым и непривлекательным.

Кроме того, если вы спите слишком мало, достижение гибкой сосредоточенности становится для вас решительно невозможным. При лишении сна у человека способно развиваться состояние, напоминающее синдром дефицита внимания и гиперактивности. В опубликованной в апреле 2013 года в *New York Times* статье доктор Ватсал Тхаккар описал больного, который имел все классические симптомы СДВГ: привычку откладывать все на потом, забывчивость, склонность терять вещи и, конечно, неспособность к устойчивой концентрации внимания. Самое странное заключалось в том, что эти симптомы появились у пациента в возрасте тридцати одного года, а раньше он никогда не страдал СДВГ, что противоречит всем диагностическим критериям данного недуга. Как оказалось, больной просто хронически недосыпал. Он выздоровел, после того как врач дал ему рекомендации по поводу улучшения качества ночного сна<sup>2</sup>.

Одно из самых больших одолжений, какое вы можете сделать вашему мозгу и телу, — это обеспечить их достаточным по продолжительности и качеству сном. Сон тонизирует. «Я полностью



согласен, — вероятно, ответите вы, — но у меня просто нет на это времени. У меня слишком много работы, и если я хочу видеть свою семью, то придется пожертвовать часами сна, ибо не могу же я спать во время работы, которую так или иначе надо делать».

Для того чтобы все же выкроить время для сна, попробуйте по-новому определить приоритеты. Исследователи доказали, что это стоит сделать. Наука о сне стремительно прогрессирует в последние годы, и ее успехи увлеченно подытожил в своей книге журналист Дэвид Рэндалл:

«Современные ученые считают, что наука о сне переживает свой золотой век. Сон понимают теперь как сложный процесс, оказывающий влияние на все, начиная с законодательства и воспитания детей и заканчивая восстановлением психики вернувшихся с войны солдат. Кроме того, сон является главным залогом счастья. Понимаете вы это или нет, но качество вашего сна прошедшей ночью имеет большее значение для вашей жизни, чем то, что вы едите, сколько денег зарабатываете или в каких условиях существуете. Все те вещи, которые определяют ваше “я”: творческие способности, эмоции, здоровье, способность быстро усваивать новые навыки или решать трудные проблемы, — это всего лишь побочные продукты того, что происходит в вашем мозге, когда вы спите ночью, положив голову на подушку. Это часть мира, в которой мы все пребываем, но едва ли это осознаем... Сон — не перерыв в жизни. Это треть головоломки, именуемой жизнью»<sup>3</sup>.

Потребность в сне варьируется у разных людей довольно значительно. Один из способов определить реальную потребность — это засечь время, которое вы проспите, если вас не поднимет будильник или какой-либо иной внешний раздражитель. Если вы в тот день воздержитесь от алкоголя (спиртное нарушает сон, делая его прерывистым) и не будете чувствовать переутомления, мешающего уснуть, то ваш организм сам подскажет вам, сколько времени надо спать. Большинству взрослых для того, чтобы нормально выспаться, необходимо от семи до восьми часов. Некоторым нужно немного меньше, другим — немного больше.

В любом случае не думайте о времени сна как о потраченном впустую, как о роскоши, как о резервуаре, откуда можно черпать недостающие часы для работы. Прислушайтесь к своему организму: он

просит вас спать достаточное время. Для этого вам придется выработать у себя новые привычки и изменить образ жизни, если вы не высыпаетесь. В ближайшее время вам потребуется незаурядная самодисциплина, но вознаграждение не заставит себя ждать, что укрепит вашу мотивацию. В первую очередь вы почувствуете, что стали просыпаться по утрам отдохнувшим и свежим, вместо того чтобы на ощупь искать кнопку выключения будильника. Вы будете ощущать по утрам прилив бодрости и жажду деятельности, что сделает вашу работу плодотворной с первых часов.

Процесс можно облегчить, если прибегнуть к элементарной гигиене сна. Вот несколько советов по поводу того, что надо и чего не надо делать, чтобы хорошо спать.

- Ложитесь спать и вставайте в одно и то же время. Ваш мозг быстро привыкнет к строгому распорядку.
- Позаботьтесь об удобстве постели.
- Ни в коем случае не работайте в кровати.
- Перед сном примите теплую ванну или немного почитайте.
- Не пейте спиртное меньше чем за четыре часа до отхода ко сну. Алкоголь поначалу вызывает сонливость, но потом, когда его уровень в крови снижается, человек просыпается.
- Не ешьте плотно меньше чем за четыре часа до отхода ко сну.
- Не выполняйте тяжелые физические нагрузки перед сном.
- Не ворочайтесь в постели, если не можете сразу заснуть. Встаньте, выйдите в другую комнату и немного почитайте.

Большинство людей лучше спят, если находятся в кровати одни. Если вы плохо спите, то ложитесь отдельно от супруга или купите большую кровать. Если сосед по постели храпит, встает среди ночи или активно ворочается, то вам не удастся как следует выспаться рядом с ним. По данным одного исследования, опубликованного в январе 1991 года в журнале *Journal of Marital & Family Therapy*, супруги, имевшие не совпадающие фазы сна, сообщали о трудностях в отношениях, включая меньшую склонность к разговорам и частые конфликты<sup>4</sup>.

Человека может неплохо освежить дневной сон – во второй половине дня, когда большинство людей чувствуют сонливость. В некоторых компаниях существуют даже специальные помещения для

дневного сна, куда может записаться любой желающий. Если дневной сон вам нежелателен, прибегните к медитации, которая почти так же полезна.

Если, несмотря на все эти меры, вам все равно будет трудно уснуть, попробуйте слушать на ночь расслабляющую тихую музыку. Существует множество натуральных снотворных средств, например корень валерианы или мелатонин, а также продающиеся в аптеках без рецепта средства. Однако я настоятельно рекомендую прибегать к таблеткам только как к последнему средству. Люди, которые сразу начинают пить снотворное, очень скоро впадают в зависимость, вместо того чтобы следовать гигиене сна и применять натуральные средства.

Посоветуйтесь с врачом относительно ваших проблем со сном, так как существует множество физических и психических расстройств, вызывающих бессонницу. К таким заболеваниям относятся сонное апноэ, депрессия, тревожность, артрит, рак, сердечная недостаточность, обструктивная болезнь легких, желудочно-пищеводный рефлюкс, тиреотоксикоз, инсульт, болезнь Паркинсона и болезнь Альцгеймера. Не пытайтесь поставить себе диагноз самостоятельно. Обращаясь к доктору, постарайтесь получить нечто большее, чем просто рецепт на лекарство. Вспомните Мэри, которой врач назначил антидепрессанты, сказав, что это «по крайней мере что-то», хотя ей были нужны не только и не столько таблетки. К любой проблеме надо подходить с разных сторон, и, в частности, рассматривать нарушение сна следует в комплексе с другими сложностями в отношениях тела и мозга.

## **Питание**

По мере того как я все глубже вникал в неприятности моих пациентов, я больше и больше убеждался в том, что у очень многих из них были серьезные проблемы с питанием. Некоторые люди, как, например, Мэри, прибегают к еде, чтобы облегчить душевное состояние, когда испытывают стресс или тревогу. Некоторые бросаются в другую крайность и начинают голодать. Лэс пожертвовал едой ради сидения перед монитором, и это дорого ему обошлось.

Питание в настоящее время — очень актуальная тема, и на то есть веские причины. На Amazon.com я насчитал 229 384 книги, посвященные питанию. Массовыми тиражами выпускается литература о диетах. Несколько десятилетий назад питание было где-то на задворках

общественного внимания, но теперь стало настоящим мейнстримом. В любой компании вы непременно услышите, как кто-нибудь рассказывает об «очищающих диетах», о добавках, которые он принимает, или о невероятно вкусной вегетарианской пище, которую подают на каком-нибудь курорте.

Для того чтобы избежать лишней траты денег (в лучшем случае) и не подвергать опасности здоровье и жизнь (в худшем случае), очень важно точно знать, что вы покупаете. Правильное питание перестало быть увлечением эксцентричных чудаков и превратилось в науку. Когда-то нам не было нужды тщательно следить за тем, что мы едим, чем дышим, что пьем, какие вещества соприкасаются с нашей кожей и что воздействует на нас в форме излучения и других видов энергии: солнце, линии электропередач, телевизионные экраны, сотовые телефоны и бог знает что еще. Однако это время навсегда осталось в прошлом.

Сегодня, для того чтобы сохранить здоровье, нам надо внимательно следить за тем, что поступает в нас любыми путями. Говорят, что человек есть то, что он ест. Включите сюда то, чем мы дышим, что трогаем, что поглощается нашей кожей и слизистыми оболочками или поступает в организм как-либо иначе. Так как мы не можем блокировать все пути доступа вредных веществ в организм, нам остается лишь регулировать их поступление с едой и питьем.

Если мы неправильно питаемся, то наш мозг теряет способность хорошо работать. Многие, просыпаясь утром, выпивают чашку или две кофе с круассаном или пончиком — и называют это завтраком. Некоторые люди не завтракают вообще. Днем они съедают большой сэндвич и пакет чипсов, запивают колой или другим сладким газированным напитком, а потом удивляются, почему на них вдруг наваливается непреодолимая сонливость (это результат приема углеводистой пищи, к которой я скоро вернусь). Вечером такие люди приходят с работы, съедают гамбургер с двумя-тремя банками пива и усаживаются перед телевизором. Отметьте полное отсутствие в их рационе овощей и фруктов. Лишние килограммы откладываются под кожей в виде жира, а мозг лишается питания и теряет способность нормально работать.

Находясь в крахмально-сахарных сетях, вы просто не в состоянии отчетливо и сосредоточенно мыслить. Почему бы не предпочесть здоровую пищу? Хотя подробные советы по здоровому питанию не

входят в задачу этой книги, на некоторых основных пунктах я все же остановлюсь.

Правильно питаться нетрудно, если вы не живете в нищете. Раз вы купили эту книгу, то, вероятно, можете позволить себе и здоровые продукты. Точно так же, как в случае сна, сначала следует разобраться, как вам надо есть, затем составить план питания и начать его придерживаться.

Прежде всего позвольте мне перечислить общие принципы здорового питания и дать несколько конкретных советов по этому поводу.

- **Ешьте натуральную пищу.** Избегайте употребления полуфабрикатов, готовых продуктов в вакуумных упаковках. За некоторыми исключениями — к каковым, например, относятся консервированные томаты, — лучшая еда — это еда, которая только что росла на грядке, бегала по скотному двору или плавала в море. Проведенное в Китае исследование, одно из наиболее непредвзятых в своей области, показало, что самым здоровым видом питания является радикальное вегетарианство. Ученые, проводившие исследование, изучили пищевые привычки жителей более ста деревень по всему Китаю. При том что вегетарианство оказалось лучшей пищевой привычкой, было показано, что с хорошим здоровьем чаще всего сочетается употребление большого количества овощей и цельной пищи<sup>5</sup>. Если вы не можете или не желаете становиться вегетарианцем (например, я и не могу, и не хочу), все-таки подберитесь к нему максимально близко.
- **Полноценно усваивайте съеденное.** Многие люди начинают свой день со стакана теплой воды, куда они выжимают дольку лимона, чтобы помочь перевариванию пищи. Одна моя давняя знакомая, женщина средних лет, отметила значительное улучшение самочувствия, после того как начала сама готовить свежий смешанный сок. Она купила мощную соковыжималку, в которую бросает целые фрукты и ягоды (чернику, яблоки, половинку банана, половинку лимона) и овощи (морковь, огурец, шпинат, имбирь). В эту смесь она добавляет столовую ложку спирулины, столовую ложку белкового порошка, пакетик сладкой стевии,

воду и нажимает кнопку. «Я пью этот сок утром и в течение дня, — говорит она. — Кроме него я ем салат на обед и на ужин. С той недели, когда я начала так питаться, я сразу ощутила прилив энергии, мне стало легче работать и сосредоточиваться. Мало того, я еще и похудела!»

- **Сведите к минимуму потребление красного мяса.** Если вам приходится есть красное мясо, то покупайте экологически чистую говядину или оленину. В качестве альтернативного источника белка и калорий лучше употребляйте рыбу, свинину, курятину, бобы или столь же богатые питательными веществами виды растительной пищи. Многие советуют отказаться не только от говядины, но и от свинины, курятины и даже рыбы (я их ем, но выбор, естественно, за вами).
- **Подумайте о том, как перейти на безглютеновую пищу.** Я перестал употреблять продукты, содержащие глютен (клейковину), и похудел на десяток совершенно лишних килограммов всего за шесть недель. Помимо того, я стал намного лучше думать. Вам это покажется серьезным изменением привычки, но я нашел, что отказаться от глютеновой пищи очень легко. Надо всего лишь исключить из рациона пшеницу, солод, рожь и булгур, то есть хлеб, печенье, пироги, крекеры, пасту, пиво, соевый соус и некоторые другие виды пищи.
- **Задайтесь вопросом, не стоит ли отказаться от молочных продуктов.** Некоторые специалисты советуют полностью отказаться от всех молочных продуктов, включая сыр и мороженое. (Один мой знакомый диетолог пытался склонить меня к этому, но я пока не сдаюсь; вы можете попробовать и посмотреть, как будете чувствовать себя после такого.)
- **Ешьте продукты местного производства.** Старайтесь употреблять пищу, изготовленную в вашей местности, свободную от гормонов, антибиотиков, пестицидов и других химикатов. Нужно всеми силами избегать любой пищи, произведенной для массового потребления, всех раскрученных брендов и покупать еду, произведенную известными вам источниками. Гормоны, консерванты и другие химикаты, которые я называю «большая ферма» по аналогии с термином «большая фарма», медленно отравляют нас и препятствуют усвоению полезных питательных

веществ. По возможности надо есть продукты, которые не содержат вредных химических соединений, добавок или посторонних веществ. Узнавайте, откуда поступила та или иная пища и какой у нее состав, где бы вы ее ни покупали. Если есть возможность, вскопайте пару-другую грядок на своей даче и выращивайте на них свежие овощи.

- **Принимайте полезные добавки.** Гарвардские ученые рекомендуют для взрослого мужчины ежедневный прием 1000 МЕ витамина D<sub>3</sub> и 1000 мг карбоната или цитрата кальция. Женщинам лучше принимать дозы чуть побольше. Кроме того, в дополнение к пище рекомендуется прием 1000 мг омега-3-ненасыщенных жирных кислот, докозагексаеновой и эйкозапентаеновой кислоты (ЭКП и ДКП). Прежде чем употреблять какую-то из этих кислот, проконсультируйтесь с врачом, впрочем, медики рекомендуют их почти во всех случаях. Замечу, что если вы последуете моим советам, касающимся здорового питания, то вам едва ли понадобятся пищевые добавки.

Эти меры по улучшению питания предназначены в наше время не только для фанатиков здорового образа жизни. Мы все должны потрудиться ради своего здоровья вообще и ради повышения умственной работоспособности в частности.

Есть еще одно питательное вещество, за уровнем которого в крови надо следить в течение всего дня, чтобы ваш мозг был всегда готов к работе и четкому мышлению. Это глюкоза, практически единственный источник энергии для головного мозга. Если уровень глюкозы в крови остается стабильным в течение дня, то вашей сосредоточенности, скорее всего, ничто не сможет угрожать.

К несчастью, большинство людей питается так, что уровень глюкозы в их крови скачет то вверх, то вниз. Если вы начинаете день с чашки сладкого кофе и пончика, то поджелудочная железа в ответ выбрасывает в кровь заряд инсулина, для того чтобы усвоить поступивший в кровь сахар. Уровень глюкозы сначала стремительно взлетает вверх, а потом под ударом инсулина резко снижается. Когда он падает, вы идете к кофемашине подзарядиться кофеином и углеводами, чтобы получить еще энергии. Цикл повторяется снова и снова в течение всего дня.

Вы уже не удивляетесь, почему кофейни находятся на каждом углу? Вы уже не удивляетесь тому, что они продают сладкий кофе со сладкими же десертами? Правильно, они делают неплохую прибыль на этих глюкозо-инсулиновых циклах. Продавцы кофеина и углеводов – самые опасные поставщики легальных наркотиков на планете, главным образом потому, что очень немногие осознают эту опасность.

После обеда, обычно содержащего много крахмала и мало белка, снова повторяется тот же цикл с резким подъемом и падением уровня глюкозы в крови с неизбежной послеобеденной сонливостью. Вы можете сколько угодно говорить, что вы так устроены, жалеть, что не живете в стране, где принята сиеста, но на самом деле вы можете навсегда избавиться от сонливости, если будете на обед есть белковую пищу, которая поддержит на стабильном уровне содержание глюкозы в крови. Если вы почувствовали сонливость, то сделайте несколько энергичных упражнений, потом съешьте яблоко или банан, выпейте какой-нибудь домашний сок – или... просто немного вздремните.

Общее правило питания, полезного для полноценной работы мозга в течение всего дня, гласит, что еда должна обеспечивать стабильный уровень глюкозы в крови – без внезапных скачков. На завтрак ешьте продукты, богатые белками. Употребляйте сбалансированную пищу. Перекусывайте фруктами и занимайтесь гимнастикой, чтобы избежать послеобеденной сонливости. Ешьте больше свежих фруктов и овощей, чтобы доставлять мозгу микроэлементы, в которых он очень нуждается.

