

*Моей жене Даниэле, моим родителям Сьюзан и Дону
и моему брату Кенни — в благодарность за их бесконечную
любовь, поддержку и веру в меня и мои способности*

JOSH DAVIS, PH.D.

TWO AWESOME HOURS

*Science-Based Strategies to Harness
Your Best Time and Get Your
Most Important Work Done*



HarperOne

An Imprint of HarperCollins Publishers

ДЖОШ ДЭВИС

УСПЕТЬ ЗА 120 МИНУТ

*Как создать условия
для максимально эффективной работы*

Перевод с английского



Москва
2016

УДК159.947.3
ББК 88.252.2-8
Д94

Переводчик И. Майгурова
Редактор В. Потапов

Дэвис Дж.

Д94 Успеть за 120 минут: Как создать условия для максимально эффективной работы / Джош Дэвис ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 158 с.

ISBN 978-5-9614-5564-9

Любим мы свою работу или нет — количество ежедневных дел становится для многих непомерной ношей. Удручает то, что все мы пытаемся справиться с водоворотом задач с помощью одних и тех же бесполезных методов. Мы начинаем трудиться все больше, заполняя работой все свободное время. И это только усугубляет проблему. Мы не автоматы, и не можем работать по 8 часов подряд с одинаковой эффективностью.

Автор книги «Успеть за 120 минут» Джош Дэвис говорит, что единственный способ сдвинуться с мертвой точки — выделять по два самых эффективных часа в день, в течение которых надо выполнять самую сложную, важную и ответственную работу. Используя исследования в области нейробиологии, он объясняет, как организовать свое рабочее пространство и как вести себя, как реагировать на внешние раздражители и перестать отвлекаться. Все это для того, чтобы на 120 минут создать условия для максимально эффективной работы.

УДК 159.947.3
ББК 88.252.2-8

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Josh Davis, 2015

Published by arrangement with HarperOne,
an imprint of HarperCollins Publishers.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2016

ISBN 978-5-9614-5564-9 (рус.)
ISBN 978-0-06-232611-9 (анг.)

Содержание

Введение	Будьте суперэффективны.....	7
Стратегия 1	Определяйте точки принятия решений	21
Стратегия 2	Управляйте умственной энергией.....	41
Стратегия 3	Не боритесь со своим вниманием.....	67
Стратегия 4	Используйте связь между сознанием и телом... 	87
Стратегия 5	Пусть рабочее место работает на вас.....	111
Заключение	131
Благодарности	139
Примечания	141
Об авторе	157

Будьте суперэффективны

Любим мы свою работу или нет — количество ежедневных дел становится для многих из нас непомерной ношей. Типичный рабочий день начинается с беспокойных мыслей: как все успеть, кого сегодня не подвести и какими важными делами пожертвовать (в который раз!), чтобы не утонуть в их потоке.

Глотая утренний кофе, мы быстро проверяем почту, добавляя новые пункты в список дел. Каждое из писем только утяжеляет груз забот: затронутые в них вопросы не имеют быстрых решений, и, помечая такие письма как непрочитанные, мы оставляем их... на потом. Добавляем их к груде дел, не законченных накануне (а мы ведь и так засиделись на работе допоздна). Все больше писем и звонков остаются без ответа, все больше документов требуют внимания, и все они — срочные.

По правде говоря, срочных дел у нас слишком много: если всеми заниматься, то не доберешься до важных, да и важных у нас тоже избыток. В заботах часто проходит целый день: работа, дом, семейные дела, уборка, счета — мы прерываемся лишь на сон. Времени слишком мало, дел слишком много.

Если описанная картина вам знакома, вы не одиноки. Мой опыт преподавателя, лектора, бизнес-тренера, писателя и инструктора показывает, что описанные проблемы типичны

для любых профессий и на всех уровнях. Удручает то, что люди, встречавшиеся мне в разных сферах жизни, — руководители, врачи, студенты, предприниматели, чиновники — для облегчения груза дел прибегают к одним и тем же бесполезным методам.

И только усугубляют проблему.

Раз за разом я вижу, как умные, целеустремленные, трудолюбивые люди попадают в ловушку «продуктивности»: мы пытаемся посвятить делу больше времени, отыскивая периоды бездействия и заполняя их работой. Если у нас есть подчиненные — мы стараемся добиться от них того же, занимая делами каждый час их жизни. Всевозможные книги по тайм-менеджменту, многочисленные эксперты и даже целые консалтинговые фирмы пытаются помочь нам «успеть больше за меньшее время». Мой брат, руководитель одной из крупнейших компаний США, входящей в список журнала *Fortune*, в таких случаях говорит: «Всем нам приходится возиться с дерьмом. Дело нужное, но когда ты целый день запиливаешь десять фунтов дерьма в пятифунтовый мешок — ты все равно к концу дня по уши в дерьме».

Другие специалисты по тайм-менеджменту советуют начинать с самых важных дел, ведь позже на них может не хватить времени. Да, отличать важные дела от срочных, но менее важных, — ценный навык. Однако в таком совете есть изъян. Как ни крути, нам приходится делать много такого, что не числится в списке важного. Одни дела влияют на наши отношения с людьми, невыполнение других может со временем подвести под увольнение, для третьих определен жесткий срок — не нарушать же его только потому, что в списке важных дел есть другие пункты.

Даже если такие задачи и не являются «самыми-самыми важными», мы не можем бросить их незаконченными и уйти

домой, иначе потом не найдем себе места. Да, разумеется, порой проблемы рассасываются сами собой и можно научиться оставлять их без внимания. Однако изрядное количество дел нельзя просто вычеркнуть из сферы нашей ответственности, рано или поздно их придется закончить.

Если бы проблема была только в «непродуктивности», большинство из нас, включая моих преуспевающих клиентов, уже избавились бы от всех трудностей. Достаточно было бы выбрать удобную систему или программное приложение, помогающие распределять время или сортировать дела по степени важности, и ежедневная мясорубка дел крутилась бы не с такой скоростью. Однако количество и сложность дел — не единственные значимые факторы, и как бы продуктивно мы ни работали, мы все равно недовольны собой. В конце рабочего дня мы обычно чувствуем подавленность, а не удовлетворение от сделанной работы.