Контролируйте количество выпиваемого вами кофе. Подобно Джеку, который превратился в истинного кофемана, миллиарды людей на земном шаре каждый день поглощают огромное количество этого напитка. При разумном употреблении кофеин действительно повышает работоспособность. (В одном исследовании было показано, что женщины, выпивающие четыре чашки кофе в день, меньше подвержены депрессии, чем те, кто не пьет кофе вообще<sup>6</sup>.) При разумном употреблении кофеин – наш союзник. Чашка кофе помогает сосредоточиться и начать быстро мыслить. Но не стоит пить его слишком много и во всем полагаться на кофеин – лучше применить другие из шести разумных принципов, чтобы поддержать на должном уровне свою умственную энергию.

Однако сколько это – «слишком много»? Если у вас появляются нежелательные побочные эффекты – повышение артериального



давления, учащенный пульс, возбуждение и тревожность, боль в желудке или голове, головокружение, бессонница, – это значит, что вы пьете слишком много кофе. Кофеин – мочегонное средство и потому заставляет вас чаще бегать в туалет, однако до некоторого предела с этим можно мириться. Будьте осторожны: не бросайте пить кофе сразу – за это вы расплатитесь сильной головной болью, так что медленно и постепенно снижайте дозу.

Итог: в умеренных дозах кофеин полезен, в больших – вреден. Я выпиваю две-три чашки в день, это помогает мне сосредоточиться и ясно мыслить. Я редко выхожу из дома, не выпив кофе.

### **Физические упражнения**

Люди, которых я описал в первой части книги, добивались наибольших успехов, когда занимались спортом или проявляли много физической активности. Вспомните Джека – он был счастлив в колледже, когда играл в хоккейной команде первого дивизиона. Или вспомните Шэрон – каким даром небес ей казались занятия спортом в детстве и юности!

То, что спорт улучшает работу головного мозга, уже давно научно доказано. Например, в 2011 году группа ученых из Университета штата Иллинойс провела эксперимент на четырех группах мышей. Мыши первой группы жили по-королевски – они ели орехи, фрукты, сыр и жили в клетках, уставленных пестрыми игрушками. Вторая группа содержалась в таких же условиях, но кроме игрушек в клетках находилось также «беличье колесо». Несчастные мыши третьей группы сидели на дробленой крупе и воде, а спали на жесткой соломе. Мыши четвертой группы жили так же бедно, но в их клетках стояли колеса. По ходу эксперимента ученые наблюдали показатели умственной работоспособности мышей, а после окончания эксперимента исследовали мозг мышей всех четырех групп. Выяснилось, что красивые игрушки и усиленный рацион никак не сказались на умственных способностях. Единственное, что на них повлияло, – это колесо. Мыши, бегавшие в колесе, отличались более здоровым мозгом и более выдающимися когнитивными способностями, чем не имевшие доступа к колесу<sup>7</sup>.

Если вам нужны еще аргументы в пользу чрезвычайной эффективности физических упражнений для улучшения качества жизни, прочтите книгу «Искра: новая революционная наука о физкультуре и

мозге» (Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain), написанную моим коллегой и другом доктором Джоном Рейти. В своей книге Рейти объясняет, почему физические упражнения являются защитой от всех рисков, начиная от перепадов настроения, СДВГ, болезненной зависимости и менопаузы и заканчивая болезнью Альцгеймера. Автор убедительно показывает, что мозг работает подобно обычной мышце: становится сильнее от упражнений и атрофируется от бездействия. Свои объяснения Рейти обосновывает экспериментальными научными данными<sup>8</sup>. Физические упражнения – это, без сомнения, наилучшее тонизирующее средство для нашего мозга. Если мы все займемся спортом, то очень скоро в мире заметно снизится употребление лекарств – не только психотропных, но и всех остальных.

Я уже слышу, как вы говорите: «Да, я все понял, завтра иду покупать тренажер». Однако сама идея о том, что надо будет каждый день заниматься упражнениями, вгоняет вас в смертельную скуку. Мыши любят бегать в колесе, это доставляет им удовольствие, но у большинства людей (включая и меня) сама мысль о чем-то подобном не вызывает ничего, кроме отвращения. Это отнюдь не удовольствие. К тому же занятия фитнесом, спортом или физкультурой требуют массы времени. Вы потеете, дурно пахнете – и вам все равно не добиться тех фантастических результатов, какие демонстрируют всемирно известные бегуны и штангисты. В конце концов вы приходите в отчаяние, осознав, что вам никогда не стать одним из них. Так что же делать?

Секрет прост: *занятия спортом должны стать для вас удовольствием.* Для начала возьмите себе за правило регулярно гулять с другом. Найдите человека, готового сделать физические нагрузки неотъемлемой частью жизни, и гуляйте с ним по утрам или делайте ежевечерние пробежки. Если у одного из вас есть собака, то это только к лучшему. Зимой просто одевайтесь потеплее, но не отказывайтесь от новой привычки. Еще один способ включить физические упражнения в свою жизнь – это выделение определенного времени для спортивных игр. Я, например, в течение тридцати двух лет играл в сквош с одним моим другом. Это прекрасный способ поддерживать одновременно спортивную форму и дружеские отношения (что тоже способствует улучшению работы мозга).

Третий способ, в отличие от первых двух, предполагает некоторые затраты. Попробуйте упражняться под руководством тренера. Преимущество данного подхода заключается в том, что вы платите

деньги, это отлично вас стимулирует, а тренер следит за тем, чтобы вы не отлынивали от занятий.

В 2003 году я перенес операцию эндопротезирования тазобедренного сустава (годы игры в сквош не прошли даром). Пройдя курс реабилитации, я начал работать с русским тренером по имени Симон Зальцман, и эти занятия изменили мою жизнь. Зальцману было тогда под шестьдесят, но он казался крепким. Весь мир знал его как математика, а по совместительству и спортсмена. Приехав в США, он стал заниматься исключительно тренерской работой.

Зальцман отличается поистине уникальной особенностью – он умен и обладает таким природным чувством юмора, что мне – несмотря на изнурительные занятия – никогда не было с ним скучно. Например, во время первой же тренировки он велел мне поднять не слишком тяжелую штангу. Все мое существо запротестовало, и я простонал: «О боже!» – на что Зальцман с сильным русским акцентом саркастически заметил: «Бог тебе не поможет».

Надо признаться, что я ленив и ненавижу спорт ради спорта, но я каждый раз жду не дождусь следующей тренировки с Зальцманом. Я знаю, что эти занятия будут меня радовать, хотя каждое из них, по выражению Зальцмана, есть не что иное, как «добрая пытка». Тренировки не прошли даром и сильно мне помогли, потому что в 2013 году мне заменили второй тазобедренный сустав. На этот раз я восстановился намного быстрее, чем в 2003-м, – только благодаря спорту.

## ГЛАВА 9

# ОВЛАДЕНИЕ СИЛОЙ РАЗУМА

Позвольте мне теперь рассказать, как я смог наконец бросить курить. В 1990 году я решил, что ждать больше нельзя; я был просто обязан завязать с никотином. Я курил много лет, начиная со старших классов средней школы, и много раз безуспешно бросал, но, когда родилась дочка Лючи, отказ от табака стал просто императивом.

Я пробовал сделать это неоднократно, но каждый раз неудачно. Тогда я пошел к гуру, которого народ в Бостоне называл «сумасшедшим русским». Он гипнотизировал большие аудитории, помогая людям отказываться от курения, и, как говорили, добился в этом большого успеха. Возможно, так оно и было на самом деле, так как он имел непререкаемый авторитет, а его внушения оказывали магическое действие на множество людей. Но на меня усилия «сумасшедшего русского» не произвели ни малейшего впечатления, если не считать существенного облегчения моего кошелька.

Затем я пошел к психологу-бихевиористу, который *гарантировал*, что я непременно оставлю привычку курить, если последую совету, изложенному в его письме (я обожаю гарантии и всегда доверяю им). Инструкция гласила: «Вы можете курить сколько хотите. Однако, выкурив вторую сигарету, пожертвуйте цент на благотворительность. Выкурив следующую сигарету, пожертвуйте два цента. Третья обойдется вам в четыре цента, и так удваивайте плату за каждую следующую сигарету. При этом вы можете курить, сколько вам угодно». Если произвести несложный, но утомительный подсчет, то выяснится, что за тридцатую сигарету мне придется пожертвовать на благотворительность 5 368 709 долларов и 12 центов. Следовать такой инструкции я был не готов. Мне стало стыдно. Я почувствовал себя плохим человеком, наркоманом, слабаком, паршивым мужем и никудышным отцом.

Я отправился к иглотерапевту. Я очень боялся всевозможных уколов, но ради того, чтобы бросить курить, я был готов вытерпеть любые муки. К моему безмерному изумлению, сеанс иглоукалывания мне очень понравился. Введение тонюсеньких иглолок вызывало выброс эндорфинов. Я лежал на кушетке и под тихую музыку уносился мечтами в какие-то сказочные края. Двенадцать недель я с почти религиозным

рвением дважды в неделю ходил на сеансы. Я от души полюбил акупунктуру, но курить не бросил.

Тем не менее акупунктура приучила меня к восхитительным ощущениям, вызываемым введением иглол. Я слышал, что такие ощущения возникают при беге на длинные дистанции и при медитации. Так как я очень ленив, то бегать длинные дистанции мне хотелось так же, как учить мандаринский диалект китайского языка, и я решил попытаться счастья с медитацией.

И это помогло. Я бросил курить. Вот уже двадцать лет я не брал в рот сигарету.

## **Медитация**

Вы все наверняка слышали множество рассказов о чудесах медитации – о том, что она снижает уровень стресса и артериального давления, повышает энергию и улучшает когнитивные способности, а также успокаивает и навеивает ощущение счастья. Но медитация умеет и многое другое. Помимо того что медитация может – как в моем случае – помочь отказаться от табака, она способна и на другие не менее впечатляющие чудеса. Недавно проведенное исследование показало, что медитация улучшает многие психологические функции. Она принесла пользу людям, борющимся с тревожностью, патологическими зависимостями, депрессией. Медитация способна помочь даже в развитии лидерских качеств. В своей отличной книге «Думающий лидер» (The Mindful Leader) Майкл Кэррол представляет программу развития управленческих навыков посредством медитации<sup>1</sup>.

Здесь я не стану повторять то, что уже хорошо известно, я лишь надеюсь убедить вас включить некоторые практики медитации в вашу повседневную жизнь, если вы до сих пор этого не сделали, и порекомендовать источники, где вы можете почерпнуть сведения о том, как начать. Когда я предлагаю клиенту попробовать медитацию, то обычно слышу в ответ возражения: «Ага, – говорит клиент, выразительно закатывая глаза, – я знаю о медитации. Я знаю, что это очень древняя практика и что многие умные люди платят кучу денег за возможность “улететь”, сидя на подушках неделями и питаясь водой и сырыми злаками. Я понимаю, что это полезно для меня, как сок пшеничных стеблей полезен в двухнедельном курсе очищения организма. Но, простите, я для такого не создан. Я люблю сосиски с

горчицей и блинчики с сыром, а расслабляюсь я перед телевизором. Честно говоря, скорее остынет геенна огненная, чем я займусь медитацией».

Честно говоря, я точно так же относился раньше к чистке зубов нитью, а теперь делаю это ежедневно. Все началось после того, я как спросил моего дантиста, стоит ли чистить зубы нитью. Он ответил: «Нитью надо чистить только те зубы, которые вы хотите сохранить». И я начал чистить зубы нитью. Вообще это надо делать дважды в день, но я ограничиваюсь одним разом. А еще я теперь медитирую один-два раза в день, и не потому, что так надо, а просто потому, что это доставляет мне радость и удовольствие. Как дополнительное вознаграждение я воспринимаю и несомненную пользу от этого для моего здоровья. К моему удивлению, мне так понравилось это занятие, что я изучил несколько способов медитации.

Суть любой медитации очень проста. Вы сидите в удобном кресле в тихом помещении, где ничто вас не отвлекает. Обе ступни вы ставите на пол, а руки кладете на подлокотники или удобно устраиваете на коленях. Потом вы закрываете глаза и сосредотачиваетесь на дыхании. Вдох, выдох. Вдох, выдох. Мысли проплывают мимо вас, как опавшие листья по реке. Вы стараетесь не оценивать и не задерживать в сознании эти мысли, вы просто безучастно смотрите, как они проплывают мимо, никак их не комментируя и не заботясь о них. Вы отстраняетесь от всего, кроме дыхания и безучастного наблюдения за мыслями и чувствами, вяло протекающими по поверхности вашего сознания.

Это и есть медитация. Люди, серьезно занимающиеся ею, медитируют по двадцать и более минут, но даже если вы будете медитировать несколько раз в день по три-пять минут, то начнете чувствовать себя лучше, чем раньше, у вас обострится способность к концентрации внимания, снизится артериальное давление и температура тела, станет реже пульс и уменьшится частота дыхания.

Есть тысячи хороших книг, которые научат вас медитировать. В дополнение к той, о которой я уже говорил, назову еще две. Это «Медитация и осознанность»<sup>[13]</sup> Энди Паддикомба и «Как улучшить внимание взрослым людям с СДВГ» (The Mindfulness Prescription for Adult ADHD) Лидии Зиловской (не обязательно страдать дефицитом внимания и гиперактивностью, чтобы получить пользу от этой книги). В них рекомендованы не только простые, но и проверенные и научно

обоснованные программы медитации, которые помогут улучшить внимание и заодно принесут пользу и вашему здоровью в целом.

## **Когнитивная стимуляция**

Как медитация полезна и для тела, и для ума, так и когнитивная стимуляция приносит им несомненную пользу. Когда вы напрягаете мозг, решая какие-то новые задачи или выполняя привычную работу незнакомыми вам прежде методами, вы не только улучшаете способность к сосредоточению внимания, но и предупреждаете многие осложнения старения, включая деменцию.

Один из лучших способов напрячь мозг – это брать уроки в том деле, которым вы никогда раньше не занимались. Одна моя знакомая, когда ей было за пятьдесят, решила научиться играть на фортепиано, хотя прежде не интересовалась музыкой. Она рассказывала, что, изучая нотную грамоту, почувствовала, как от такой стимуляции ее мозг буквально «вспыхнул». Другая знакомая, владеющая несколькими иностранными языками, говорит о подобном ощущении, возникающем всякий раз, когда она приступает к изучению следующего языка.

Можно также поиграть в специальные компьютерные игры. Существует, например, игра Cogmed, развивающая способность к исследованию и улучшающая емкость рабочей памяти, то есть помогающая удерживать в голове большие объемы данных. Если вы будете играть (предупреждаю, это не так-то просто!) в Cogmed по полчаса в день пять дней в неделю в течение пяти недель, то я гарантирую вам значительное улучшение кратковременной памяти.

Естественно, есть множество иных способов напрячь мозг. Если вы водите машину с автоматической коробкой передач, то попробуйте пересесть на другую модель, с механической коробкой. Если вы правша, то попробуйте писать (или двигать компьютерной мышкой) левой рукой. Можете попытаться нарисовать одной рукой круг, другой квадрат, а ногами изобразить треугольники – причем одновременно (это очень нелегко сделать!).

Возьмите себе за правило тренировать свой мозг и внимание. Вот одна из таких стимулирующих игр – все необходимое для нее вы сможете подготовить самостоятельно с помощью компьютерного текстового редактора. Создайте таблицу с двадцатью пятью ячейками.

Распечатайте ее и расставьте в ячейках в случайной последовательности 25 чисел (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Игровая доска для ментальной стимуляции

17	4	5	12	22
8	1	11	16	3
2	20	14	19	7
18	24	9	10	13
21	6	15	25	23

Затем возьмите карандаш или ручку и отметьте возрастающую последовательность чисел от 1 до 25, причем сделайте это максимально быстро. Засеките время. Теперь повторите то же самое в обратном порядке – от 25 до 1. Можно напечатать десять таких таблиц и заполнить пустые клетки числами в том порядке, в каком они расположены в исходной таблице. Это упражнение превосходно тренирует внимание и гибкость мышления.

Вот еще одно упражнение. Посмотрите на свой стол, потом отвернитесь и на чистом листе бумаги попробуйте изобразить все, что на нем находится. Для усложнения взгляните на стол коллеги. Дома можете открыть посудный шкаф, посмотреть на его содержимое в течение минуты, затем закрыть дверцу и перечислить все находящиеся в шкафу предметы, какие вы сумели запомнить.

В следующую игру любил играть Джон Кеннеди в ожидании спектакля или самолета. Выпишите в столбик семь случайно пришедших вам в голову букв. Затем рядом с каждой из них напишите еще по одной, тоже выбирая случайно. Получится приблизительно такая таблица:

<i>Ф. Н.</i>	
<i>Б. П.</i>	
<i>Н. Л.</i>	
<i>Е. С.</i>	
<i>М. М.</i>	
<i>Р. В.</i>	
<i>Т. А.</i>	



Посмотрите на каждую пару букв, представьте себе, что это инициалы какой-то знаменитости, и запишите в строке ее имя. Например, Ф. Н. может быть Флоренс Найтингейл, Э. К. – Эдвард Каммингс, М. М. – Мэрилин Монро. Я вспомнил этих известных людей. Попробуйте заполнить остальные строчки.

Кроме того, есть еще кроссворды и эти проклятые sudoku (я говорю «проклятые», потому что у меня они плохо получаются). Есть масса сайтов, посвященных когнитивной стимуляции и тренировке ума. Теперь, когда вы ухватили основную идею, ничто не мешает вам ради развлечения придумывать свои развивающие игры. Это занятие само по себе станет формой когнитивной стимуляции.

Еще один мощный инструмент, который лично я использую, когда пишу, – музыка. Уже много лет во время работы над книгами я слушаю классику. Я уверен, что музыка занимает ту часть моего мозга, которая в противном случае реагировала бы на отвлекающие факторы. Один британский рок-музыкант, ставший ученым-акустиком, поднял мое предположение на уровень научно обоснованной теории. Он специально создал такую музыку, которая *не* увлекает слушателя. Удивительно, но если вы слушаете ее, когда, например, пишете, то способность к сосредоточенному вниманию значительно возрастает. Могу поклясться, я сам сейчас, сидя за компьютером, слушаю именно эту музыку.

## ГЛАВА 10

# ОВЛАДЕНИЕ СИЛОЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Узы, соединяющие нас с другими людьми, – самая мощная сила в мире, помогающая нам. Мы можем назвать их любовью, если очистить это понятие от наслоений и шелухи. Я называю данный феномен *связью*, ощущением себя частью чего-то благотворного и великого, большего, чем индивид.

Несмотря на то что сила человеческих уз велика, мы обычно склонны игнорировать их влияние как что-то сентиментальное, тривиальное и пустяковое в сравнении с более «мужественными» способами достижения превосходства – такими как строгость, дисциплина, самопожертвование и, конечно, тяжкий труд. Конечно, все эти средства играют очень важную роль, но все они теряют часть своей силы, будучи лишены контекста человеческих связей.

Снова процитирую Мэтью Либермана: «Люди часто ведут себя и говорят так, будто их работа – это всего лишь место, где им платят зарплату и где они помогают компании выколачивать максимальные прибыли. Эти разговоры основаны на нормах эгоизма – на уверенности в том, что только личный интерес движет людьми... Нас бомбардируют этой идеей настолько давно, что мы считаем ее истиной в последней инстанции. Но она неверна, так как в ней упущено главное – то, что делает нас людьми»<sup>1</sup>. Мы должны говорить, мы запрограммированы говорить – как доказывают исследования Либермана – о связях и узлах между людьми.

### **Забывтый ключ**

Различные связи не только с людьми, но и с неодушевленными предметами (например, со стихотворением, любимым креслом, лугом, озером, идеей или верой, целью, традицией) – самый недорогой, но надежный шаг, который можно и нужно сделать не только ради улучшения внимания, сосредоточенности и мышления, но и ради здоровья, счастья и плодотворной жизни. Это очень просто. *Ничто в*

*жизни не делает столько добра, сколько сила человеческих уз. И ничто не производит столько зла и несчастий, сколько сила раздора и несогласия.*

Я называю связь «второй витамин С». Общение, безусловно, необходимо для человеческой жизни не меньше, чем первый из открытых витаминов – витамин С, аскорбиновая кислота. Без этого «второго витамина С» люди страдают – и не только эмоционально, но и физически.

Возьмем, например, случай с детьми, жившими в приютах в правление румынского диктатора Николае Чаушеску, отстраненного от власти в 1989 году. Так как аборт были запрещены, многие родители сдавали своих детей в ужасающие учреждения, где они не получали ни заботы, ни ласки – в стране не хватало нянь и воспитателей. Всех детей заставляли есть, умываться и ходить в туалет в одно и то же время. Малыши часами лежали в мокрых пеленках, страдая от зудящей сыпи. Самых беспокойных привязывали к кроваткам, которых стояло по несколько дюжин в одном помещении. Впоследствии ученые установили, что у детей, переживших этот ад, в мозге было меньше белого вещества – защитной оболочки, покрывающей нервные волокна и клетки, – чем у их сверстников, воспитывавшихся в заботливом окружении<sup>2</sup>.

Вспомним, что случается с заключенными, престарелыми и душевнобольными, которые тоже страдают от отсутствия человеческих связей. Люди, лишённые их, медленно умирают, но никто не видит, что с ними происходит. Обычно в качестве причины в свидетельстве о смерти указывают рак, инсульт, инфаркт, инфекционную болезнь или что-то вроде. Но все эти недуги – финальная стадия длительного и коварного процесса, приведенного в действие одиночеством, депрессией, заторможенностью и утомлением, вызываемыми чувством оторванности от людей.

Чтобы вы не сомневались в том, что отсутствие связи с людьми смертельно опасно, я познакомлю вас с исследованием Лизы Беркман, профессора Гарвардской школы общественного здравоохранения. Ее открытие потрясло научное сообщество. Это исследование, результаты которого начали публиковаться в 1970-е годы, доказало, что социальная изоляция является таким же по значимости фактором риска преждевременной смерти, как курение, ожирение или повышенное артериальное давление. Поначалу специалисты сомневались в

достоверности этих данных, но впоследствии исследование было повторено в разных странах, и предположение превратилось в достоверный факт. Первый социолог, обнаруживший неоспоримую связь между социальной изоляцией и смертностью, Беркман подтвердила то, что хорошо знали древние народы, среди которых самым страшным наказанием считалось изгнание, которого люди боялись больше, чем смерти.

Беркман продолжала свои исследования и смогла вскрыть многие другие проблемы, возникающие в результате социальной изоляции и представляющие угрозу здоровью и долголетию. Беркман показала, что социальная поддержка должна обладать определенными свойствами, для того чтобы быть эффективной. Вот что сама она говорит по этому поводу: «Для того чтобы социальная поддержка улучшала состояние здоровья, она должна обеспечить ощущение принадлежности и интимного единения, она должна помочь людям проявлять свою компетентность и самодостаточность»<sup>3</sup>.

Прелесть «витамина связи» нельзя сравнить ни с чем, потому что он ничего не стоит, его запасы не истощаются, и он улучшает жизнь, как ни одна другая сила в мире. Средний человек может, конечно, недооценивать силу «душевного витамина С», но ее хорошо понимают некоторые умные организации. Например, SAS, компания, изготавливающая программное обеспечение, побуждает сотрудников приглашать на обед супругов и детей. В другой компании руководство сделало ниже перегородки между отсеками в офисе, и люди получили возможность видеть друг друга. Одно это привело к улучшению морального климата и повышению производительности. На химическом факультете Гарвардского университета уменьшилось число сотрудников, страдающих депрессией и склонностью к суициду, после того как руководство приняло меры по созданию более дружелюбной атмосферы<sup>4</sup>.

Как я уже писал выше, мы живем в парадоксальном мире – электронные средства позволяют нам контактировать с огромным множеством людей, но в то же время мы практически лишились непосредственного межличностного общения. В книге «Связанные одной сетью»<sup>[14]</sup> Николас Кристакис и Джеймс Фаулер пишут о своем исследовании, в котором участвовали 3000 случайным образом отобранных людей. Целью эксперимента было установить, сколькими

близкими социальными контактами обладают люди – при этом контактами считались индивиды, с которыми испытуемые обсуждали важные дела и проводили вместе свободное время. Авторы нашли, что «у среднего американца всего четыре важных социальных контакта, причем большинство укладывается в диапазон от двух до шести. Печально, но 12% опрошенных не смогли назвать ни одного близкого социального контакта... С другой стороны, в 5% случаев у опрошенных было восемь близких людей»<sup>5</sup>.

Далее, Кристакис и Фаулер объясняют некоторые убедительные и удивительные данные, полученные при исследовании социальных сетей. Например, одним из заметных их свойств является заразительность, тенденция различных настроений, привычек и обычаев перетекать от одной группы людей к другой и поражать не только непосредственных знакомых, но даже приятелей наших друзей. После достижения третьей степени влияния (как назвали эту дистанцию авторы) эффект сходит на нет, но многие из нас не знают, что на нас очень большое влияние могут оказывать настроения, привычки и склонности друзей наших друзей. «Эта простая тенденция одних людей влиять на других имеет огромные последствия, выходящие за пределы наших непосредственных связей», – пишут авторы<sup>6</sup>.

Следовательно, благотворное влияние оказывает не просто установление связей, но и мудрый выбор друзей, при этом вы должны понимать, что не в вашей власти заставить ваших друзей выбирать себе друзей и тем более друзей своих друзей. Так как социальные сети склонны преувеличивать все, от радости и оптимизма до ожирения, депрессии и насилия, всем было бы невредно знать как можно больше о людях, находящихся неподалеку от нас<sup>7</sup>.

Сегодня доказан тот факт, что позитивная энергия заразительна, а улыбки помогают сохранять и улучшать здоровье. Кристакис и Фаулер приводят данные одного исследования, показавшего, что официанты, приученные с улыбкой обслуживать клиентов, доставляют им больше радости и получают более щедрые чаевые<sup>8</sup>. Мало того, было проведено исследование, в котором 33 профессиональных игрока в крикет снабжались компьютерными системами, регистрировавшими их настроение во время игры. Была выявлена отчетливая связь между хорошим настроением игрока и настроением его товарищей по

команде — независимо от хода игры. Кроме того, когда настроение игроков было позитивным, то и результаты они показывали лучше<sup>9</sup>.

Наука всегда последовательна. Практический вопрос заключается в том, как осуществить связь с другими людьми. Как выяснилось, это очень просто, если взяться за дело серьезно. Для того чтобы показать, что тут можно сделать, я предлагаю вам план из десяти пунктов, следуя которому вы сможете получать ежедневную дозу «витамина человеческих связей».

- **Совместные трапезы.** Каждый день завтракайте, обедайте и ужинайте в компании. Если вы живете один, то обедайте с кем-нибудь. Возьмите за правило общаться за едой с людьми, причем общаться лично, а не с помощью электронных устройств.
- **Найдите время для любви.** Очень часто я слышу от своих пациентов жалобы на то, что у них нет времени на своего партнера. Такое время надо непременно найти.
- **Держите дома, на работе и в бумажнике фотографии близких вам людей** и почаще на них смотрите.
- **Никогда не тревожьтесь в одиночку**, по крайней мере долгое время. Если тревога затягивается, то встретьтесь с кем-нибудь, выпейте с ним кофе или просто зайдите в кабинет к коллеге по работе. Для общения выбирайте подходящих людей, сообразно с тем, что именно вас беспокоит. Если вы долго испытываете тревогу в одиночестве, то она быстро перерастает в ядовитый парализующий страх, лишаящий способности отчетливо мыслить. Общаясь с другим человеком, вы чувствуете себя менее уязвимым, несмотря на то что сама тревожная ситуация остается все той же. Изменяется ваша способность справиться с ней.
- **Выходите на прогулки**, то есть покидайте дом не только по делам. Как говорится, сливайтесь с природой. Упивайтесь ею, вглядывайтесь в синее небо и проникайтесь восхищением перед его величием. Небо с облаками — это лучше, чем джин с тоником. Пусть ваша душа впитывает чудеса природы — незаменимый «витамин связи» с жизнью, бурлящей вокруг вас.
- **Заведите питомца.** Животные — великие мастера создавать «витамин общения и связи». Если у вас нет такой возможности, общайтесь с животными, используя любой повод. Животные

давно разрешили для себя загадку жизни и с радостью поделятся с вами своим знанием. Не мешайте им в этом. У Фрейда была любимая собака — чау-чау по кличке Жо-Фи, которую он просто обожал. Она находилась в кабинете во время сеансов психоанализа, потому что Фрейд считал, что Жо-Фи успокаивает пациентов.

- **Поддерживайте на работе добрые дружеские связи.** Развивайте эти отношения, жертвуя ради них даже рабочим временем. Однажды затраты окупятся сторицей, так как вы начнете лучше трудиться, а по утрам станете с радостью спешить на работу. Если вас в офисе ждет лучший друг, то вас будет тянуть туда по утрам в понедельник. Даже если работа в какой-то день не заладится, у вас всегда найдется человек, с которым вы сможете разделить неудачу, не говоря уже о том, что с ним вы станете веселиться и отмечать успехи и победы.
- **Не ввязывайтесь в интриги.** Как ни соблазнительно быть в курсе всех сплетен, интриг и заговоров, держитесь от всего этого подальше. Поначалу такая вхожесть в «круг избранных» покажется выгодной и возвышающей позицией, но со временем превратит работу в ад и безнадежно испортит моральный климат в вашем окружении.
- **Находите время для семьи и друзей.** Сделайте это сейчас, пока не стало слишком поздно. Как психиатру мне часто приходится слышать одну и ту же жалобу: «Господи, почему я не делал этого раньше, когда была такая возможность?» Самая большая и самая распространенная ошибка, которую совершают добросовестные и старательные сотрудники, — это пренебрежение к тому, что происходит вне офиса, и особенно оно касается друзей и семьи. Конечно, вы не можете постоянно общаться с друзьями или посвящать все свое время семье, но вы, несомненно, сумеете организовать свою жизнь так, чтобы и первым, и вторым уделять достаточно внимания и поддерживать с ними теплые человеческие отношения. Семья и друзья должны быть вознаграждением, к которому надо всегда тянуться душой.
- **Вступайте в общественные и благотворительные организации вне работы.** Вы получите большое удовлетворение, особенно если сумеете принести организациям серьезную пользу. Это

может быть вечерний клуб, баскетбольная или футбольная команда, благотворительный фонд, церковь, синагога или другая религиозная группа, хор, клуб любителей книг, школа верховой езды – любая организация, которая много для вас значит, в чьи принципы вы верите и ради которой готовы жертвовать временем.

Несмотря на то что «витамин человеческих связей» является необходимым элементом, я все же хочу вас предостеречь.

Общение – это, как правило, добрая сила, но она может стать и разрушительной. Взгляните хотя бы на тесные связи внутри преступных организаций, вспомните товарищество членов нацистской партии или последователей Усамы бен Ладена. Наша потребность в связях с другими людьми настолько глубока и велика, что если человек не находит здоровые связи, то он будет согласен на патологические или даже общественно опасные формы. Мне думается, что читатели этой книги едва ли станут бандитами или террористами, но *мы все должны проявлять осторожность в отношении тех, кому мы хотим доверять. Я всегда советую людям не тревожиться в одиночку, но одновременно я рекомендую тщательно и придирчиво выбирать товарищей.*

Я доверчивый человек, может, даже слишком доверчивый. Мне случалось испытывать боль и разочарование, когда человек, которого я считал союзником и даже другом, вдруг наносил мне удар в спину. Один такой случай произошел со мной в ту пору, когда я занимался бизнесом, и, хотя предательство близкого человека увеличило мои убытки, я также испытал и нравственные страдания. Мне до сих пор больно об этом вспоминать.

Тем не менее если вам удалось найти настоящего друга, человека, с которым можно разделить горе и радость, то считайте это даром небес. Мой лучший, самый надежный и задушевный друг – Питер Метц. Мы играли с ним в сквош по вторникам в течение тридцати лет. После игры мы шли в кафе и делились своими горестями и радостями. Воспоминания о тех временах до сих пор греют мне душу и позволяют не слишком мрачно смотреть на жизнь.

Сформулируйте свою проблему так, чтобы друг смог вам помочь. Вспомните Лэса, человека, ставшего интернет-зависимым. Допустим, он решил поделиться жизненными трудностями со своим другом Джо. Лэс



приходит к нему и говорит: «Знаешь, мне на самом деле нужна помощь. Я так пристрастился к интернету, что он засосал меня с головой. Можно мне с тобой поговорить?» Даже сам разговор о проблеме, одно то, что друг вас внимательно выслушает и посочувствует, – это уже огромная помощь и поддержка. Лэс мог бы сказать: «Я не жду, что ты сумеешь решить мои проблемы, но прошу тебя, выслушай и помоги хотя бы правильно сформулировать вопрос. Я хочу, чтобы ты мне посочувствовал».

Это даст другу право обратиться к вам с подобной просьбой. Вы поможете и еще больше укрепите вашу дружбу. Вы не можете контролировать данный процесс, но должны ему довериться. Если вы это сделаете, то многое в вашей жизни пойдет само собой, без участия сознания и воли. Решения будут рождаться сами, словно из ниоткуда.

Как я уже сказал, вы сами должны создать план взаимодействия с людьми. Среди шести разумных принципов этот самый важный и простой в исполнении. Вы удивитесь, сколько радости принесет вам дружба и тесные узы с другими людьми. Самые яркие наши радости и глубокое удовлетворение связаны с близостью с другими людьми на работе и дома, в дружбе и любви. Постарайтесь сосредоточиться и на работе, и на любви, не давая чему-то одному вытеснить другое – в жизни важны оба этих аспекта.

Помимо всего прочего, у тесных дружеских связей есть еще одно свойство, которое улучшает состояние душевного здоровья. У меня есть знакомая, отец которой перенес одиннадцать инфарктов за десять лет и умер в возрасте шестидесяти двух лет. Он был жесткий человек, очень много пил и испытал много страданий, что сказалось на здоровье. В конце жизни сердце этого человека ослабло настолько, что у него хватало сил лишь на то, чтобы с трудом встать с постели, одеться, выйти во двор и улечься в гамак в тени апельсинового дерева. Сквозь листву старик смотрел на синее небо, вдыхал аромат цветов и думал о жизни. Он чувствовал благодарность за такую возможность, потому что это было единственное, что у него еще оставалось. Когда я рассказал его дочери о «витамины связей», она сказала: «Добавь еще витамин Б – благодарность».