Однако цель достижима. Самые успешные из моих знакомых имеют два желания. Первое — подчинить себе поток дел и не чувствовать себя бессильными. Второе — достичь совершенства, стать асом в своем деле.

В обоих случаях типичный неверный совет — который обычно не приводит к желаемому результату, — состоит в том, чтобы отдавать работе все время и наполнить делами и без того переполненные дни. Чем же плох такой подход? И что тут можно исправить?

ПОВЕСТЬ О ПРОДУКТИВНОСТИ

Всем известно легендарное трудолюбие Бенджамина Франклина, которого весь мир считает образцом эффективности и продуктивности. Его талантам остается только завидовать, перечень занятий, в которых он достиг успеха, почти

невероятный: писатель, изобретатель, ученый, издатель, печатник, философ, политик, глава почтовой службы, дипломат — и это не все. Неужели человеку может хватить на это одной жизни? Некоторое представление о методах работы Франклина можно получить, если взглянуть на его издательскую и полиграфическую деятельность, с которых он начинал свой профессиональный путь: в процессе мы узнаем немало ценного о том, что мы делаем правильно и в чем ошибаемся.

К 1724 г. восемнадцатилетний Бен Франклин успел побыть подмастерьем в издательском доме в Бостоне, самостоятельно поработать в другом издательстве в Филадельфии и опубликовать несколько статей, получивших широкую известность¹. В том же году он уехал в Англию, чтобы поучиться у лучших знатоков — одним из них был знаменитый типограф Сэмюэл Палмер. Неплохо для мальчишки из бедной семьи, в которой, кроме него, было шестнадцать детей.

Начав работать у Палмера, Франклин быстро привлек внимание окружающих: его методы работы и сообразительность раздражали одних и восхищали других. Его сослуживцы с утра до вечера пили пиво — Франклин пил воду, чтобы сохранить силы и обогнать их в работе, а заодно сэкономить деньги. Кто-то может возразить: мол, в те дни конкуренция была не такой жесткой. Однако заслуга Франклина состояла в том, что он умел пользоваться возможностями, идти на риск и не отступать. Вернувшись в Филадельфию через год-другой, он был полон решимости во что бы то ни стало пробиться в жизни.

Проработав несколько лет еще в одной типографии, Франклин влез в долги и открыл собственное дело. Теперь, имея доступ к типографии и нуждаясь в деньгах, он увидел еще одну возможность — публиковать собственные тексты. В городе

была всего одна газета, о которой Франклин отзывался как о «жалкой, дурно сделанной, нисколько не занимательной».

Он знал, что во всей округе он единственный умелый литератор, и попробовал себя в издании газет, а затем стал издавать «Альманах бедного Ричарда». Традиционных для таких изданий календарных сведений и памятных дат не хватало, и Франклин заполнял страницы собственными изречениями, ныне широко известными. Альманах стал увлекательным, хорошо продавался и вскоре стал широко известен.

Чтобы закрепить свой издательский успех, Франклин поступил на службу в законодательное собрание штата. Это позволило ему свести знакомство со множеством видных людей, имеющих влияние в сфере государственной типографской деятельности (печатания бюллетеней и денег). Со временем он стал городским почтмейстером — и мог распространять свою газету более широко. Эти должности скудно оплачивались и отнимали время, зато позволяли Франклину укрепить собственное дело и приобрести вес в Филадельфии.

Бенджамин Франклин был и остается отличным примером успешности и результативности. Упорно трудиться, добиваться все большего — и победа придет. В наши дни все считают, что успеха можно добиться только по рецепту Франклина, то есть работая на пределе возможностей. Однако, как выясняется, сам Франклин не так уж соответствовал собственному образу. Работа интересовала его лишь постольку, поскольку она приносила деньги, не более того. Такой Франклин отличается от плакатного образа «человека, отдающего всего себя работе», и о нем не слишком часто говорят. А ведь все эти сведения найти несложно: они есть в его автобиографии. Ему нравилось изобретать и творить, очень много времени он посвящал своим увлечениям и общению

с друзьями — и это вместо того, чтобы зарабатывать деньги в типографии. Именно побочные интересы, отвлекавшие его от основной профессии, привели к многочисленным прославившим его изобретениям — например, печи Франклина или громоотвода.

Мне кажется, для понимания секрета его успеха принципиально важно взглянуть на то, как он проводил *нерабочее* время и сколько такого времени у него было.

В молодые годы одним из его увлечений были пятничные встречи с друзьями-книголюбителями и обсуждение книг. Приятели заранее договаривались о теме следующей беседы, и каждый прочитывал весь доступный материал, готовя аргументы и контраргументы. Однако в те времена книг в Филадельфии было не так много, часто их приходилось выписывать из Англии. Франклин и его друзья быстро поняли, что удобнее держать книги вместе — так легче сверять информацию, полученную друг от друга. В результате со временем в Филадельфии возникла огромная публичная библиотека, существующая до сих пор.

Двадцатипятилетний Франклин основал библиотеку не ради издательской выгоды и не потому, что этого требовала бы его государственная должность. Он посвящал время этому увлечению просто потому, что ему нравилось обсуждать с друзьями разные идеи — особенно о том, как совершенствоваться самому и совершенствовать мир вокруг. Он любил литературу и искусство, даже писал музыку для своей жены². Имея репутацию неисправимого донжуана, после смерти жены он потратил немало времени на любовные похождения³. Франклин был одним из первых американцев, «подсевших» на идею самосовершенствования. Например, прочитав о вегетарианстве, он ненадолго увлекся им и с гордостью сообщал о сэкономленных деньгах.

Кроме того, огромное количество времени и сил он посвящал разработке плана по развитию в себе знаменитых «тринадцати добродетелей». Одна из добродетелей выделяется среди прочих, и ее обычно берут на вооружение те, кто пытается сделать за день как можно больше работы, — добродетель Порядка (организованности). Франклин говорил, что он так и не научился с ней управляться, и писал в автобиографии: «По правде говоря, в отношении Порядка я неисправим, и теперь, когда я стар и память не так хороша, я очень остро чувствую его нехватку».

У него была репутация человека, стремившегося получать от жизни как можно больше удовольствий — от приобретения знаний и общения с людьми до ухаживания за женщинами, творчества и изобретательства. Способность Франклина много работать и одновременно иметь столько сторонних занятий, досуга и времени на общение поражает. Как ему это удавалось?