Подруга оказалась права. Есть основательные эмпирические данные на тему «витамина Б». В исследовании, проведенном Джорджем Вэйлантом, относительно факторов, влияющих на успешность адаптации

к жизни, благодарность и признательность занимают верхние места в списке<sup>10</sup>. Не имеет значения, какой жребий выпал вам в жизни, важно, как вы относитесь к нему, а это вы способны контролировать в куда большей мере, чем сами сознаёте. Один раввин сказал так: «Счастье – не обладание тем, чего вы хотите, а желание обладать тем, что вы имеете»<sup>11</sup>.

## **Повседневная работа**

Если вы подготовились и воспользовались всеми шестью разумными принципами, то ежедневное поддержание умственной энергии на должном уровне не составит вам большого труда. Не надейтесь, однако, что энергия будет поступать бесперебойно в течение всего дня. Надо найти свой индивидуальный ритм. В какое время вы испытываете прилив энергии и готовы выполнять самые трудные задачи? Когда вы чувствуете вялость и апатию? Некоторым людям лучше работается, когда играет музыка, когда они прохаживаются или когда в помещении есть кто-нибудь еще. Одним легче сосредоточиться утром, другим – ночью, кому-то лучше в теплой комнате, кому-то – в холодной. Некоторым помогает кофеин, другим – горячий душ. Одни люди способны сосредоточиться на краткий миг, другие – на много часов, но после этого им нужно будет день-два отдохнуть. То, что хорошо для одного, не подойдет другому; старайтесь найти тот распорядок дня, который лучше всего подходит именно вам.

Планы должны быть выполнимыми. *Не тратьте заряд попусту. Сохраняйте энергию для самой важной работы.* Мне, например, легче всего трудиться, когда я только прихожу на работу. Я называю свое состояние утренним всплеском. Многие в этом отношении похожи на меня. Если вы из их числа, то не тратьте утренние часы на пустяки вроде просмотра электронной почты. Это занятие отнимет у вас драгоценное время и накроет вас с головой. Если в почте нет ничего неотложного, то не тратьте на нее силы, они понадобятся вам для более важных дел. Не превращайте утренний всплеск в утренний всхлип. Берегите энергию для самых важных, самых неотложных дел. Однако при этом старайтесь следовать своему ритму, а не бороться с ним, пытаясь его изменить.

Важно следить за использованием энергии не только в продолжение дня, но и в течение недели, месяца, года. Вы должны понимать, когда вам лучше работать много, когда – меньше, и готовиться к этим

периодам. Кроме того, вы скоро научитесь подсознательно чувствовать, когда можно расслабиться и дать себе передышку.

## ГЛАВА 11

# ОВЛАДЕНИЕ СИЛОЙ ЭМОЦИЙ

В Академии Филлипса в Эксетере, где я учился, был легендарный тренер по борьбе – Тед Сибрук. Он оказал влияние на тысячи учеников той школы, среди которых самый известный – это писатель Джон Ирвинг. Одно из изречений Теда, мне запомнившееся: «Куда ведет голова, туда пойдет и тело».

Я немного перефразирую эту фразу и скажу так: «Куда направляет сердце, туда приложится и усилие». Мы можем самоотверженно работать ради того, что нам безразлично. Люди трудятся по шестнадцать часов в сутки, занимаясь делом, которое ненавидят, чтобы заработать деньги для тех, кого они любят, – для своей семьи. Эмоции мотивируют нас лучше, чем все остальное.

Очень часто люди считают, что могут – и должны – работать наилучшим образом независимо от настроения, в котором они находятся. Если бы мы все были такими, как безэмоциональный мистер Спок из «Звездного пути», то тогда наше настроение действительно не играло бы никакой роли. Но, поскольку мы не обитатели планеты Вулкан, настроение играет в нашей жизни огромную роль, куда большую, чем думает подавляющая часть людей. Во всех сферах деятельности, которыми мы занимаемся после окончания школы, один из самых мощных факторов, влияющих на качество нашего труда, – это чувства, вызываемые у нас нашей работой.

Эмоции мешали развитию личностей, с которыми мы познакомились в первой части книги. Лэс пытался избежать эмоций, сидя перед компьютерным экраном. Джин испытывала гнев от того, что ее лишали заслуженных преимуществ, а это, в свою очередь, обесценивало все ее усилия. Неспособность Эшли сосредоточиться на деле приводила в отчаяние ее саму и мужа, который был готов разорвать с ней отношения. Это обоюдное отчаяние и растерянность еще больше усугубляли неспособность Эшли довести что-либо до конца. Джек стал рабом собственного беспокойства. Мэри так сильно заботилась о других, что забыла о себе и своей семье. Шэрон постоянно жила в плену негативных эмоций, так как чувствовала, что не может реализовать свой потенциал, а это ощущение не позволяло ей работать лучше.

Позитивные эмоции — ключ к высокой работоспособности и производительному труду. Сильный страх на короткое время обостряет внимание, но он быстро угасает. Страх не может продолжаться вечно: он перерождается во что-то другое: в усталость, равнодушие или в осознание опасности, которая уже не вызывает эмоций. Для того чтобы поддерживать состояние страха долго, у организма просто не хватит энергии.

Конечно, страх всегда будет неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Это великолепный сигнал опасности. Однако в своих худших проявлениях страх приводит нас к саморазрушению. Специалист по теории обучения Присцилла Вайль, моя хорошая знакомая, к несчастью, уже покойная, говорила: «Эмоция — это выключатель, регулирующий обучение». Если вы охвачены гневом или тревогой, если вы сильно чем-то расстроены, то эти эмоции замыкают на себя внимание, и вы становитесь неспособными сосредоточиться ни на чем другом. Вы думаете только о том, как вам плохо, а не о работе, которую вам надо выполнить».

Мэри открыла для себя, что отрицательные, ядовитые эмоции делают сосредоточение внимания невозможным. Человек не в силах сочинять симфонию и одновременно ругаться с кем-то. Представьте себе, что вы работаете над статистической таблицей, а в это время к вам подходит ваш коллега, приставляет к вашему затылку пистолет и говорит: «Сейчас я тебя убью. Зачем ты украл мою идею?» Ручаюсь, что вы перестанете думать над таблицей. Это будет физически невозможно. Даже если вам удастся обезоружить ополоумевшего коллегу и сдать его полицейским, то вам потребуются часы, дни, а то и годы для того, чтобы прийти в себя, оправиться от пережитого потрясения и снова заняться работой.

С другой стороны, если тот же коллега подойдет к вам, когда вы будете работать над таблицей, и скажет: «Спасибо, что кивнул мне на сегодняшней деловой встрече. Я очень ждал твоей поддержки», то вы испытаете прилив энергии, и работа пойдет быстрее и лучше, так как вы получите дозу «витамина дружеской привязанности». Так происходит потому, что нашим мышлением правят эмоции. Глубоко в тканях мозга находятся древние примитивные центры, которые управляют работой всех остальных областей. Эти центры отвечали за наше поведение миллионы лет, потому что могли просто и надежно защитить нас от опасностей — лучше, чем сложно устроенные центры в коре мозга.

Когда глубинные центры управляли поведением, коры еще не существовало. Природа сильна, глубинные центры мозга до сих пор сохраняют над нами свою власть. Бывают моменты, когда примитивные эмоции берут верх и заглушают голос разума, и тогда мы не можем сосредоточиться ни на чем, кроме негатива. Такие эмоции, как страх, гнев, подавленность, жажда мести или ощущение несправедливости, затмевают разум, заставляют нас совершать глупые поступки, о которых мы потом жалеем, и отталкивать тех людей, что могли бы быть нам полезными.

Эмоции влияют не только на сосредоточенность и работоспособность, но и на здоровье. Правда, эта связь не очевидна и не проста. Когда-то ученые сказали нам, что личности типа А (целеустремленные, стойкие и трудолюбивые – как правило, мужчины) в большей степени склонны к инфарктам миокарда, чем более спокойные личности типа В. Однако при ближайшем рассмотрении все оказалось не так просто. Эта идея тоже не выдержала столкновения с действительностью.

Теперь, правда, у нас есть типы С и D. В течение последних двадцати лет доктор Йохан Деноллет и его коллеги в Нидерландах изучали взрослых людей, набравших высокие баллы на шкале негативной аффектации и социальной подавленности. Деноллет относит такие личности к типу D, то есть к людям, непрерывно находящимся в состоянии дистресса<sup>[15]</sup>. Согласно этим исследованиям, личности типа D склонны к повышенному риску заболевания инфарктом миокарда и к замедленному выздоровлению<sup>1</sup>.

Если вы – обладатель личности типа D, то есть если вы постоянно находитесь в состоянии дистресса, у вас высокие шансы на инфаркт миокарда, от которого вы будете довольно долго оправляться. Это также означает, что вам труднее сосредоточиться, чем среднему человеку, и вы в большей степени склонны к саморазрушению.

К счастью, есть несколько способов справиться с этой проблемой. Практически все советы, представленные в книге, имеют цель уменьшить дистресс настолько, чтобы вы смогли наилучшим образом работать и жить.

## **Несколько простых способов очищения ума**

На наших глазах заканчивается эпоха руководителей-тиранов и учителей-садистов. Это происходит не потому, что быть тираном или садистом – жестоко и неполиткорректно, а потому, что такие люди терпят неудачи. Жестокостью они уже не способны добиться наилучших для себя результатов. Несчастные работают плохо, в то время как люди, любящие свое дело, превосходят их во всех отношениях, проявляя на работе свои лучшие качества с пользой для дела. Если ваш ум свободен от негативных эмоций, то вы сможете без помех сосредоточиться на работе (см. врезку «Как управлять своей психикой»).

Так как отрицательные эмоции могут рассеивать внимание, посмотрите на себя и рассудите, что вы делаете не так и что мешает вам правильно интерпретировать сложившуюся ситуацию. Улучшение самосознания хорошо помогает очищению ума от негативных чувств и убеждений.

Мы часто создаем проблемы и неверно истолковываем реальность, пользуясь защитными психологическими механизмами, которые в данной ситуации оказывают нам медвежью услугу. Наиболее часто встречается проекция, потому ее надо избегать прежде всего. Проекция – это приписывание другим людям собственных чувств и убеждений.

## **Как управлять своей психикой**

*Как я уже писал, в то время как технология породила одну часть проблемы, наша психика порождает другую ее часть, не менее важную. Для того чтобы справиться с требованиями современной жизни, надо научиться управлять своими эмоциями и настроениями. Ничто так не отвлекает, как эмоциональный дистресс. Чтобы помочь вам справиться с этой проблемой – капризами вашей собственной психики, – я предлагаю здесь несколько советов, следование которым позволит вам лучше справляться с колебаниями настроения.*

1. Работая, прислушивайтесь к своим эмоциям, а не боритесь с ними. Например, если вы любите трудиться в коллективе, не стремитесь слишком часто уединяться. С другой стороны, если вам комфортнее в одиночку, стройте свою работу соответствующим образом. Если вы любите полагаться на случай – полагайтесь на случай; если вы не чувствуете в себе такой склонности, то не действуйте наудачу. Если вас удручают конфликты, выступайте в роли

миротворца. С другой стороны, если вы любите спорить, то выбирайте для себя подходящее поле деятельности – например, станьте адвокатом или предпринимателем. Эта мудрость проверена веками, ее знали греки, Библия и Шекспир: сначала *познай себя*, а потом будь верен себе.

2. Постарайтесь найти свои «горячие клавиши». Выясните, кто и что раздражают вас особенно сильно. Может, всезнайки? Или вас выводят из себя люди, вечно перебивающие вас? Вам не нравятся невежи, забывшие, что существуют слова «пожалуйста» и «спасибо»? Раздражает раболепие? Не нравятся льстецы? Вы терпеть не можете людей, которые добродетельны до лицемерия? Раздражаетесь от хамства? Не переносите хвастовства? Ненавидите педантизм? Постарайтесь точно определить те «горячие клавиши», которые, если нажать на них, выведут вас из равновесия и испортят вам весь рабочий день. Если вы видите, что приближается человек, который наверняка невзначай нажмет такую «клавишу», то либо покиньте помещение, либо строго-настроено прикажите себе: «Я не позволю ему испортить мне настроение и отвлечь меня от работы. Я буду держать в узде свое настроение и реакцию, на которую провоцирует меня этот субъект».
3. Представьте себя в роли профессионального психолога. Вспомните свое детство и спросите: «Какие мои черты возникли тогда и сохранились по сей день?» Обычно ответ лежит на поверхности. Правда, он может быть не очевиден для вас, так как мы не склонны замечать свои болевые точки, даже если они ясно видны всем окружающим. Можете выбрать человека, которому вы доверяете, и попросить его провести вас по этому лабиринту. Вы – трудоголик, потому что таковым был ваш отец, а вы хотите подражать ему, а еще лучше – превзойти? Испытываете ли вы постоянную неуверенность, потому что были лишены родительской любви? Чувствуете ли вы склонность к жесткому поведению, потому что вам с детства все приходилось делать самостоятельно? Может, вы не способны доверять людям, потому что ваши родители когда-то предали вас в самый трудный момент? Приходилось ли вам заботиться о братьях и сестрах, подменяя родителей, а теперь вы не в силах отделаться от привычки решать чужие проблемы? Если вы сможете обнаружить эти фундаментальные проблемы, то сумеете и разрешить их, преодолеть связанные с ними трудности. Вы перестанете постоянно совершать одни и те же ошибки, наступать на одни и те же грабли, а значит, улучшите свою способность к гибкой сосредоточенности на вещах наиболее важных и



существенных. Проблемы, возникшие в детстве, портят нам жизнь двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю. Самопознание может вооружить нас средством, позволяющим преодолеть трудности и справиться с настроениями, причины которых коренятся в далеком прошлом.

4. Выясните, что вас мотивирует. Что вы любите делать? Хирург любит оперировать. Предприниматель любит заключать выгодные сделки. Учитель любит объяснять трудный материал непонятливым ученикам. Писатели любят создавать удачные фразы. Эмоции могут подавить способность к хорошему труду, но они могут и стимулировать ее. Знайте то, что вы любите делать, и тогда вы сумеете добиться на работе очень больших успехов.
5. Ищите и находите помощь. Всегда имейте в виду, что есть люди, которые знают и умеют то, чего не знаете и не умеете вы. Они могут многому вас научить. Люди, склонные запутываться в жизни – а среди моих пациентов было много таких, – как правило, из тех, кто отказывается слушать других, кто говорит: «Это мой путь, и я не сверну с него», кто скорее сломает себе шею, чем сделает что-то по чужому совету. Одно дело – маршировать под звуки собственного барабана, и совсем другое – заглушать грохотом все остальные инструменты. Одна из самых известных истин западной культуры гласит: «Погибели предшествует гордость, и падению – надменность» (Притчи 16 : 18). Она лежит в основе сюжетов всех трагедий – от древних греков и Шекспира до Германа Мелвилла и Артура Миллера. Гордость не просто отвлекает – она ослепляет человека и делает упрямым.

Проекция может стать причиной паранойи. Охваченная ею личность чувствует, что все люди вокруг ополчились на нее, потому что проецирует на них свои агрессивные устремления. На самом деле все обстоит наоборот: не люди нападают на параноика, а он проявляет агрессию по отношению к ним, но признание этого чувства для него невыносимо. Чтобы избавиться от него, такой человек проецирует его на других, переворачивая реальность с ног на голову.

Паранойя широко распространена в повседневной жизни. При этом явная, клинически выраженная мания преследования встречается, конечно, очень редко. Однако большинство людей то и дело впадают в состояние паранойи. Очень полезно бывает одергивать себя, прежде чем делать глупость из-за нелепой проекции.

Более того, параноидальные идеи сильно отвлекают и мешают сосредоточенности, они могут занимать людей часами, сутками, месяцами и даже годами. Способность трезво оценивать реальность и ломать параноидальные стереотипы – поистине дар небес. Другой распространенный защитный механизм, причиняющий нам массу неприятностей, – это отрицание. Столь же примитивный, как и проекция, данный способ защиты заставляет нас не видеть очевидных вещей, происходящих на наших глазах. Мы отрицаем их, потому что не представляем, что с ними делать и как следует поступать. Конечно, закрывая глаза на проблему, мы лишь усугубляем ее. Отрицание распространено так же широко, как и проекция. Профилактикой является способность выслушивать других людей, предварительно настояв на том, чтобы они, не боясь наказания, честно высказали все, что видят. Третий распространенный защитный механизм, который тоже может изрядно омрачить вам жизнь, – это формирование реакции, которое мы уже обсуждали в пятой главе, посвященной «палочке-выручалочке» Мэри. Пользуясь формированием реакции, вы выражаете чувства, противоположные тем, что вы (подсознательно) испытываете на самом деле. Этим можно объяснить парадоксальное поведение людей, действующих порой вопреки своим жизненно важным интересам. Мы не понимаем, почему они держатся за плохую работу, почему не уходят от неблагодарного руководителя, почему соглашаются на унижительно низкую зарплату, почему мирятся с тем, что другие приписывают себе их заслуги, почему безропотно терпят хамское отношение к себе.

У таких людей большие проблемы с признанием собственного гнева, с отстаиванием своих прав и с тем, что они могут посчитать эгоистичным. В отличие от параноидальных личностей, которые проецируют свой гнев на других, человек, прибегающий к формированию реакции, обращает чувства в их противоположность, причем делает это прежде, чем успевают их осознать.