Каждый день он создавал себе психологические и физические условия для наилучшей эффективности и в эти периоды достигал невозможного. Он не пытался втиснуть дела, связанные с издательской деятельностью, в каждый имеющийся час. Планируя свой распорядок дня, Франклин не забывал о двухчасовом перерыве на обед и другие дела, вечером — о свободном времени «для музыки, развлечений или разговоров», а также о полноценном сне ночью. Вероятно, так успешно зарабатывать деньги ему удавалось не вопреки, а именно благодаря тому, что он уделял время удовольствиям, самообразованию, творчеству, развлечениям, физическому здоровью, семье и общению с друзьями.

Если бы Франклин не отвлекался на другие интересы, а посвящал издательской деятельности каждую минуту жизни — то тратил бы свое время наиболее *эффективно*. Однако как

мало мы знали бы о нем, не отдавай он столько сил и умственной энергии своим многочисленным изобретениям, благотворительности и даже своей издательской империи!

Каким Бенджамином Франклином вы хотите быть: тем, который отдавал время своим увлечениям и общению, постоянно меняя интересы, или тем, который обошел конкурентов и стал уважаемым и состоятельным бизнесменом? Считается, что в наши дни нет времени быть тем и другим одновременно, поэтому мы должны выбирать — либо удовольствие от жизни, либо успех. К счастью, это ложная дилемма. Этот выбор маячит перед нами лишь тогда, когда мы ошибочно полагаем, будто наша продуктивность зависит от количества часов в сутках.

ЛОВУШКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Помогая квалифицированным специалистам и руководителям высшего ранга стать более эффективными, я понял, что независимо от высоты положения мы обычно реагируем на рабочую нагрузку двумя стандартными способами. Первый — заставляем себя не отвлекаться от дела и работать без перерывов, добиваясь максимальной эффективности от каждого *дня*. Второй — посвящаем работе как можно больше часов (и требуем того же от подчиненных), добиваясь максимальной эффективности от каждой *недели*. В основе обоих подходов лежит убеждение, будто для упорядочения рабочей нагрузки нужно избавиться от «потерь» времени и тем самым достичь «эффективности». Это убеждение — плод коренного непонимания того, как работает наш мозг.

Достигать цели, не делая перерывов и тратя как можно больше времени, — отличный метод работы компьютера или робота. Роботы и механизмы не устают, и качество их работы

будет одинаковым, в какой момент их ни включи. Чем чаще их включаешь — тем больше отдача и эффективность. Однако мы не компьютеры и не роботы, человек — биологический организм. Постоянно требовать от мозга выполнения одной и той же процедуры с одним и тем же уровнем эффективности — все равно что постоянно требовать от бегуна одной и той же скорости в разных условиях: спринт, марафон, бег после бессонной ночи и голодного дня, пробежка, чтобы разогнать похмелье, тренировка после хорошего сна и полноценной еды...

Мы — живые создания, и этот факт влияет на способ мышления. Некоторые ученые называют это влияние «воплощенным познанием»⁴. Теория воплощенного познания исходит из многообразного влияния нашего тела на мышление. Мозг выступает как часть системы, контролирующей остальной организм. Познание — любой вид мышления — невозможно полностью понять в отрыве от тела, которому оно служит.

Что это значит?

Это значит, что движения тела могут осязательно повлиять на мышление. Если сидеть, закинув руки за голову и подняв ноги на стол (в распространенной «позе власти»), может подняться уровень тестостерона и понизиться уровень гидрокортизона, а эта комбинация гормонов может привести нас к ощущению власти и собственного лидерства⁵. Движения могут воздействовать на наш настрой и на то, как мы воспринимаем мысли и намерения окружающих. Например, эксперименты показывают, что если, говоря о человеке, вы сделаете неприязненный жест — словно бы отгоняя птицу, то, скорее всего, вы будете воспринимать этого человека как врага, поскольку такой жест ведет к укреплению неприязни⁶.

Можно взять для примера процесс обучения. Вы полагаетесь на память, но память не устанавливается в мозг тем же

способом, каким вы устанавливаете компьютерную программу или скачиваете файл. Вы накапливаете воспоминания и «выращиваете» память. Структурные изменения в нейронах, необходимые для облегчения взаимодействия нейронов в будущем, требуют времени, и этим объясняется тот факт, что зубрежка накануне экзамена гораздо менее действенна для долгосрочного сохранения знаний, чем длительное усваивание материала день за днем⁷.

Это всего лишь некоторые из многочисленных открытий, наглядно показывающих, что в силу биологической природы мы не равнозначны компьютерам и механизмам и поэтому неспособны работать с такой же отдачей, как они. Однако в каждом из нас есть нетронутый потенциал уникальных человеческих свойств, не знакомых машинам и роботам, и стремление выжимать из себя при работе все силы только мешает нам его осваивать. Если бы передо мной стояла цель отжаться десять тысяч раз в режиме «без перерыва», это было бы невыполнимой задачей. Однако если бы я стал отжиматься всего по несколько раз между другими упражнениями и распределил эти отжимания на длительный цикл тренировок — цель стала бы вполне достижимой. Мозг в этом отношении вполне сходен с мышцами: задайте ему неблагоприятные условия и заставьте работать постоянно — и вы вряд ли чего-то достигнете. При правильных же условиях — наоборот, нет почти ничего недостижимого.

Работа с успешными людьми, довольными своим делом, и мои исследования в области нейробиологии и физиологии открыли мне одну истину: чтобы добиться настоящей продуктивности, порой нелишне отказаться от идеи постоянной производительности и вместо этого создать условия для того, чтобы каждый день у нас были два часа *суперэффективности*.

ДВА ЧАСА СУПЕРЭФФЕКТИВНОСТИ

Для достижения небывалых уровней эффективности необходимо учитывать биологические составляющие. Если наши биологические системы действуют в оптимальном режиме, тогда мы испытываем всплески активности, тогда приходят озарения и возникают нужные стимулы, не мешают эмоции, сами собой подворачиваются под руку нужные методы, приходят творческие решения и делается правильный выбор. Если же биологические параметры ниже среднего, то в тех же ситуациях мы можем оказаться беспомощными. Занятия спортом, продолжительность сна, питание могут существенно изменять умственный настрой, порой — за считанные часы. А настрой во многом определяет, справимся ли мы с задачей.

Исследования в области психологии и нейробиологии дают немало информации о том, когда и как можно устраивать себе периоды высокоэффективной умственной активности. В этой книге я детально рассмотрю пять обманчиво простых стратегий, которые, как показывает мой опыт, лучше всего помогают занятым людям создавать себе условия как минимум для двух часов невероятной продуктивности каждый день:

1. *Определяйте точки принятия решений.* Приступив к делу, вы по большей части включаете автопилот, а в таком режиме сложно изменить курс. Максимально используйте периоды переключения между задачами: именно в этот миг вы выбираете следующее дело, которым будете заниматься, и, следовательно, можете выбрать наиболее важное.
2. *Управляйте умственной энергией.* Задачи, требующие самообладания или пристального внимания, могут изматывать, а задачи, которые взвинчивают вас эмоционально,

могут выбить из колеи. Распределяйте дела в зависимости от того, сколько энергии они потребуют и сколько времени вам понадобится на восстановление сил.

3. *Не боритесь со своим вниманием.* Научитесь его переключать. Системы, управляющие вниманием, настроены не на бесконечную сосредоточенность, а на смену объектов внимания, переход от одного к другому. Борьба с этим — все равно что пытаться бороться с океанским приливом. Понимание принципов работы мозга поможет вам быстро и результативно сфокусироваться на задаче после того, как вы отвлеклись.
4. *Используйте связь между сознанием и телом.* Двигайтесь и питайтесь в таком режиме, который позволит вам успешно работать *в ближайшее время*, а не в перспективе (в периоды отдыха можете переходить на любой желаемый режим питания и физической активности).
5. *Пусть рабочее место работает на вас.* Выясните, что в окружающей обстановке повышает вашу работоспособность и как можно изменить условия, чтобы поставить эти факторы себе на службу. Определив, какие раздражители вас отвлекают и какие стимулы приводят ваш мозг в творческое состояние или в режим принятия рискованных решений, вы сможете создать условия для плодотворной работы.

Эти стратегии, опирающиеся на знание нейробиологии и психологии, могут показаться слишком простыми и порой считаются сами собой разумеющимися. Однако мы нечасто применяем их на практике. Понимание научных принципов, лежащих в их основе, помогает нам выяснить, на какие параметры стоит опираться и как поставить их себе на службу при всех ограничениях нашей жизни. Любой из нас может

научиться применять их регулярно и сознательно — и добиться впечатляющих результатов.

Два часа — это условная величина. Я исхожу из собственного опыта: он показывает, что два часа не так трудно выкроить, и, как правило, этого достаточно для решения ежедневных важных дел. Однако число не критично. По мере освоения перечисленных стратегий вы можете настраиваться на четыре часа или даже на десять минут полной мозговой нагрузки — в зависимости от нужд конкретного дня.

Заметьте: я не говорю о конкретном времени суток и не предлагаю вам выделять два часа подряд (например, с 9 до 11 утра), в течение которых вы ежедневно будете стремиться к нужной эффективности. Если у вас свободная профессия и мало времени, тогда вы не всегда устанавливаете сроки самостоятельно. Если вы «жаворонок», а начальник велит вам сделать доклад к совещанию, назначенному на послеобеденное время, — тогда пик вашей мыслительной активности должен прийти именно на этот период.

Указанные стратегии помогут вам создать условия для достижения пика умственной активности в любое время рабочего дня. Я уверен, что, правильно подготовившись, вы много добьетесь, однако не утверждаю, что за эти два часа вы проделаете всю имеющуюся работу. Я полагаю, что в нужном режиме мозговой активности вы способны сделать наиболее важные дела текущего дня так, что останетесь довольны собой и будете настроены достичь большего. Остальное время дня можно посвятить делам, не требующим стратегического или творческого подхода: чтению почты, заполнению бумаг, получению командировочных, составлению расписаний, оплате счетов, планированию поездок, телефонным звонкам. Впрочем, эффективный режим мышления позволяет вам справляться и с этими задачами тоже, ведь он помогает

определять, какие задачи можно отложить или вовсе не выполнять. Опираясь на биологические факторы — создавая условия для часа-другого, в течение которых ваша умственная активность будет максимальной, — мы можем не только сосредоточиться на самых важных задачах и достижении успеха, но и вернуть здравый смысл и порядок в нашу жизнь.

КАК УПРАВЛЯТЬ СВОЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

Любой из нас может добиться той результативности, какой захочет. В этой книге я покажу вам, как этому научиться. Я опишу принцип действия перечисленных пяти стратегий, объясню стоящие за ними научные принципы и расскажу о ситуациях, подтверждающих их действенность. Кроме того, я предложу некоторые шаги, которые помогают воплощать эти стратегии на практике и облегчают их применение. Надеюсь, что каждый раз, открывая книгу, вы найдете новые подсказки, начнете лучше себя понимать и станете настоящим мастером в этой игре, которая называется эффективной мыслительной деятельностью.

Опыт говорит нам: бывают моменты, когда мы действуем невероятно эффективно — при правильном отношении к себе самим или абсолютно безрезультатно — когда не выполняем это условие. Надеюсь, знание научных принципов, объясняющих, почему так происходит, а также лучшее понимание самих себя, поможет вам планировать свой день с учетом того, как и когда устроить себе два суперэффективных рабочих часа.

Определяйте точки принятия решений

Дуглас — консультант по сценарному планированию, в его обязанности входит составление ежемесячного аналитического отчета по последним разработкам в сфере экологически чистых технологий. Это любимое занятие Дугласа, дающее ему простор для творческого подхода и погружения в любимую тему.

Однажды, работая над отчетом, он поймал себя на том, что погрузился в транс — не замечал ничего вокруг, кроме монитора компьютера и стука клавиш. Однако наваждение схлынуло, как только взгляд скользнул по настольным часам. Уже почти полдень. Дуглас не без раздражения вспоминает, что нужно оторваться от отчета (хотя так не хочется!) и ответить на письмо коллеги, который просил помочь спланировать бюджет их отдела.