Наилучший способ решения данной проблемы – задать себе вопрос: «Почему я это терплю?» или задуматься, когда заботливые друзья или коллеги спросят вас о том же. Когда вам дают понять, что вы совершили никуда не годную сделку, попытайтесь не разыгрывать из себя великомученика, какой бы благородной ни казалась вам эта роль, а поговорите с собой – или с другом, – чтобы проникнуться здоровым и полезным чувством возмущения и самоутверждения.

В этой книге я постоянно подчеркиваю, что сохранение сосредоточенности зависит от умения пользоваться многими приемами, среди которых не последнюю роль играет способность психологически познать себя, для чего надо отдавать себе отчет в своих слепых пятнах. Шекспировский король Лир утратил пронизательность и способность к сосредоточенному мышлению, он не смог понять, насколько искренне любит его Корделия, потому что пал жертвой желания быть любимым и обожаемым сверх всякой разумной меры. Сестры Корделии говорили отцу льстивые слова и произносили лживые клятвы, которые он так хотел слышать. Когда же Корделия сказала правду, сказала, что любит отца, но не замазывает эту любовь ложью, Лир изгнал ее, положив начало своему и ее трагическому падению. Он потерял способность сосредоточивать внимание на самом важном – на истине, – потому что ненасытное стремление к обожанию ослепило его, и он не увидел настоящей любви Корделии.

Не знакомы ли вам такие руководители? Со сколькими из них вам пришлось работать? Иногда кажется, что чем больше власти имеет человек, тем менее способным становится к восприятию истины. Сколько менеджеров не смогли сделать успешную карьеру только из-за того, что «не терпели правды», выражаясь словами одного из героев фильма «Несколько хороших парней»?<sup>2</sup>

Сохранение сосредоточенного внимания требует способности выслушивать правду и делать выводы. Умение смотреть правде в глаза требует знания слабых мест своей личности. Если бы Лир был в состоянии сказать: «Я становлюсь стар и чувствую приближение смерти, мне нужно больше любви, мне необходима опора, чтобы я смог мужественно встретить конец моего царствования и моей жизни», то он избежал бы потери всего, включая дочь, которая искренне и преданно его любила.

### **Благоприятное состояние и неблагоприятное состояние**

Следование шести разумным принципам поможет вам в долгосрочной перспективе уравновесить и урегулировать свои эмоции, но временами вы все равно станете чувствовать утомление, опустошенность, заторможенность или раздражение. Вы будете переходить из С-состояния, которому свойственны такие качества, как хорошее самочувствие (cool), спокойствие (calm), собранность (collected),

заботливость (careful), любопытство (curious), вежливость (courteous), сочувствие (caring), упорство (consistent), сосредоточенность (concentrated), – в F-состояние, ему присущи страх (fearful), утомление (fatigued), слабыхарактерность (feeble), суета (frantic), забывчивость (forgetful), растерянность (frustrated), беспомощность (feckless), раздражительность (fractious), хрупкость (flakey) и еще много других слов на букву «F».

Надо все время держать в голове аварийный набор, позволяющий вовремя вмешаться, ибо длительное пребывание в F-состоянии чревато невосполнимым вредом вам и тому, чем вы занимаетесь. Находясь в этом состоянии, люди способны испортить любую, даже прекрасно сделанную работу. Если вы чувствуете, что ваша умственная энергия начинает истощаться, а вы неумолимо впадаете в F-состояние, то попробуйте прибегнуть к чему-нибудь из следующего списка.

- **Перекусите чем-нибудь полезным.** Подойдут фрукты, овощи, хумус, орехи или кусочек темного шоколада.
- **Выполните несколько энергичных упражнений.** Сделайте то, что доктор Джон Рейти называет мозговым антрактом, – совершите двадцать пять прыжков на месте и десять отжиманий от пола, после чего в течение минуты бегите на месте. Эти упражнения мгновенно «перезагрузят» ваш мозг. Если вы не можете выполнять их, походите вверх и вниз по лестнице с максимальной скоростью в течение двух минут. Если невозможно и это, то просто прогуляйтесь по коридору, а еще лучше – по улице.
- **Займитесь медитацией или немного поспите.** Пять минут медитации вернут вам бодрость и ясность мышления – хладнокровное созерцание проплывающих мимо мыслей способствует достижению позитивной объективности. Если вы действительно очень устали, то вам будет полезен освежающий сон. Однако имейте в виду: это совет не для всех – некоторые просто впустую потратят время, другие склонны засыпать слишком надолго. Установите будильник на мобильном телефоне, выделив себе двадцать-тридцать минут, и ложитесь. Этот способ восстановления порой творит чудеса.

- **Примите «витамин связи».** Позвоните другу, поболтайте с коллегами о чем-нибудь веселом, послушайте любимую музыку (да, этот «витамин» можно почерпнуть и из неодушевленных источников: из музыки, литературы, фотографий и даже воспоминаний).
- **Выпейте кофе.** Этот совет может показаться вам курьезным, и тем не менее кофеин тоже способен взбодрить. Просто не делайте из него культа.
- **Повеселитесь.** Смех оказывает на мозг чудодейственный оживляющий эффект. Держите на столе сборник анекдотов. Можно также заглянуть на YouTube и найти там что-нибудь забавное.
- **Поэкспериментируйте.** Применяйте те средства, которые лучше всего подходят именно вам.

## Как справиться с проблемами на работе

Самое главное – это регулировать эмоции в соответствии с целями. В противном случае вы будете всю жизнь даром расходовать массу сил и времени. Вы не сможете сосредоточиться на цели и двигаться к ней со всей страстью, если ваша душа не лежит к работе.

Много лет назад Эндрю Карнеги поручил Наполеону Хиллу взять интервью у пятисот самых богатых и успешных людей того времени, включая Генри Форда, Джона Рокфеллера, Джорджа Истмена, Фрэнка Вулворта и Томаса Эдисона. Целью задания было выяснить, какие факторы привели этих людей к успеху. Вышедшая в 1937 году книга Хилла «Думай и богатей» до сих пор считается классикой жанра в литературе о самопомощи и достижении успеха. За прошедшие годы было продано много миллионов ее экземпляров. Качество номер один, «секрет», упомянутый во введении, а затем встречающийся практически на каждой странице и в описании жизни всех людей, у которых Хилл брал интервью, – это «жгучее стремление» добиться успеха. Можно назвать его «внутренним огнем», «призванием», «волей к успеху», «трудовой этикой» – но вы не найдете ни одного успешного человека, которого бы не сжигало изнутри это неугасимое эмоциональное пламя.

Подумайте о том, как великие полководцы готовили свои войска к сражениям. Зачем, как вы думаете, нужна простая и незатейливая военная музыка? Она воодушевляет солдат и наполняет их позитивными

эмоциями. Так достигается успех в битве. Без огня в груди все ваши достижения и успехи будут лишены блеска.

### **Найдите работу, которая вызывала бы у вас положительные эмоции**

Если бы мы были машинами, то не беспокоились бы о негативных переживаниях, вызываемых критикой в наш адрес, потому что не испытывали бы никаких эмоций. Некоторые могут мне возразить: «О чем вы говорите? Мы нанимаем на работу взрослых людей, профессионалов. Зарплата – это единственное поощрение, в котором они нуждаются. Они должны здраво и с благодарностью воспринимать критику, делать выводы и работать дальше».

Покажите мне такого профессионала. Полагаю, что после очень долгих поисков вам, может, и посчастливится найти одного или двух, но в основном профессионалы только притворяются, что они таковы, – большинство из них носят маску равнодушия на работе, а вернувшись домой, жалуются стакану виски, в каком ужасном месте они трудятся. Если вы играете в гольф (пусть даже так же плохо, как я), то наверняка слышали фразу: «Он заставит вас вернуться на поле» (имеется в виду удачный удар). Если вы хорошо справляетесь с какой-то сложной деятельностью, то знайте, что этим вы доставляете себе величайшее удовольствие – во всяком случае, на работе. Не важно, сколько промахов вы допустили и какую горечь в связи с этим испытали. Один хороший удар настолько способен улучшить ваше настроение, что вы будете стремиться снова и снова возвращаться на поле.

Лично я получаю удовольствие от работы в тех случаях, когда мне удается каждый день делать хотя бы один удачный удар. Их может быть два или даже три, но обычно я радуюсь, когда удается и один. Я стараюсь думать о своей сегодняшней удаче, возвращаясь домой. При этом я, в отличие от многих людей, не анализирую ошибки (иначе бы я постепенно возненавидел свою работу).

Кто захочет каждый день возвращаться туда, где он совершает массу ошибок? Старая мудрость о том, что именно на них и надо учиться, конечно, верна, но последние исследования показывают, что мы извлекаем большую пользу из анализа успехов, чем из размышлений об ошибках. Так происходит, потому что чем больше вы ассоциируете свою работу с успехом, тем сильнее вам хочется утром идти на работу и, как

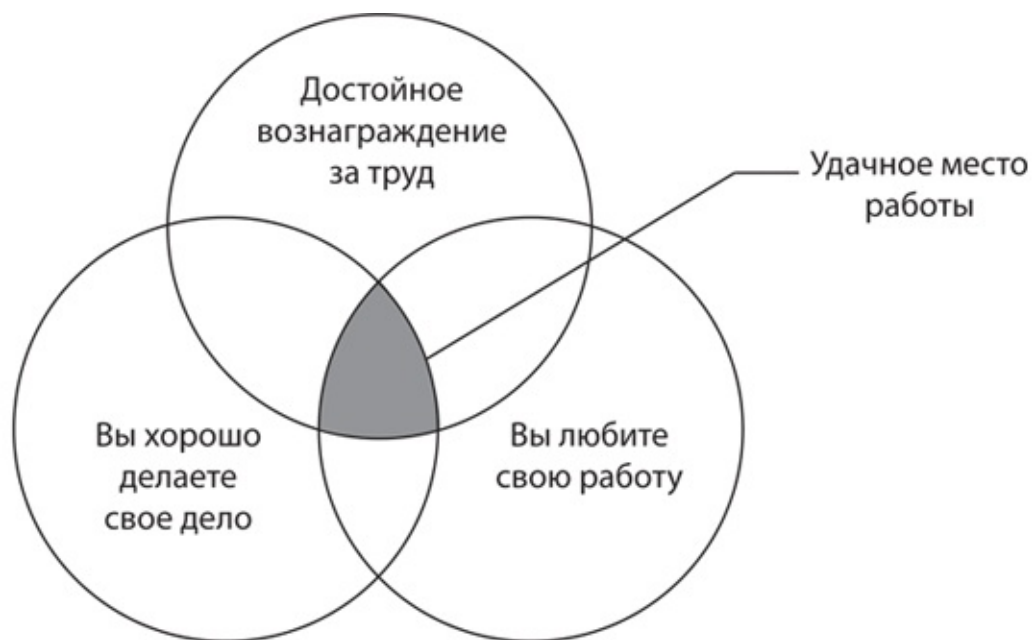
это ни парадоксально звучит, тем лучше вы в результате учитесь на своих ошибках. Положительные эмоции помогают сосредоточиться на трудностях, а отрицательные эмоции заставляют избегать проблемы, что увеличивает частоту ошибок.

Впрочем, здесь есть тонкий нюанс. Ни один из этих вариантов не будет работать, если довести его до крайности. Если вы вообще не помните своих ошибок и не анализируете их, то вы обречены вечно их повторять. Если же вы не будете радоваться успехам, а станете всегда думать о неудачах, вы впадете в депрессию или просто в мрачное настроение.

Я всего лишь призываю вас больше радоваться удачным ходам и ударам, как бы мало их ни было, чем разбирать свои ошибки. Надо сказать, что люди часто плохо понимают себя, и потому попытка самостоятельного анализа неправильных действий, вполне вероятно, может оказаться чревата самообманом. А вот если другой человек, которому вы доверяете и который заботится о ваших интересах, говорит вам о вашей ошибке, отнеситесь к его словам со всей серьезностью. Этот человек оказывает вам неоценимую услугу, потому что смотрит на происходящее с недоступной вам позиции стороннего наблюдателя.

Сделайте себе одолжение: вместо того чтобы призывать себя работать усерднее, помнить о корпоративной культуре, которую многие совершенно справедливо превозносят, лучше поставьте себя в такое положение, где вы будете старательно работать безо всякого напоминания. Тогда появится любовь к тому, что вы делаете. Я называю это удачным местом работы. На рис. 11.1 оно находится на пересечении трех кругов.

Рис. 11.1. Работа в удачном месте



Первый круг включает все, что вы любите делать. Второй содержит те виды деятельности, к которым у вас есть несомненный талант. Третий – это вознаграждение. Пересечение трех кругов и есть то самое магическое место, которое я называю просто удачным местом работы.

Чем больше времени вы проведете на такой работе, тем счастливее будете себя чувствовать, тем чаще станете достигать состояния «потока» и гибкой сосредоточенности и тем лучше окажется ваша мотивация к выполнению трудных заданий. С другой стороны, чем менее удачным будет место вашей работы, тем хуже вы станете себя чувствовать – вы окажетесь в F-состоянии, а в нем едва ли возможны какие-либо успехи.

На такой работе вы станете по-настоящему несчастным. Вы не сможете использовать свои таланты и навыки, не будете чувствовать вкус работы. Скажите, вы просто отработываете свои деньги – или же пытаетесь как-то изменить свое положение? К несчастью, большинство людей не видит иной альтернативы, кроме как смириться с тем, что счастья нет. Они не обращаются с этим к руководству, боясь попасть под подозрение в недовольстве или даже лишиться работы. Есть и еще один не менее опасный побочный эффект неудовлетворенности на работе. Если вы недовольны тем, что делаете, то это чувство в той или иной форме непременно обернется провалом. Вы начнете халтурить, опаздывать, уходить раньше положенного. Возможно, вы, как Лэс,



будете во время работы бесцельно использовать интернет. Есть миллион способов испортить себе карьеру, перестав работать над собой.

Как психиатр могу вам сказать, что пациенты, с которыми я работал, обычно были приятно удивлены результатами честного и откровенного разговора со своими руководителями. Например, пройдя курс психотерапии и порвав с пристрастием к интернету, Лэс понял, что был очень недоволен своей работой. Он отправился к руководителю и сказал: «Мне бы хотелось поговорить с вами о моем месте в компании». На эту беседу Лэс явился во всеоружии, заранее решив, какую должность он хотел бы занять.

Откровенный разговор оказался полезным в нескольких отношениях. Лэсу было предложено место в отделе маркетинга, где он смог в полной мере проявить свои творческие способности и незаурядные навыки. На его прежнюю должность руководитель нашел человека, которого эта работа вполне удовлетворяла и который успешно с ней справлялся. Лэс же из компьютерного наркомана, вечно рассеянного и раздраженного субъекта превратился в здорового, разумного, довольного человека. (Если вы руководитель, то не ждите, что подчиненные сами придут к вам с такими откровенными разговорами. Очевидно, что в ваших же интересах иметь нужного человека на нужном месте – лучше перевести сотрудника на другую должность, чем увольнять, а потом искать кого-то на замену и заново обучать.)

Работая над изменениями в своей эмоциональной жизни, исходите из неоспоримого положения, что жизнь хороша. Силу такого подхода воплощал римский философ-стоик Эпиктет. Он был искалеченным рабом. Несмотря на частые телесные наказания, на увечье, на свое зависимое положение, он говорил, что счастлив. Хозяин проникся к нему таким уважением, что пообещал отпустить на волю, если Эпиктет поделится с ним рецептом счастья. Эпиктет ответил, что единственное, что человек на самом деле может контролировать, – это его мнение. Он посоветовал хозяину: «Не желай, чтобы происходили только удобные тебе события, желай, чтобы происходили те события, что происходят, и жизнь твоя станет счастливой»<sup>3</sup>. Несмотря на ужасающие условия существования, Эпиктет придерживался мнения, что жизнь прекрасна, и был благодарен судьбе за то, что ему выпало жить. Слова Эпиктета произвели такое сильное впечатление на хозяина, что он освободил

раба, и тот до конца жизни обучал людей своей философии. Один из его учеников, Флавий Арриан, издал изречения Эпиктета маленькой книжкой – «Энхиридион» («Руководство»). Эту книжку римские солдаты считали настолько воодушевляющей, что читали ее перед сражениями<sup>4</sup>.

Выбирая по умолчанию позицию «жизнь хороша», вы избавляете себя от погружения в болото негативных эмоций, которыми изобилует человеческое бытие. Многие утонченные интеллектуалы высмеивают эту идею, считая ее слишком упрощенной, если не откровенно глупой. Но у нее прочные и древние интеллектуальные корни, воплотившиеся в жизни и трудах великого философа-стоика.

Отрицательные эмоции рассеивают внимание и отбирают энергию. Попробуйте приглушить голос той части вашего сознания, которая не согласна с утверждением, что жизнь хороша, и считает ее отвратительной. Ваши чувства, ваше эмоциональное состояние часто задают содержание вашего мышления. В самом деле, эмоции предшествуют мыслям. Мы обычно считаем, что то, о чем мы думаем, определяет наши эмоции. Но, возможно, все обстоит как раз наоборот. Ваши чувства способны влиять на то, о чем вы думаете и что вы делаете. Чем в большей степени вы проникнетесь мыслью о том, что жизнь хороша, тем лучше она будет.

## ГЛАВА 12

# ОВЛАДЕНИЕ СИЛОЙ СТРУКТУРЫ

Сестра Джоан Читтистер, бенедиктинская монахиня, писательница и оратор, принимает участие в обучении и духовном совершенствовании новых членов своего ордена. В начале обучения она задает жаждущим наставления послушницам вопрос: «Почему мы молимся?» Одна из новых сестер поднимает руку и говорит: «Мы молимся, потому что любим бога и хотим каждый день ему поклоняться».