Нехотя открыв почтовый ящик, он видит добрый десяток писем. Одно — от координатора проекта с просьбой сообщить о планах на ближайшие месяцы: координатор определял сроки совещания. На эту просьбу Дуглас отвечает сразу, поскольку вопрос задан прямой и ответ не требует усилий. Однако едва он приступает к письму о бюджете (самому срочному и довольно сложному), как таймер на мониторе напоминает, что через четверть часа начнется

встреча с генеральным директором. А к ней еще нужно кое-что обдумать.

Разумнее всего было бы закрыть почту, собраться с мыслями и идти в кабинет директора. Однако желание закончить дело слишком велико: Дугласу не терпится отправить сведения о бюджете именно сегодня и избавиться от обузы — ему и так уже неловко перед коллегой за каждый день задержки.

И в тот же миг, не раздумывая, Дуглас решает заняться письмом. По прошлому опыту он смутно помнит, что это дело можно уложить в десять минут. Пусть не всегда, но такое порой случалось. И собраться с мыслями для разговора с начальством тоже порой удавалось за пять минут. Кто знает, что за неконтролируемые и противоречивые нейрохимические сигналы движут пальцами Дугласа, открывающими письмо о бюджете, но его мозг принимает решение: попытаться составить ответ о бюджетном планировании.

Через десять минут выясняется, что Дуглас едва-едва наскреб информацию, которой едва хватит, чтобы набросать черновик письма, еще через четыре минуты он обнаруживает, что пора идти к директору, и с беззвучным стоном, в отчаянии вылетает из кабинета. Работа брошена в беспорядке, собранную для письма информацию потом придется осмысливать заново и начинать ответ с нуля, но опаздывать на встречу нельзя.

В кабинет генерального директора он является измотанным и неподготовленным. Вся утренняя работа тоже не оправдала надежд. Отчет так и остался незаконченным. После встречи с директором Дугласу потребуется время на то, чтобы собраться с мыслями и вспомнить, как именно он хотел завершить отчет. Письмо о бюджете начато, но не отправлено. Зато ушло письмо не первой важности, которое поможет координатору спланировать совещание через несколько месяцев.

Все утро Дуглас, действуя механически, переходил от задачи к задаче, и его решения не имели под собой никакой стратегии. Как мы скоро увидим, Дуглас — подобно всем нам — не может без дополнительных усилий выключить режим автопилота. Чтобы это сделать, нужно уметь определять те относительно редкие моменты между делами, когда принимается решение, и уметь их использовать.

ВРЕМЯ ОТ ВРЕМЕНИ МЫ ПРИХОДИМ В СОЗНАНИЕ

Основную часть времени мы действуем «на автомате»: мы думаем, чувствуем и совершаем поступки, следуя бессознательной привычке. Неосознанные действия — те, которые разум или мозг совершают без осознания. Я вовсе не имею в виду, что наши поступки бездумны: они просто хорошо заучены и повторены множество раз, поэтому сознанию не обязательно их контролировать.

В предисловии я упорно повторял, что мы не роботы, действия которых предсказуемы и непрерывны, — однако в одном отношении мы очень схожи с роботами и компьютерами: почти все, что мы делаем, — начиная от чистки зубов и заканчивая написанием писем — основано на определяющих наши мысли, чувства и поступки поведенческих автоматизмах, которые (с поправкой на человеческий фактор) можно считать аналогом компьютерных программ.

Чистя зубы, вы вряд ли отдаёте себе отчет, сколько движений щеткой вы совершили, прежде чем решили, что зубы уже чистые. Если в начале рабочего дня вы принимаетесь проверять почту, то после первого письма — которое вы открыли, прочли и на которое ответили — вы даже не замечаете, как рефлекторно перейдете ко второму, и к третьему,

и к четвертому и остановитесь, скорее всего, лишь тогда, когда кто-нибудь из коллег позовет вас обедать. Не исключено, что по пути на работу вы надеялись заняться другими проектами, однако стоило вам войти в почту — включились поведенческие автоматизмы, и остановиться вы смогли только с посторонней помощью.

Корреспондент *The New York Times* Чарльз Дахигг в своей книге «Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе» показывает, как разительно мы можем походить на автомат — причем гораздо чаще, чем сами о том подозреваем⁸. Он объясняет, как часто мы послушно откликаемся на усвоенные сигналы. Предположим, по дороге домой вам нужно заехать за покупками. По пути к магазину вы вряд ли осознаете каждое действие и можете не обдумывать, с какой силой нужно надавить на педаль тормоза, а в каком месте оглядеться: эти движения вы совершаете не задумываясь, пока ваш мозг занят чем-то другим — например, мысленным составлением списка покупок. Когда на стоянке перед супермаркетом вы выходите из машины, вы (если вы похожи на большинство людей) не задумываетесь о том, что ключи нужно положить в карман. Зато позже вы порой проверяете, при вас ли ключи — а обычно они бывают на месте, — и тем самым демонстрируете самому себе, насколько автоматически вы сунули их в карман.

Большинство наших действий в течение дня — автоматические, они совершаются по привычке и почти не требуют сознательных усилий. В этом нет ничего плохого. Как объясняет Дахигг, наши привычки — способ сэкономить умственные силы. Сознание нужно освобождать для новых дел, которые могут потребовать внимания. Когда мы уже научились, например, танцевать танго, движения переходят в привычку, и во время танца мы можем сосредоточиться

на беседе. Если же вы только учитесь делать первые шаги, побеседовать вам не удастся, ведь нужно помнить и сознательно контролировать каждое движение. Вообразите, как мало нам удалось бы сделать, если бы мы обдумывали мельчайшие подробности действий — например, куда поставить ногу при очередном шаге.

В действительности любой наш день состоит из набора поведенческих автоматизмов, которые часто называются задачами, действиями, процедурами: встать с постели, одеться, доехать до офиса, включить компьютер, ответить на письма, пообедать, сходить на совещание, выйти на пробежку, приготовить ужин, лечь спать. Проблема в том, что мы часто переходим от одного действия к другому, не задумываясь о порядке следующих действий и их целесообразности. Мы либо действуем рефлекторно, либо подчиняемся импульсам, часто ошибочным, и в итоге огромное количество времени и сил тратится понапрасну.