«Это правда, — отвечает сестра Джоан, — но мы молимся не потому».

Другая, серьезная молодая монахиня, поднимает руку и высказывает иное предположение:

«Мы молимся, чтобы укрепить нашу духовную связь с богом».

«Да, — отвечает сестра Джоан, — но все же мы молимся не потому».

Молодые послушницы приходят в недоумение, потому что всегда были уверены, что знают, почему они молятся, и им становится интересно, что считает истинной причиной преподобная сестра Джоан.

Еще одна монахиня собирается с духом и высказывается:

«Мы молимся, — заявляет она, — чтобы стать ближе к Иисусу и успокоить наши мятежные души. Мы молимся, чтобы укрепить наши сердца и умы, отвратить их от мирского и обратить к духовному. Мы молимся, чтобы выразить благодарность и получить прощение».

«Все это верно, — отвечает сестра Джоан, — но на самом деле мы молимся не потому».

Еще одна новая сестра поднимает руку, надеясь, что ее ответ наконец окажется правильным.

«Мы молимся, потому что должны это делать», — говорит она.

Сестра Джоан улыбается.

«Уже близко, — говорит она, — но все же причина молитвы не в этом».

Преподобная сестра делает паузу, чувствуя, как нарастает напряжение среди молодых послушниц. «Каков же ответ?» — вопрошают ее задумчивые юные лица.

«Мы молимся, — изрекает наконец сестра Джоан, — потому что звонит колокол».

Каждый день, независимо от настроения и самочувствия, все монахи собираются на молитву по сигналу колокола. С практической точки зрения они собираются, *потому что* звонит колокол. Если взглянуть в суть, то можно сказать, что они молятся по одной-единственной причине — они просто делают это после того, как зазвонит колокол. В данном случае он являет собой превосходный пример структуры.

### **Зачем на работе нужна структура**

Вся жизнь зависит от структуры. Во всей природе мы видим величественные образцы структуры, благодаря которой и существует жизнь. Я уже писал о конструктивном законе и о том, как он управляет всяким движением, являющимся основой и сутью жизни. Однако создать структуру заново очень трудно, ибо это противоречит основным законам физики.

Когда мы мыслим, мы стремимся создать порядок из хаоса. Думая, мы вступаем в борьбу со вторым началом термодинамики, согласно которому природа стремится к максимально возможному беспорядку, к увеличению энтропии, как говорят физики. При помощи мысли мы творим порядок из хаоса, и природа не стремится помочь нам, обесценивает наши усилия и ставит нас на место. «Берегись, — словно говорит она нам. — У меня есть тайны, и я не собираюсь тебе их открывать».

Но мы, смертные, не любим отступать. Мы жаждем плодов с древа познания. Мы продолжаем думать, творя порядок из беспорядка, пытаюсь выудить секреты из самых потаенных хранилищ природы. Каким бы мучительным и изнурительным ни был этот поиск, мы, люди, пребываем в нем вечно и не собираемся отступать.

Одна из причин — надежда на воздаяние. Как сказал Сэмюэл Джонсон: «Любой человек — если не считать безнадежных болванов — пишет за деньги»<sup>1</sup>. Но зачем в таком случае выбирать настолько трудное дело, если есть много высокооплачиваемых, но менее тяжелых профессий? Люди — включая и самого Джонсона — делают это, потому что, когда работа удастся, они превосходно себя чувствуют, вероятно, лучше, чем от любого другого доступного удовольствия. Это так приятно — победить в схватке с энтропией, нанести поражение дьяволу беспорядка, высечь из глыбы порядок, сотворить красоту, найти узор в

кажущейся случайности, произнести отточенную фразу, завершить эффектной посадкой высокий полет мысли, создать гармонию из какофонии отношений, сконструировать машину, которая делает, что вы от нее требуете, написать предложение, точно выражающее то, что вы хотели сказать! Большое удовольствие – побеждать в схватке с силами разрушения. Когда-нибудь они покончат с жизнью, но сегодня, пусть на один чудесный миг, вы смогли воспротивиться им и победить!

Иногда, хотя и очень редко, у вас вдруг ниоткуда совершенно неожиданно может возникнуть поистине великая идея. Какой это счастливый день! Но обычно приходится долго – порой всю жизнь – и тяжело трудиться, чтобы создать что-то стоящее. Если вы похожи на Эшли, то забрасываете в море возможностей множество наживок – в вашу голову приходит множество идей, – но это очень далеко от того, чтобы извлечь достойный улов.

У скольких людей возникают сотни идей относительно нового бизнеса? И как много действительно начинают дело? Я не говорю уже о том, сколько из этих последних добиваются реального успеха. Сколько людей делают изобретения, которые просто жаждут запатентовать? И какому проценту из них удастся вывести свое детище на рынок? Сколько людей хотят написать книгу? Многие ли на самом деле пишут и издаются? А уж как много людей думают, что находятся в двух шагах от большой удачи!.. Кстати, какую удачу следует считать большой?

Бывает, что нам кажется, будто мы крепко ухватили удачную мысль, – но часто случается, что она, мило улыбнувшись на прощание, безмолвно и навсегда исчезает. А мы остаемся недоумевать, откуда явилась мысль и куда она делась. Некоторые из этих рыб-идей уже и раньше попадались на крючок, но каждый раз благополучно уходили. Теперь они, как старая мудрая форель, сидят в тихой заводии под упавшим деревом и украдкой посматривают со дна на нас с вами.

Вся наша надежда, вся надежда Эшли заключается в том, чтобы изобрести подходящую сеть, структуру для ловли этой хитрой рыбы. Как говорит Дэн Салливан, известный преподаватель основ бизнеса: «Научиться хорошей идее невозможно, ее надо поймать»<sup>2</sup>. Сила структуры такова, что она способна навязать, облегчить и осуществить установление порядка почти во всем, чем мы занимаемся. Это особенно важно в нашем безумном деловом мире – создать структуру, которая

помогала бы выполнять то, что нам надо, и препятствовала бы ненужным вещам.

Вот несколько примеров структуры: ежедневник с расписанием встреч; закрытая дверь; открытая дверь; распорядок, написанный в стихах; выключение устройства; день, выделенный для отдыха; грамматика; звон колокольчика, открывающий встречу; список; вечер свидания; ритм; будильник; свод законов; таймер для варки яиц, стоящий рядом с вашим компьютером; вежливость; уравнения; умение вовремя прикусить язык; смена сезонов; мысль о том, что всему свое время.

Человек должен действовать, совершать поступки. Иного выбора у него нет. Ежедневно вы действуете до тех пор, пока физически способны это делать. Вы, конечно, можете игнорировать шесть разумных принципов и ничего не предпринимать, чтобы подготовить мозг к действию, вы можете никак не пытаться улучшить свое эмоциональное состояние, однако это не избавляет вас от необходимости действовать. Каждый день с утра до вечера вы действуете. До самого смертного часа мозг работает без остановки, действует без сна и отдыха, хотите вы того или нет. Структура – очень простое слово, но на самом деле это мощный, сохраняющий жизнь инструмент, который позволяет планировать и контролировать действия по достижению поставленной цели. План уже и сам представляет собой замечательный пример структуры. Без структуры наступает хаос. Без структуры вас оттесняют на обочину. Без структуры вы начинаете отвлекаться на побочные и несущественные мелочи, перескакивая от одной прекрасной возможности к другой, не используя ни одну из них. Вами начинают бесконтрольно управлять эмоции. Ваши мысли и действия движутся хаотично, как подхваченные порывом ветра снежинки, этот всплеск беспорядочного действия возникает внезапно и так же быстро исчезает. Невидимый туман дезориентирует людей, мешает им двигаться вперед. Их дни лишены направления и связности из-за отсутствия структуры деятельности. Каждый раз, когда такие люди стараются в достижении цели подняться на следующий уровень, они падают вниз, будто наталкиваясь на невидимую, но непреодолимую преграду. Эта преграда может быть результатом дезорганизации, недостатка концентрации, плохо сформулированной цели, нехватки энергии, подавленности,

чрезмерного старания, отсутствия поддержки и многих других причин. Лучший способ пробить брешь в этой преграде – создать план действия.

Придерживаясь структуры – плана, схемы, приоритетов, – вы сможете занять выигрышную позицию и сделать все для самореализации. Если вы монах – то сесть на скамью и начать молиться, потому что зазвонил колокол. Если вы биржевой брокер – то принять участие в торгах, когда зазвонит звонок, возвещающий об их начале.

По странной иронии судьбы, многие творческие люди избегают структуры и тем самым сильно вредят себе. Начинаящие предприниматели вроде Эшли часто говорили мне: «Я не могу приковывать себя к расписанию или схеме. Мне нужно иметь свободу для того, чтобы действовать спонтанно. Я слишком независимая и творческая личность, чтобы связывать себя рутиной по рукам и ногам». Таким людям я обычно отвечаю: «Что ж, удачи. Когда устанете и поймете, что у вас ничего не выходит, возвращайтесь». Если они возвращаются, то я говорю: «Отлично, пришло время подружиться со структурой. Для начала давайте посмотрим на двух гениев, способность которых к творчеству не может отрицать ни один разумный человек, – на Шекспира и Моцарта».

Возьмем Шекспира. Почти все свои пьесы он писал нерифмованным пятистопным ямбом: та-ТА, та-ТА, та-ТА, та-ТА, та-ТА. «Любовь питают музыкой...» – четыре ямбических стопы. Но за этими стопами следует: «...играйте. Щедрей...» – пиррихий, два безударных слога подряд. Таким образом, Шекспира нельзя назвать рабом пятистопного ямба. Но эта форма дала ему в руки базовую структуру, внутри которой он мог творить бесконечное разнообразие своего стиха. Без пятистопного ямба у него не было бы границ, которые можно переступить, не было бы образца, с которым можно поспорить, и вместо неподражаемой красоты и богатства, невиданных прежде в английском языке (да и во многих других), получилась бы беспорядочная мешанина звуков.

Моцарт писал в рамках строгих музыкальных форм, которые приводили других композиторов к созданию довольно монотонной музыки. А вот в руках Моцарта эти формы заиграли бесконечным разнообразием искрящихся мелодий. Особую прелесть его произведениям придают элементы неожиданности, но они становятся возможны только благодаря ожиданиям, задаваемым структурой, внутри которой творил Моцарт. Многие его современники – из них наиболее

известен Антонио Сальери — писали хорошую музыку, но ей не хватало прозрачности и оригинальности Моцарта. Его сочинения вызывали у соперников приступы зависти. Однако Моцарт никогда не смог бы стать гением, если бы мастерски не владел формой и структурой, внутри которых творил свои произведения.

Структура — это вовсе не убийца радости, как полагают многие творческие люди. Наоборот, структура облегчает сотворение радости.

## **Создание структуры**

Неспособность пользоваться простыми структурами приводит ко многим неудачам на работе. Обычно проблема заключается не в неосведомленности относительно того, что некоторые структуры — например, список — способны помочь делу, а в том, что человек не умеет пользоваться структурой или инструментом, хотя ему и известно, что эти вещи кому-то помогают. Для того чтобы полноценно воспользоваться сильными сторонами структуры, присмотритесь к своим задачам и целям и спросите себя: какая структура поможет мне добиться того, чего я хочу? Например, ваша задача — больше заниматься спортом. Многие к ней стремятся, но ее достижение ускользает от них. На каждого человека, бегущего трусцой по дороге, приходится десятки людей, которые хотят оказаться на месте этого бегуна, однако проезжают мимо него в машинах.

Лучший способ гарантировать, что вы будете заниматься бегом, — включить его в распорядок. Распорядок — это структура. Выберите время — скажем, семь часов утра в понедельник, среду и субботу — и занесите его в свой календарь. Если вы боитесь, что будете просыпаться, то договоритесь о совместных пробежках с другом. Тогда вам придется вставать, чтобы не подвести партнера. Если и такая хитрость не поможет, наймите тренера. Тогда, если вы проспите, вам все равно придется заплатить за тренировку. Это что-то вроде колокола сестры Джоан. Вам не надо будет каждый раз принимать решение о том, что надо идти в спортзал. Решение принято заранее. Тренировка — это то, что вы делаете в назначенный час и назначенный день.

## **План определения целей**



- **Краткосрочные цели.** Ставьте перед собой три цели в день. Только три. Поставив большее их число, вы затормозите выполнение. Когда вы достигнете поставленных целей, осмотритесь. Если у вас еще есть время, поставьте следующую цель, потом, по возможности, еще одну.
- **Среднесрочные цели.** Ставьте перед собой три цели на двухнедельный срок.
- **Долгосрочные цели.** Ставьте перед собой три цели на срок от полугода до года.
- **Пожизненные цели.** Сперва определите их. Таких целей может быть больше трех, но не увлекайтесь. Не следует делать список чрезмерно длинным. Конечно, со временем он может меняться, но составить его полезно, чтобы определить, чего вы хотите добиться.
- **Регулярно оценивайте ваш прогресс.** Это улучшает сосредоточенность на достижении целей и усиливает мотивацию даже в тех случаях, когда что-то вам не удается.
- **Пересматривайте свой план и вносите в него изменения.** Время от времени проводите ревизию своих целей. Это лучший способ постоянно держать свой ум в тонусе. Пересматривать списки целей допускается в любое время. План надо непременно записать, ибо в уме список может со временем измениться в нежелательном направлении. Даже если вы не хотите пересматривать свои планы, регулярно их перечитывайте, чтобы убедиться, что вы от них не отклоняетесь.

Постановка целей в упорядоченной форме позволит вам решить одну из самых трудных в наше время задач – определение приоритетов. Величайшее благословение нашей эпохи – одновременно и самое большое ее проклятье: можно сделать очень многое. Для того чтобы превратить проклятье в благословение, научитесь правильно определять приоритеты.

Четкая расстановка целей – краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных и пожизненных – отличное средство для сосредоточения умственной деятельности.

В разработку структур вы на самом деле можете вложить массу творческих сил. Однажды мне пришлось лечить женщину, у которой были большие проблемы с чрезмерными тратами. У нее на кредитной карте образовался такой огромный долг, что ее консультант-юрист советовал ей вообще отказаться от кредитных карт. Она не последовала его рекомендации, потому что карты могли ей реально понадобиться. В

конце концов она пришла к следующему решению. Она положила кредитки в миску с водой и поставила в морозильную камеру. Таким образом, карты остались при ней, но между импульсивным желанием воспользоваться ими и возможностью это сделать теперь находился толстый слой льда. Женщине удалось создать гениальную структуру.

Принятие решения представляет собой акт создания структуры. Это то же самое, что повернуть выключатель с надписью «Я буду делать то-то и то-то и не буду делать того-то и того-то». Люди часто пытаются уйти от такого рода структуры, поскольку она ограничивает их свободу.

### **Получайте удовольствие**

Главная причина, по которой люди отказываются от создания структур, способных помочь справляться с насущными делами, заключается в том, что структуры якобы тягостные и скучные. Для того чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами структуры, ее нужно сделать веселой и забавной.

Стивен Котлер по этому поводу писал: «Жестокая ирония заключается в том, что “поток” стал радикальным и альтернативным путем к овладению мастерством *только лишь* потому, что мы решили, будто игра – деятельность, безусловно, необходимая для выживания, связанная с величайшим нейрхимическим вознаграждением, на какой способен мозг, деятельность, требующаяся для достижения пика работоспособности, творческого блеска и удовлетворенности жизнью, – является для взрослого человека пустой тратой времени. Если мы хотим достичь своего максимума, то нам надо превратить работу в игру, но ни в коем случае не наоборот, иначе наши внутренние мотивации к труду будут неизбежно угасать. Мы потеряем запал и станем уменьшенными копиями самих себя»<sup>3</sup>. Превращение структурирования в игру может, в свою очередь, превратить банальность в интереснейшее занятие. Эта метаморфоза, кроме того, способна радикально изменить к лучшему и поведение.

Например, в Германии при финансовой поддержке компании Volkswagen прошел конкурс, целью которого было уменьшение числа нарушений скоростного режима на дорогах. Организаторы мероприятия устроили «скоростную лотерею». Камеры слежения регистрировали скорость каждого автомобиля. Если тот превышал скорость, то водитель получал по электронной почте вызов в суд. Если же автомобиль

придерживался установленной скорости, то водитель получал вознаграждение за счет собранных с нарушителей штрафов. После начала «скоростной лотереи» число нарушений резко снизилось – в среднем скорость уменьшилась с 32 до 25 км/ч, то есть на 21%.

В Швеции был проведен конкурс с целью убедить людей при выходе из метро пользоваться лестницами, а не эскалаторами. Когда человек опускал ногу на ступень, она издавала ноту определенной высоты. Количество людей, пользующихся лестницами, возросло на 66%.

В одном европейском городском парке были установлены мусорные контейнеры, снабженные звуковым сигналом, имитирующим вой падающей бомбы и раскатистый взрыв. Сигнал срабатывал всякий раз, когда в контейнер бросали мусор. Звук в первую очередь завораживал детей, которые принялись собирать валявшийся на дорожках мусор и бросать его в контейнеры. Но не отставали и взрослые. В каждый «звуковой» бак за день бросали в среднем 72 кг мусора, в то время как в обычный – всего 41 кг.

Устроители еще одного конкурса поставили себе цель убедить людей бросать пустые банки и бутылки в специальные контейнеры. Для этого их было решено превратить в подобие игровых автоматов. Стоило бросить бутылку в такой бак, как на его панели загорались мигающие разноцветные лампочки, начинала играть музыка, а на табло возникали цифры – количество баллов, начисленных за брошенную тару. В первый же вечер эксплуатации в городке, где проводилось мероприятие, сто человек воспользовались такими усовершенствованными баками, в то время как в обычные контейнеры бутылки бросили всего два человека. Как превращение мусорного бака в игровой автомат может помочь людям начать выбрасывать бутылки куда следует, причем делать это весело, так и добавление новизны в решение любой скучной задачи способно побудить с большей охотой браться за ее решение. Воспользовавшись воображением, любой из нас может превратить тяжкую повинность в увлекательную задачу, которую будет хотеться решить.

## **Практические решения**

Обдумайте какую-нибудь специфическую проблему или цель, которую вы перед собой поставили. Затем спросите себя: «Как мне способна помочь новая структура при принятии решения?» Структурные

изменения можно делать как на макроуровне – например, сменить работу или купить новую систему хранения данных, – так и на микроуровне – перенести встречу на другое время, когда у вас наблюдается пик сосредоточенности, или попросить помощников не беспокоить вас в течение часа после 10 часов утра по средам, когда вы думаете. Ключ к решению этой проблемы – творческий подход, умение представить себе изменения, которые произойдут от использования новой структуры.

Лучшая система организация труда – такая, которую вы изобрели самостоятельно. Возьмите за правило с помощью изменений внешней структуры бороться с внутренними препятствиями.

И, наконец, старайтесь придерживаться правила: «сокращай, отдавай и пренебрегай». Чем сильнее вы упростите свою жизнь, тем лучше вам удастся организовать ее структуру. Поначалу кажется трудным придерживаться принципов «сокращай, отдавай и пренебрегай». Мы уверены, что все в жизни имеет какое-то разумное основание, но это далеко не так. Мусором забиты не только наши столы, шкафы, машины и папки с бумагами, но и наши планы и расписания. Молиться по звону колокола – очень полезная привычка. Но надо одновременно следить за тем, чтобы не стать слепым рабом колоколов, установленных не нами, – их можно сравнить с тревожной сигнализацией, срабатывающей на пустой парковке.

Идите по жизни, вооружившись скальпелем, и беспощадно отсекайте все лишнее. Сокращая, отдавая и пренебрегая, *оставляйте пустым освобожденное пространство*, по крайней мере на какое-то время. Физический закон современной жизни гласит: *если вы не сможете правильно распорядиться временем, у вас его отнимут*.

## ГЛАВА 13

# МЫ БОЛЬШЕ НЕ ОТВЛЕКАЕМСЯ

Моя профессия – продажа надежды. Моя работа заключается в том, чтобы исполнились мечты тех, кто говорит: «Если бы только...» Одно из достоинств, которые таит в себе моя профессия, – это убеждение в том, что нет такого положения, какое можно было бы считать абсолютно безнадежным. Искра надежды горит в самой мрачной тьме. Надо лишь умело раздуть эту искру в пламя.

Кроме того, за время своей практики я убедился в том, что люди, как правило, делают все, что в их силах. Они, конечно, ломают свою жизнь, подчас просто превращают ее в руины, но даже среди этих руин они все-таки стараются сделать все возможное. Очень немногие преднамеренно работают ниже своих возможностей.

Великое изречение, приписываемое Джозефом Вудом Кратчем Анатолю Франсу, подытоживает и кратко выражает то, что я усвоил, работая с людьми: «*Chacun fait son salut comme il peut*» («каждый спасается как может»)… Эта фраза выражает идею о том, что… нам дана полная свобода, но отказано в моральном суждении, и этот отказ мастерски и зловеще спрятан в слове “salut”, каковое включает в себя любое устремление, какое может возыметь человек, – от жажды веры Блаженного Августина до извращенных капризов любого дебошира, которые – и в этом нет сомнения – столь же императивны и так же мало могут быть оспорены, как и желания и устремления всех прочих людей»<sup>1</sup>.

Каждый из шести моих героев, описанных в первой части книги, тоже делал все что мог. Давайте вспомним их, чтобы подвести итог нашему путешествию в мир ситуационно обусловленного дефицита внимания (СОДВ), в мир сосредоточенности и индивидуальной психологии. Посмотрим, как смогут развиваться дальше рассмотренные нами личности.

Лэс страдал болезненным пристрастием. Это новейший вид пристрастия – интернет-зависимость. Мне удалось помочь Лэсу осознать, что он занимается «самолечением» (по выражению Эдварда Ханцяна, приведенному мной в главе 1) электроникой, а затем решить главную проблему: понять, какое именно расстройство он пытается

излечить. В его случае это была неглубокая депрессия, вызванная страхом, что он не может соответствовать надеждам, возложенным на него женой, руководителем и им самим. Как только Лэс сумел обуздать страсть к электронным устройствам, он стал лучше сотрудничать с Карлом, своим руководителем, и смог раскрыть профессиональные таланты, что, естественно, улучшило и его отношения с женой.

Усилия Джин вернуть радость жизни дались ей нелегко. Как и у всех людей, эти изменения происходили довольно медленно, с остановками и рецидивами. Тем не менее Джин смогла понять суть постигшей ее беды – идея, озарившая ее, была, скорее, строгим приказом. «Я должна взять свою жизнь в собственные руки, – сказала она себе. – Я не могу и дальше позволять другим обходить меня».

Когда понимание действительно помогает и ведет к полезным изменениям, то дело обычно не в его новизне или особых качествах, ибо в таком понимании, как правило, нет ни новизны, ни интеллектуального блеска. В этих озарениях нет ничего экстраординарного, они банальны, так как люди знают их тысячи лет. Познай себя. Говори правду. Следуй своей страсти. Будь верен себе. Не поклоняйся ложным идолам. Сосредоточься на самом главном. Не живи чужой жизнью. Пойми, что твой руководитель тебе не отец и не мать. Будь реалистичен. Не предавай себя. Пойми, что ты уже не ребенок. Каждая из этих старых истин, если следовать ей, способна разительно изменить жизнь к лучшему.

Силу этим истинам придает контекст и время, где они реализуются. Когда ситуация, в которой находилась Джин, стала причинять ей нестерпимую боль, женщина осознала масштаб катастрофы и поняла, что *обладает большей властью, чем та, которой она пользуется*. К этой новой силе она прибегла для совершения рекомендованных мною шагов: отказа от чрезмерной заботы о других, возобновления теплых отношений с друзьями, выделения времени на уединение и медитацию, сближения с мужем. Это было нелегко, но отчаяние придало Джин силы.

Эшли пострадала от одного из самых вредоносных жизненных обстоятельств – от родительского нарциссизма, в данном случае от нарциссизма матери. Но он вовсе не обязательно должен был разрушить жизнь Эшли. Как я уже писал выше, нет такой силы, которая с неизбежностью разрушает жизнь. Всегда у человека остается надежда все исправить. На одном из сеансов Эшли много говорила о ревности и

жестокости матери, о ее эгоизме. Я внимательно слушал ее излияния, а затем сказал:

«То, что сделала ваша мать, не изменится никогда, но вы можете кардинально изменить свои чувства и отношение к этому».

«В самом деле? – спросила Эшли. – Скажите мне правду!»

«Я и говорю вам правду. Вы можете уйти из пустыни, сотворенной вашей матерью».

В тот момент в Эшли вспыхнула надежда, о которой она прежде не смела даже мечтать. Для того чтобы эта надежда стала явью, Эшли пришлось научиться принимать решения, ввести в жизнь структуру, начать лучше есть и спать, чаще уделять время себе. Эти три силы – психологическая, практическая и физиологическая, – соединившись, помогли ей избавиться от последствий детской травмы.

Джек так увлекся своей тревогой, что потерял жену. Беспокойство было заложено в его генах и усугубилось воспитанием. Для того чтобы избавиться от этого беспокойства, отравлявшего жизнь, Джеку, как ни парадоксально, надо было отказаться от того состояния, в котором он чувствовал себя в наибольшей безопасности. В данном случае пациенту сильно помогли лекарства. Сначала он не желал их принимать, но, поняв, насколько пуста его жизнь, осознав весь масштаб катастрофы, он сдался. Лекарство помогло Джеку сдвинуться с мертвой точки. Но это было лишь началом долгого пути. Я прописал Джеку интенсивные физические нагрузки и дружеское общение – лучшие лекарства от тревоги и беспокойства. Наши регулярные встречи с Джеком продолжались больше года. Эти сеансы он использовал для того, чтобы каждый раз сориентироваться в своем воображаемом мире и скорректировать путь к избавлению от вредоносного беспокойства. Он, конечно, не смог освободиться от него полностью, но тем не менее он сумел явить жене свою новую, улучшенную личность, и семья воссоединилась.

Проблема Мэри заключалась в том, что ее забота о других спасала в детстве не только ее, но и всю семью. Женщине казалось, что, избавившись от этой привычки, она вступит на очень опасную и зыбкую почву. Однако, став взрослой, Мэри сильно страдала от того, что заботилась обо всех на свете, кроме самой себя. Работая с ней, я старался убедить ее, что забота о себе не проявление патологического эгоизма, что это разумное и вполне допустимое состояние. Только умея

помогать себе, человек сможет научиться правильно заботиться о других. Столкнувшись с сильным напряжением от чувства собственного эгоизма, Мэри оказалась на грани личной катастрофы, созданной ее собственными руками. И в этом состоянии отчаяния ей в голову пришла простая и грубая мысль: «Да мне все это безразлично!»

Ее затопил гнев. Это был благотворный гнев, тот самый, который она сдерживала не один десяток лет. С гневом она прожила несколько месяцев, он отвлекал ее от ситуаций, в которые она привыкла вникать, – от чужих проблем и провальных проектов.

Я назначил пациентке физические упражнения, медитацию и регулярные обеды с подругой, во время которых им следовало разговаривать – но не о делах подруги, а о жизни самой Мэри. К удивлению Мэри, собеседница охотно слушала ее. Это заметно подняло настроение Мэри. Конечно, время от времени она будет срываться, но возникшее фундаментальное понимание того, что ей не стоит класть свою жизнь на алтарь чужих прихотей и что она не нуждается в других людях, чтобы выжить, поможет Мэри не сбиться с пути к улучшению жизни.

Прогресс Шэрон был самым быстрым и разительным, потому что она страдала конкретным заболеванием, легко поддающимся лечению. На примере Шэрон мы можем не только осознать важность распространения в обществе осведомленности об СДВГ, но и понять психологические причины трудностей, возникающих в процессе обучения. Например, Дэвид Нилмен, Ричард Брэнсон и Чарльз Шваб – это всего лишь три примера талантливых людей, чьи способности к обучению были с детства подточены легко излечимой болезнью. Нам надо научиться раскрывать эти погребенные под дефицитом внимания таланты.

Мы подошли к концу нашего путешествия по современной жизни и по ошибкам, которые совершают люди, стараясь как можно лучше выполнять работу. Позвольте мне предложить несколько заключительных советов относительно того, как сохранить сосредоточенность, поднять производительность и при этом не нанести вреда душевному здоровью.

**Выбирайте наиболее важные вещи и сосредоточивайтесь на них** – в данную минуту, на час, на день, на неделю, на год, на десять лет и на всю



жизнь.

**Осознайте ни с чем не сравнимую силу любви** и человеческих привязанностей в повседневной жизни.

**Позволяйте себе время от времени праздность.** Помните, что в те моменты, когда вы ничего не делаете, ваш мозг продолжает выполнять свою работу.

**Сохраняйте непосредственность в своих отношениях.** Не позволяйте электронному общению полностью завладеть вашей жизнью.

**Научитесь заботиться о себе.** Выучите слово «нет» и не раздавайте без остатка другим то, что по праву принадлежит вам.

**Не думайте, что увеличение нагрузки приводит к улучшению результатов труда.** К улучшению результатов приводит умная оптимизация труда. Вся эта книга посвящена тому, как научиться работать с умом.

**Занимайтесь делом, которое приносит вам больше всего радости.** Самое удачное место работы – там, где вы делаете то, что любите и что прекрасно у вас получается, и где при этом вам хорошо платят.

**Старайтесь следовать основному плану:** энергия, эмоции, увлеченность, структура, контроль.

## **Финальное напутствие**

Я предложил вам план, позволяющий достигнуть волшебной ясности мышления. Правда, овладев им, вы поймете, что никаких чудес в нем нет, это всего лишь наука в действии. Я полагаю, что в наше время людям необходимо быть более вдумчивыми и более, я бы сказал, научно подкованными в достижении гибкой сосредоточенности, потому что похитители нашего внимания и даже рассудка стали более изощренными и жадными, чем когда-либо раньше.

За прошедшие двадцать лет мир изменился до неузнаваемости. Он изобилует возможностями, но одновременно внушает многим сомнения и страх. Если мы потеряем бдительность, этот мир просто захлестнет и поглотит нас. Способность сохранять власть над собственным рассудком еще никогда не была так важна. Наше сознание, увы, уже не наша частная собственность.

Сегодня критически важно уметь управлять своим рассудком, владеть им, защищать и развивать его в соответствии со своими желаниями и устремлениями, а не с чужими прихотями, уметь

противостоять засасывающему действию водоворота бесполезной, но соблазнительной информации, никчемных идей и пустой болтовни. Выработав в себе способность к тому, что я называю гибкой сосредоточенностью, – состоянию, позволяющему не только создавать новые идеи, но и доводить их до реального воплощения, – вы сможете управлять жизнью, не позволяя ей управлять вами. Оболваненный рекламой потребитель символизирует опасность, с которой заигрывает современный мир.

Мы никогда не были так уязвимы – но одновременно мы никогда и не были столь могущественны. Умение взять на себя ответственность и достичь состояния гибкой сосредоточенности может улучшить ваши способности к мышлению и суждению и развить их в соответствии с вашими, а не чужими устремлениями и желаниями. При этом вы сумеете достичь куда больше, чем считали реальным, потому что никогда раньше в мире не было столько возможностей.

Творите. Не давайте своим идеям таять, как снежинкам на теплой мостовой. Ловите их, сохраняйте и питайте, чтобы они росли и развивались.

- Почаще входите в состояние «потока».
- Поддерживайте на максимально высоком уровне свою умственную энергию.
- Старайтесь все время находиться в благоприятном эмоциональном пространстве, для чего вам обязательно нужно найти удачное место работы.
- Создавайте структуры, которые позволят вам добиваться того, что прежде вы считали невозможным.

Я вас воодушевил? Ручаюсь, что да! Мало того, я призываю вас воодушевлять людей. Мы должны служить друг для друга источниками вдохновения. Большинство людей страдают от недостатка хороших новостей, поощрения и позитивной энергии. Все это очень трудно дать самому себе и намного легче дать другим. Нейрофизиологи – такие как Мэтью Либерман – научно подтверждают правоту святого Франциска, сказавшего: «Отдавая, мы получаем».

Мы нужны друг другу. Мы должны выработать у себя привычку делиться друг с другом, оказывать друг другу поддержку, особенно

сегодня, когда окружающий мир раскалывает наши межличностные связи, предлагая взамен суррогат электронного общения. Мы должны сохранить и приумножить нашу человечность. Мы должны ставить свое собственное представление на подмостках жизни, а не доверять это важное дело электронным устройствам. Возможно, в истории бывали времена более волнующие и неопределенные, чем наше, но я в этом сомневаюсь. Лучший способ извлечь преимущества из изобилия возможностей нашей эпохи – научиться владеть своим разумом, постичь мастерство гибкой сосредоточенности и начать черпать силы в позитивной энергии и положительных эмоциях. Эти силы позволят вам достичь того, о чем вы раньше не смели даже мечтать. Главное – сохранять и развивать их.

## ЭПИЛОГ

В конечном счете вам решать — помогут ли вам мои советы добиваться лучших результатов. На основании личного опыта могу сказать, что эти принципы помогают мне и моей жене. Она психотерапевт (по первому образованию — социальный работник), а кроме того, она ведет обширную общественную деятельность. Я занимаюсь частной практикой и пишу книги — та, которую вы держите в руках, уже двадцатая. Наша работа позволяет нам оплачивать счета (так как ни моя жена, ни я не получили от родителей богатого наследства), а еще нам вполне по карману оказалось отдать наших троих детей на обучение в частные школы и колледжи (младший сын в 2014 году поступил в Тринити-колледж). Эти расходы требуют денег, которые в противном случае мы могли бы отложить на черный день.

Конечно, временами мы испытываем сильные затруднения и даже попадаем в отчаяние, но каждый раз нам удается разобраться, что нужно сохранить, а чем можно и пренебречь, освобождая время для развлечений и отдыха. Это несколько снижает наши доходы — мы беднее большинства наших друзей, но зато мы сохраняем наше душевное и телесное здоровье, а еще у нас дружная, сплоченная семья. Моя жена ходит в спортзал четыре раза в неделю, посещает встречи и клубы по интересам. Я тоже регулярно хожу в спортзал, а еще раз в две недели — вот уже тридцать лет — играю в сквош со своим лучшим другом. Я люблю смотреть телевизор, а моя жена — читать книги. Много времени мы проводим с детьми — за совместными обедами, на футбольных матчах и школьных мероприятиях. Мы вместе смотрим фильмы, проводим праздники, гуляем. Мы живем в пригороде Бостона, где деловая жизнь кипит как ни в одном другом месте в Америке, уступая, может быть, только Нью-Йорку — кстати, там у меня есть кабинет, а еще там живет моя дочь.