Первая стратегия, ведущая к возможности двух суперэффективных часов, очень проста. Она заключается в том, чтобы научиться определять те несколько моментов в течение дня, когда у вас есть и возможность, и способность выбирать, на что потратить время. Такие моменты возникают, когда выполняемое дело закончено или прервано (например, вы перестали говорить по телефону) и вы должны выбирать, чем заняться дальше — ответить на письмо или подготовиться к совещанию.

Мой опыт подсказывает, что мимо этих поворотных точек — моментов принятия решения — мы проскакиваем не глядя и возвращаемся к делам, которые кажутся более «продуктивными». Не остановиться в этих поворотных точках между двумя разными делами — значит сэкономить пять минут. Начать не то дело — возможно, потерять час. Пяти

минут нам жаль, поскольку в это время мы замечаем каждую секунду, а потерянный час мы проведем на автопилоте и потому не пожалеем о нем. К сожалению, многие тратят понапрасну целые часы на работу, которую либо не очень нужно делать к этому сроку, либо нельзя закончить в выбранное время.

Еще одна проблема состоит в том, что автопилот у нас включен слишком часто, и в повседневной жизни не так много периодов, когда мы можем достучаться до ресурсов сознания и с полной ответственностью решить, над чем в данный момент нужно работать. Поэтому важно уметь определять такие моменты принятия решений и не упускать их. Я покажу вам, как это делать. Однако прежде будет полезно понять, как работают поведенческие автоматизмы и почему момент принятия решений так легко пропустить.

АНАТОМИЯ МОМЕНТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Распространенная в исследовательских кругах теория утверждает, что мы во многих отношениях — настоящие «когнитивные жадины» (cognitive misers)⁹. При прочих равных условиях мы предпочитаем путь наименьшего умственного сопротивления. Дело в том, что в бессознательные, хорошо отработанные поведенческие автоматизмы соскользнуть довольно легко, в то время как намеренные, сознательные решения требуют больших затрат. Поэтому если мы действуем как когнитивные жадины, то в не критических случаях мы чаще будем опираться на поведенческие автоматизмы, а не на сознательные решения.

Когда мы действуем, следуя поведенческому автоматизму, мы погружаемся в транс. Словарь Merriam-Webster, давая определение слову «транс», в числе прочего пишет: «состояние,

в котором вы не замечаете происходящего вокруг вас, потому что думаете о чем-то другом»¹⁰. Если вы готовитесь к докладу, то можете не заметить, что рядом с вашим столом стоят двое коллег. Если вы захвачены чтением отчета, то можете не заметить, что проголодались или что наступил обеденный перерыв. Действуя автоматически, вы меньше замечаете происходящее с вами и происходящее за пределами автоматизма.

Однако если автоматическое действие закончено (например, когда вы закончили чистить зубы или читать отчет) или прервано каким-то событием или чьим-то вмешательством (например, когда коллега прерывает ваш доклад вопросом о другом проекте), то самосознание усиливается. Выход из глубокого погружения в автоматическое действие, его остановка может сопровождаться неприятным, раздражающим переживанием.

Возьмем, к примеру, педиатра, который ежедневно осматривает два десятка пациентов. Он переходит из одной палаты в другую, выполняя в основном один и тот же набор действий: здоровается, моет руки, осматривает ребенка и одновременно задает вопросы родителю, вводит информацию о пациенте в компьютер, минуту-другую играет с ребенком и вручает медсестре распечатанный отчет об осмотре. Хотя врач уделяет пристальное внимание ребенку и информации, которую сообщают родители, многие действия он совершает автоматически.

Что произойдет, если по окончании очередного осмотра выяснится, что следующий осмотр отменен? Врач может почувствовать облегчение — наконец можно пойти в ординаторскую и поболтать с коллегами. Или его может охватить ужас — ведь теперь нет повода отлынивать от бумажной работы, которая давно копится. В любом случае его ждет миг повышенного самосознания и, возможно, нерешительности,

так непохожий на наше состояние во время автоматических действий. Исполняя привычную процедуру, врач не задумывался о том, как провести следующие пятнадцать или двадцать минут, он просто переходил от пациента к пациенту.

Точно так же и мы часто теряемся в моменты, когда поведенческий автоматизм заканчивается или прерывается. Почему так происходит?

Для ответа на этот вопрос нам нужно сперва понять разницу между двумя обширными классами ментальных функций, в которые мы можем быть вовлечены: сознательными и намеренными, с одной стороны, и автоматическими и бессознательными — с другой. Группа исследователей из Университета штата в Сан-Франциско полагает, что главная функция сознания — принимать решения в тех случаях, когда нервные автоматизмы наталкиваются на трудности, особенно если различные одновременно действующие автоматизмы приводят к конфликтующим *физическим* действиям¹¹.

Например, читать почту в компьютере и обернуться к жене, которая рассказывает о своих планах повидаться с подругами (со мной такого *никогда* не случилось), — это конфликтующие поведенческие автоматизмы. Один требует «зомбированного» погружения в воображаемый диалог с автором письма, другой — чтобы вы откликнулись на реплику жены и включились в живое обсуждение.

Эти два вида действий — смотреть в компьютер и обращаться к жене — несовместимы, поэтому на помощь приходит наше сознание: мы оцениваем ситуацию, принимаем решение и конфликт разрешается. Когда мы обнаруживаем конфликтующие ситуации, требующие внимания, активизируется определенный участок мозга — дорсальная часть передней поясной коры полушарий¹². Некоторые считают, что

он выступает в роли аварийной системы, призванной ввести в действие дополнительные ресурсы сознания¹³. Сознательное обдумывание, по всей видимости, действует как временное вмешательство в тех случаях, когда автоматические процедуры приводят к конфликтующим действиям и необходимости принять решение.

Момент принятия решений, таким образом, часто возникает как результат конфликта — противоречия между различными автоматическими действиями или между действием и целью. В такие минуты нас словно раздирает в разные стороны.

Поскольку моменты принятия решений часто являются результатом конфликта, они могут быть неприятны. В предыдущем примере ответ на письмо и разговор с женой доставили бы вам радость по отдельности, однако, если вам приходилось между ними выбирать, вы наверняка испытывали раздражение (возможно, неоднократно) и проклинали необходимость выбора.