Я рассказываю все это, для того чтобы показать, что моя реальная жизнь не расходится с моими суждениями, что я живу в том мире, о котором пишу. Я — участник матча, играющий тренер, и я пришел к выводу, что эта игра не должна подавлять и ошеломлять нас, невзирая на всю ее трудность и напряжение. Конечно, просвещенная социальная политика творит чудеса, позволяя многим людям вести более здоровую

жизнь. К таким достижениям относятся бесплатные детские учреждения, социальные выплаты на рождение ребенка и уход за ним. То, что у нас с женой есть дипломы о профессиональном образовании, помогает нам зарабатывать больше, чем людям, у которых нет таких дипломов.

Но все же я верю, что решения, предлагаемые мной в этой книге, способны помочь каждому, кто попытается ими воспользоваться, чтобы уменьшить ненужную перегрузку и восстановить в себе здоровый дух. Сделав это, любой человек станет производительнее работать и к тому же улучшит свои отношения с близкими. То, что помогло мне, скорее всего, поможет и вам.

# ПРИМЕЧАНИЯ

## Введение

- [1.](#) Ann Crittenden, “On Top of Everything Else: A journalist, wife, and mother searches for answers to our headlong descent into multitasking madness,” New York Times Book Review, March 30, 2014.
- [2.](#) Тим Армстронг в личной беседе с автором 2 мая 2014 года.
- [3.](#) В официальном руководстве по статистике и диагностике упоминается только СДВГ. Это расстройство имеет два варианта: первичный дефицит внимания или сочетанное расстройство. Первый вариант – это дефицит внимания без гиперактивности, то есть без буквы «Г» в аббревиатуре – СДВ. Сочетанное расстройство включает также гиперактивность и называется СДВГ. Что это – ненужная путаница? Скорее всего, да.
- [4.](#) Leslie Taylor, “Price Tag for Lost Productivity: \$544 Billion,” Inc., August 21, 2006.
- [5.](#) American Psychological Association, “Multitasking: Switching costs,” March 20, 2006.
- [6.](#) Херб Ракл, Университет Лома-Линды, электронное письмо автору от 8 февраля 2014 года.
- [7.](#) *Ортега-и-Гассет Х.* Восстание масс / Пер. А. М. Гелескула. – М. : АСТ, 1997.
- [8.](#) Daniel Goleman, Focus: The Hidden Driver of Excellence (New York: HarperCollins, 2013).
- [9.](#) *Казандзакис Н.* Грек Зорба. – М. : София; Гелиос, 2003.

## Глава 1

- [1.](http://lindastone.net) Линда Стоун на сайте [lindastone.net](http://lindastone.net).
- [2.](#) American Psychiatric Association, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 5<sup>th</sup> Edition: DSM-5 (Arlington, VA: American Psychiatric Association, 2013), 795–796.
- [3.](#) Национальный институт лекарственной зависимости.
- [4.](#) Lance Dodes, MD, and Zachary Dodes, The Sober Truth: Debunking the Bad Science behind the 12-Step Programs and the Rehab Industry (Boston: Beacon Press, 2014), 92.
- [5.](#) E. J. Khantzian and M. J. Albanese, Understanding Addiction as Self-Medication: Finding Hope Behind the Pain (London; New York; Rowman & Littlefield, 2008).

## Глава 3

- [1.](#) *Кьеркегор С. Болезнь к смерти.* – М. : Академический проект, 2012.
- [2.](#) Kathy Kolbe, *Conative Connection: Acting on Instincts* (New York: Addison-Wesley, 1989).
- [3.](#) Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2007).



## Глава 4

- [1.](#) Основываясь на работах Эрнеста Беккера, чья книга «Отрицание смерти» получила Пулитцеровскую премию в 1973 году, Шелдон Соломон, Том Пыщински и Джефф Гринберг выполнили эксперименты, показавшие, как страх неминуемой смерти влияет на поведение и убеждения людей.
- [2.](#) См. Bessel van der Kolk, *Traumatic Stress: The Effects of Overwhelming Experience on Mind, Body, and Society* (New York: Guilford Press, 1996).
- [3.](#) Susan Nolen-Hoeksema et al., “Rethinking Rumination,” *Perspectives on Psychological Science* 3, no. 5 (2008): 400–424.
- [4.](#) C. Fabbri et al., “Genetics of serotonin receptors and depression: state of the art,” *Current Drug Targets* 14, no. 5 (2013): 513–548.
- [5.](#) Norbert Bonhomme and Ennio Esposito, “Involvement of Serotonin and Dopamine in the Mechanism of Action of Novel Anti-Depressant Drugs: A Review”. *Journal of Clinical Psychopharmacology* 18, no. 6 (1998): 447–454.
- [6.](#) Николас Кристакис и Джеймс Фаулер пишут об опросе 3000 случайно отобранных американцев. Авторы выяснили, что «у среднего американца всего четыре важных социальных контакта, причем большинство укладывается в диапазон от двух до шести. Печально, но 12% опрошенных не смогли назвать ни одного близкого социального контакта... С другой стороны, в 5% случаев у опрошенных было восемь близких людей».

## Глава 5

1. Christopher Lasch, *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations* (New York: W. W. Norton, 1991); and Jean M. Twenge and W. Keith Campbell, *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement* (New York: Simon & Schuster, 2013).
2. Мари Бреннер, личная беседа с автором, Нью-Йорк, 10 июля 2013 года.
3. См. James Adrioni, “Impure Altruism and Donations to Public Goods,” *Royal Economic Society Economic Journal* (1990).
4. Edward O. Wilson, *The Social Conquest of Earth* (New York: Norton, 2012), 117.
5. Rachel Bachner-Melman et al., “Dopaminergic Polymorphisms Associated with Self-Report Measures of Human Altruism: A Fresh Pheonotype for the Dopamine D4 receptor,” *Molecular Psychiatry* 10, no. 4 (2005): 333–335.
6. J. Moll et al., “Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 103, no. 42 (2006): 15623–15628; cited by Mathew Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown, 2006), 90.
7. St. Francis of Assisi, *The Writings of St. Francis of Assisi*, trans. Father Paschel Robinson (Philadelphia: Dolfin Press, 1906).
8. Peter Frost and Sandra Robinson, “Toxic Handler: Organizational Hero – and Casualty,” *HBR On Point Enhanced Edition*, January 2002 // <http://hbr.org/product/toxic-handler-organizational-hero-and-casualty-hbr-onpoint-enhanced-edition/an/8571-PDF-ENG>.
9. Фрейд А. Психология «Я» и защитные механизмы. — М. : Педагогика-пресс, 1993.
10. Фрейд А. Психология «Я» и защитные механизмы. — М. : Педагогика-пресс, 1993.
11. Вильям Джеймс, из письма В. Лютославскому.
12. Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс.

## Глава 7

- [1.](#) Matthew Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown, 2013), 25.
- [2.](#) Mihaly Csikszentmihaly, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play* (San Francisco: Jossey-Bass, 1975).
- [3.](#) Steven Cotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Seattle: Amazon Publishing, 2014).
- [4.](#) Стивен Котлер, личная беседа с автором, 2013 год.
- [5.](#) Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen, *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators* (Boston: Harvard Business review Press, 2011).
- [6.](#) Adrian Bejan and J. Peder Zane, *Design in Nature: How the Constructural Law Governs Evolution in Biology, Physics, Technology, and Social Organization* (New York: Doubleday, 2012).
- [7.](#) Adrian Bejan and J. Peder Zane, *Design in Nature: How the Constructural Law Governs Evolution in Biology, Physics, Technology, and Social Organization* (New York: Doubleday, 2012), 2.
- [8.](#) Adrian Bejan and J. Peder Zane, *Design in Nature: How the Constructural Law Governs Evolution in Biology, Physics, Technology, and Social Organization* (New York: Doubleday, 2012), 3.
- [9.](#) Луи Пастера цитирует Рене Валлери-Радо в книге «Жизнь Пастера».
- [10.](#) Jim Loehr and Tony Schwartz, *The Power of Full Engagement* (New York: Free Press, 2003).

## Глава 8

- [1.](#) James D. Laird, *Feelings: The Perception of Self* (Oxford University Press, 2007).
- [2.](#) Vatsal Thakkar, “Diagnosing the Wrong Deficit,” *New York Times*, April 28, 2013.
- [3.](#) David K. Randall, *Dreamland: Adventures in the Strange Science of Sleep* (New York: W. W. Norton, 2012), 27–29.
- [4.](#) Jeffrey H. Larson, D. Russell Crane, and Craig W. Smith, “Morning and Night Couples: The Effect of Wake and Sleep Pattern on Marital Adjustment,” *Journal of Marital & Family Therapy* 17, no. 1 (January 1991): 53–65.
- [5.](#) T. Colin Campbell et al., *The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet* (Dallas, TX: BenBella Books, 2004).
- [6.](#) Michel Lucas et al., “@Coffee, Caffeine, And Depression Among Women,” *JAMA Internal Medicine*, 171, no. 17 (September 26, 2011).
- [7.](#) См. “How Exercise Can Lead to a Better Brain,” *New York Times*, April 18, 2012.
- [8.](#) John Ratey, *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain* (New York: Little, Brown, 2008).

## Глава 9

[1](#). Michael Carroll, *The Mindful Leader: Awakening Your Natural Management Skills Through Mindfulness Meditation* (Boston: Trumpeter Books, 2007).

## Глава 10

- [1.](#) Matthew Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown, 2013), 267.
- [2.](#) Stephanie Pappas, “Early Neglect Alters Kids’ Brains,” [Livescience.com](http://Livescience.com), July 23.
- [3.](#) L. F. Berkman, “The Role of Social Relations in Health Promotion,” *Psychosomatic Medicine* 57, no. 3 (1995): 245–254.
- [4.](#) Профессор Джеймс Андерсон и его преемник профессор Стюарт Шрайбер сумели полностью изменить моральный климат на химическом факультете Гарвардского университета. Там, где раньше царили изоляция, подозрительность и раздоры, стал господствовать дух сотрудничества и взаимопомощи. Дело было после случившегося в 1998 году самоубийства одаренного студента. Я консультировал этот случай и потому хорошо знаком с подробностями. Андерсон и Шрайбер заслуживают большого уважения за то, что всерьез восприняли проблему.
- [5.](#) Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected*, 18.
- [6.](#) Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected*, 22.
- [7.](#) Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected*, 31.
- [8.](#) Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected*, 35.
- [9.](#) Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected*, 49.
- [10.](#) George Vaillant, *Adaptation to Life* (Boston: Little, Brown, 1977).
- [11.](#) Изречение приписывают раввину Хайману Шахтелю.

## Глава 11

- [1.](#) “Type ‘D’ for distressed,” Harvard Heart Letter, August 200.
- [2.](#) Aaron Sorkin, A Few Good Men, directed by Rob Reiner (Castle Rock, 1992).
- [3.](#) *Эпиктет. Энхиридион* (Краткое руководство к нравственной жизни). – СПб. : Владимир Даль, 2012.
- [4.](#) *Эпиктет. Энхиридион* (Краткое руководство к нравственной жизни). – СПб. : Владимир Даль, 2012.

## Глава 12

- [1.](#) James Boswell, Life of Johnson, ed. George Birbeck Hill (Public Domain Book, 1991, 1887).
- [2.](#) Дэн Салливан, личная беседа с автором, Нью-Йорк, 14 августа 2013 года.
- [3.](#) Steven Kotler, The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance (Seattle: Amazon Publishing, 2014), 290.



## Глава 13

[1.](#) Joseph Wood Krutch, *The Modern Temper* (New York: Harcourt Brace & Company, 1929), 114.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Многие люди помогали мне писать эту книгу. В самом деле, их было так много, что я не могу здесь поблагодарить всех поименно. Книга потребовала больше времени, чем все мои предыдущие работы, так как мне пришлось консультироваться со специалистами в разных областях. Позвольте мне просто выразить сердечную признательность всем, кто нашел время обсудить со мной те или иные элементы сосредоточенности, внимания и особенностей современных профессий.

Позвольте мне также поблагодарить многих моих пациентов, послуживших прототипами героев этой книги. Я многому научился у вас — я даже не могу сказать, сколь многому. Естественно, я не называл здесь ваших настоящих имен, но, несмотря на это, я надеюсь, что вы увидите на страницах книги плоды наших с вами трудов.

Когда у меня возникали препятствия, в игру вступала Бронвин Фрайер, мой друг и превосходный редактор, и наставляла меня на путь истинный. Без ее помощи я едва ли справился бы с этим проектом.

Хочу также сказать спасибо непревзойденной команде издательства Harvard Business Review Press, ведущему редактору Мелинде Мерино и ее группе: Эрин Браун, Кертни Кэшмену, Дэйву Ливенсу, Нину Никколино и литературному редактору Джейн Гебхарт. Конечно, особая благодарность и признательность — моему давнему литературному агенту Джил Нирим и ее гениальным сотрудникам из Kneerim, Willams & Bloom, а в особенности — Хоуп Денекамп, идеальному во всех отношениях человеку и профессионалу.

Самую сердечную и глубокую признательность я выражаю моей жене Сью, с которой мы в любви и согласии прожили двадцать пять лет, и нашим троим детям: двадцатипятилетней Люси, двадцатидвухлетнему Джеку и Такеру, которому исполнилось девятнадцать. Эти люди придают неповторимый блеск и сияние моей жизни. И есть еще один человек, которого я хочу поблагодарить особо, — Джек Рассел, Зигги, он заставляет всех нас чуточку больше, чем обычно, любить и ценить жизнь.

## ОБ АВТОРЕ

Эдвард Хэлловэлл, доктор медицины, возглавляет центры Хэлловэлла в Сандбери (штат Массачусетс), Нью-Йорке и Сан-Франциско, где лечит страдающих расстройствами внимания людей всех возрастов. Он живет в пригороде Бостона с женой Сью. Трое их детей выросли и покинули родительское гнездо. Теперь они адаптируются к новой, самостоятельной жизни.

## ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

[1] Энн Криттенден – американская писательница, номинант на Пулитцеровскую премию. *Прим. ред.*

[2] Шульте Б. [Мне некогда! В поисках свободного времени в эпоху всеобщего цейтнота](#). – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

[3] CEO – Chief Executive Officer (*англ.*) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

[4] Очевидно, имеется в виду не мифическая пища олимпийских богов, а одноименное сорное растение, *ambrosia artemisiifolia*, действительно очень быстро распространяющееся по земле. *Прим. ред.*

[5] Взрывы на Бостонском марафоне – террористический акт, произошедший 15 апреля 2013 года на финише Бостонского марафона, в его зрительской зоне. *Прим. ред.*

[6] Такую же аббревиатуру имеет другой медицинский термин – внутриматочная спираль (*intrauterine device*). *Прим. пер.*

[7] «Мэйфлауэр» – английское торговое судно, на котором англичане, основавшие одно из первых британских поселений в Северной Америке, в 1620 году пересекли Атлантический океан. *Прим. ред.*

[8] Хедж-фонд – одна из самых рискованных современных форм инвестирования, позволяющая за счет применения особых стратегий получать прибыль не только на растущем, но и на падающем рынках. *Прим. ред.*

[9] Персонаж одноименного романа Элинон Портер. *Прим. ред.*

[10] Я слышала жужжание пчел, когда я умерла.

[11] Его я не встречал, в компании или один, не затаив дыхания и не сходя с ума.

[12] Дислексия – избирательное нарушение способности к овладению навыком чтения и письма при сохранении общей способности к

обучению. *Прим. ред.*

[13] Паддикомб Э. Медитация и осознанность. 10 минут в день, которые приведут ваши мысли в порядок. — М. : Альпина нон-фикшн, 2014.

[14] Кристакис Н., Фаулер Дж. Связанные одной сетью. Как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели. — М. : Юнайтед Пресс, 2014.

[15] Дистресс — стресс, связанный с выраженными негативными эмоциями и оказывающий вредное влияние на здоровье. *Прим. ред.*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение](#)

## **[Часть I](#)**

### **[Отвлекающие факторы: как сохранить высокую концентрацию в любых условиях](#)**

[Глава 1. Влияние компьютера](#)

[Глава 2. Многозадачность](#)

[Глава 3. Перескакивание от одной идеи к другой](#)

[Глава 4. Беспокойство](#)

[Глава 5. Игра в героя](#)

[Глава 6. Просчеты и упущения](#)

## **[Часть II](#)**

### **[Тренировка внимания](#)**

[Глава 7. Гибкость внимания](#)

[Глава 8. Восполнение энергии](#)

[Глава 9. Овладение силой разума](#)

[Глава 10. Овладение силой человеческих взаимоотношений](#)

[Глава 11. Овладение силой эмоций](#)

[Глава 12. Овладение силой структуры](#)

[Глава 13. Мы больше не отвлекаемся](#)

[Эпилог](#)

[Примечания](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

# МАКСИМАЛЬНО ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

## **Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

## **Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

## **Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

# НАД КНИГОЙ РАБОТАЛИ

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Ксения Вострухина*  
Литературный редактор *Александр Петров*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн обложки *Родион Арсеньев*  
Верстка *Елена Бреге*  
Корректоры *Ярослава Терещенкова, Наталья Витько*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги  
подготовлена компанией Webkniga, 2015

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)