Когда в такие минуты мы более осознанно реагируем на происходящее, мы начинаем замечать и другие подробности: например, вспоминаем забытые дела, осознаем течение времени. Усилия, которых требует контроль над ситуацией, могут ощущаться как нагрузка. Одно из исследований показало, что чем больше мы должны обращать внимание на упорядочивание мыслей, чувств и действий, тем медленнее течет для нас время¹⁴. Однако если в «непродуктивные» моменты мы больше замечаем ход времени, то это не значит, что времени проходит больше. Это лишь значит, что мы больше его замечаем. В ситуациях, когда забот накапливается слишком много и мы осознаем, как много времени проходит без видимого продвижения дел, большинство моих знакомых начинают испытывать беспокойство или чувство вины. Именно из-за того, что моменты принятия

решений могут быть некомфортны, мы и стремимся отделиться от них поскорее.

На этом этапе все обычно и оборачивается к худшему.

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА МОМЕНТОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Миг остановки поведенческого автоматизма — один из ключевых пунктов, открывающих нам путь к двум часам суперэффективности. Именно в этот момент вы решаете, как распорядиться следующим отрезком времени. Проверить почту и ответить на письма, пока не подошло время следующего совещания? А если впереди два-три свободных часа, не лучше ли уйти с головой в проект, требующий долгой сосредоточенности? Что будет полезнее — сейчас подготавливаться к встрече, которая начнется через два часа, или обдумать все в последние минуты, чтобы вопросы и аргументы были свежи в памяти? Сознательный подход к выбору следующей задачи, которой вы займетесь после завершения предшествующей, — главный фактор, определяющий, насколько целесообразно вы распорядитесь доступным вам количеством времени.

Идея сознательно распределять время не так уж нова, однако обычно мы ею пренебрегаем. Побуждаемые беспокойством, или чувством вины, или положительными стимулами — желанием помочь другим, старательностью, мы беремся за выполнение той задачи, которая соответствует этим эмоциям. Однако эта задача может оказаться не самой целесообразной из того, на что можно потратить время. И обнаружив, сколько времени прошло, или потеряв эмоциональный повод заниматься этой конкретной задачей, или впад в нерешительность, мы хватаемся за первое же дело, которое

подвернется под руку. Мы инстинктивно сокращаем ответное на задачу время именно тогда, когда отчетливее всего понимаем, что мы ею *не* занимаемся, — и тогда мы пытаемся скорее переключиться на другую задачу.

Порой нам везет, и подвернувшаяся задача оказывается самой необходимой в данный момент. Однако, если бы в основе выбора лежала надежная стратегия, нас не так часто мучили бы сожаления о том, что мы напрасно потратили полдня на... (впишите недостающее сами).

Моменты для принятия решений длятся секунды, часто минуты. Представим себе, что каждый раз вы тратите пять минут на переход от одной задачи к другой. Обычно таких моментов в день не больше десятка. Итого: в день нам выпадает 50 минут, отведенных на принятие сознательного решения. Если вы посвящаете их сознательному выбору следующей задачи, то в итоге переходите к делам либо важным, либо подходящим к имеющемуся у вас промежутку времени.

Если же вы, напротив, попытаетесь быть «результативными» и начнете заполнять делами эти «непродуктивные» моменты, тогда велик шанс, что вы перейдете к задаче, которая не очень важна или не может быть выполнена в отведенный срок. Сколько времени в этом случае вы потратите впустую? Возможно — очень много. Именно так многие часы тратятся на непродуктивную деятельность.

Пытаясь поскорее проскочить такие моменты и потратить их результативно, мы порой теряем возможность направить наши усилия и энергию в сознательно выбранном направлении. Однако мы можем научиться реагировать на такие моменты иным образом.

МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗУЙТЕ МОМЕНТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Лучший способ успешно использовать момент принятия решений — не спешить и подумать о том, какая цель для вас сейчас наиболее важна. Я не согласен с теми экспертами по тайм-менеджменту, которые утверждают, что выделить наиболее важное можно лишь в результате долгих поисков в глубинах сознания. Вычленить самую важную цель не так уж трудно. Если любого из нас спросить во время отпуска, что мы считаем самым важным в работе, то мы вряд ли затруднимся с ответом. Мы ведь знаем, что в нашей работе главное.

Однако в повседневной суете, когда на нас постоянно сваливаются срочные дела — письма с пометкой «Важно!» (обычно они важны для отправителя, а не для вас), или необходимость срочно устранить последствия ошибки, или никогда не кончающиеся житейские проблемы, — легко забыть о важном. Мы отодвигаем главные вопросы в самый низ списка дел, поскольку эти пункты — как говорит Стивен Кови в своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей» — «важные, но не срочные»¹⁵.

Например, в моем случае любой, взглянув на меня, с легкостью скажет, что написание книг, статей и постов в блог — для меня важно. Учиться лучше слушать и задавать нужные вопросы — также для меня важно. Изобретать новые пути исследований и способы обучения — тоже важно. Организовать команду себе в помощь — тоже. Это дела, которые помогают мне самореализоваться, способствуют успеху тех, с кем я работаю, и продвигают мою карьеру. Когда я не уделяю этим делам должного времени, они повисают на мне тяжким грузом, и это тоже свидетельство

их важности. И все же когда я сажусь за компьютер в понедельник утром — что привлекает мое внимание? Тысячи обещаний, чьих-то просьб, дедлайнов — все то, что успело проникнуть в сознание. Однако, прежде чем я ринусь выполнять хотя бы одно из этих дел, у меня есть возможность несколько минут подумать и определить, какие из них сегодня наиболее важны¹⁶.

Когда перед вами возникает такой момент для принятия решений — в начале рабочего дня или по завершении какого-то дела, когда вы хоть на долю секунды остановитесь в замешательстве, размышляя, чем бы теперь заняться, — тогда-то у вас и появляется возможность выбора. Вы можете подтолкнуть мозговые процессы обработки данных и осознанно решить, какое дело для вас сейчас важнее.

Вот три способа, с помощью которых можно сделать моменты для принятия решений более действенными.

- Цените каждый поворотный момент для принятия решений.
- Планируйте такие моменты заранее.
- Начинайте новое дело только тогда, когда осознанно решите, что оно сейчас самое нужное.

Давайте пристальнее рассмотрим каждый из этих трех пунктов.

Цените каждый поворотный момент для принятия решений

Моменты принятия решений возникают не так часто в течение дня, и их появление не всегда можно предсказать. Однако в это время вы можете осознанно выбрать новое направление деятельности, а потому каждый такой момент драгоценен. Их нужно почувствовать, ими нужно дорожить.

«Дорожить» означает, что эти моменты нужно отслеживать, опознавать и не упускать. Каждому такому моменту нужно дать произойти: не нужно его игнорировать и устремляться мимо него к следующей задаче, повинувшись бессознательным импульсам. И еще «дорожить» означает, что в такой момент нужно остановиться и повременить, вспомнить важные цели и затем решить, каким из дел сейчас заняться.

Точки принятия решений некоторым образом позволяют «отстраниться» от обступающих нас дел и дают вам возможность осознанного стратегического выбора. Исследования показывают, что психологическое дистанцирование способствует переходу мышления на более высокий уровень, когда в сознании удерживается более широкая картина мира¹⁷. Когда между нами и выбором нет дистанции, мы обычно склонны переоценивать мелкие текущие дела.

Например, исследования показали, что, выбирая между небольшой суммой денег, предлагаемой немедленно, и большой суммой, обещанной через несколько месяцев или через год, люди предпочитают взять деньги сразу, хотя и понимают, что получают существенно меньше. Установлено даже примерное соотношение, показывающее, насколько мы пренебрегаем будущей выгодой. В ходе исследования выяснилось, что большинство испытуемых предпочитают сразу взять подарочный сертификат на 75 долларов возможности получить 118 долларов через три месяца или 185 долларов через год¹⁸. Несомненно, 118 долларов и 185 долларов гораздо ценнее, но от 75 долларов, вручаемых нам прямо сейчас, отказаться почти невозможно.

Этот пример, конечно, иллюстрирует более существенную психологическую дистанцию, чем при описываемом мной отвлечении от работы на несколько минут, однако он показывает, насколько предвзятыми могут быть наши решения при слишком узком взгляде на ситуацию. Нам довольно

часто приходится делать выбор между делами, которые будут иметь последствия в будущем. Если в момент решения мы реагируем по инерции, то не видим общей картины. Мы, способные принять очевидное и логичное решение, при отсутствии психологической дистанции склонны преувеличивать ценность текущей минуты.

Давайте вернемся к уже знакомому нам педиатру. В прошлый раз мы расстались с ним в тот миг, когда он узнал, что следующий пациент отказался от приема и осмотра сейчас не будет. У врача вдруг образовались двадцать минут свободного времени — такое случается не чаще, чем раз или два в неделю. Память, конечно же, напомнила о кипах страховых документов, которые требуется заполнить. И о том, что нужно бы оформить бумаги для студента-практиканта, работу которого врач курировал тем утром.

В другое время наш педиатр уселся бы за компьютер и углубился в любое из этих дел. Он бы даже убедил себя, что занимается конкретной результативной работой и что ее выполнение позволит ему уйти домой раньше. И, разумеется, погряз бы в сложных запутанных документах, двадцать минут пролетели бы как один миг, и дело, скорее всего, осталось бы незаконченным — пришлось бы с сожалением все бросить и поспешить на следующий врачебный прием. И скорее всего, в первые пять минут врач не смог бы сосредоточиться на осмотре.

Однако в нашем случае врач не попадает на эту удочку. Он отстраняется от беспорядочных мыслей и дистанцируется от суеты, слегка улыбается и говорит себе: «Для этих дел я уже запланировал время в конце смены. Пообщаться с коллегами сейчас важнее. Когда мы в хороших отношениях, я работаю лучше и получаю от работы больше удовольствия». Приняв такое решение, врач отправляется к коллегам: он

знает, что разговоры с ними не только укрепят рабочие отношения, но и помогут отвлечься от текущих забот и освежить восприятие перед возвращением к пациентам — и из-за этого ему будет работать лучше обычного.

Планируйте такие моменты заранее

Помех и отвлекающих моментов избежать нельзя. Сколько ни планируй — все планы легко нарушит срочный e-mail, или звонок, или заглянувший с «мелким вопросиком» коллега. Мы не знаем, когда столкнемся с помехой, но практически не сомневаемся, что это случится. Каждая такая неожиданность представляет нам поворотный момент, точку принятия решения.

Зачем дожидаться, когда они нагрянут, и потом думать, как на них реагировать? Застигнутые врасплох, вы, скорее всего, отреагируете на ситуацию и не оцените шанс принятия новых решений. Вы скорее позволите сознанию бессознательно и поспешно перескочить к ближайшей задаче, а не остановитесь, чтобы поразмыслить и сделать осознанный стратегический выбор. И это может привести к потере огромного количества времени.

Если же заранее запланировать свою реакцию на момент принятия решений, он может принести гораздо больше пользы. Многочисленные исследования показывают, что предварительное планирование действий в случае возможных помех ощутимо повышает вероятность того, что наша реакция будет не автоматической, а осознанной. Планирование реакции на различные ситуации, как свидетельствуют исследования, в числе прочего помогает людям сбрасывать лишний вес¹⁹, контролировать эмоции²⁰, употреблять в пищу больше овощей и фруктов²¹. Такую спланированную реакцию называют «намерением осуществления»²².

Намерение осуществления — это план совершения действий при возникновении определенного сигнала. Это подход по принципу «если — то»: «Если возникнет помеха, то я совершу действие Икс». Вы выбираете действие, которое должно быть совершено. Заметьте, что в таких случаях нельзя «планировать» проявить силу воли и побороть искушение или обещать себе не идти на поводу у старых ненужных привычек. План «не совершать действий» обычно не срабатывает. Лучше запланировать совершить в нужный момент новое действие, более желательное для вас. Само по себе планирование нового действия приближает к успеху.

Кроме того, существуют и продолжают накапливаться многочисленные свидетельства того, что примерно одни и те же нейронные сети используются для визуализации действия и для его совершения²³. Эти свидетельства предполагают, что визуализация действия, которое мы планируем на случай возникновения помехи, приводит в готовность соответствующие нейронные сети и тем самым делает само действие более вероятным. Этот факт может объяснить, почему визуализация успешных действий в спорте (дополнительно к физическим упражнениям) помогает достичь результата²⁴, почему визуализация хирургических операций помогает студентам-медикам оттачивать навыки²⁵, почему визуализация успешного собеседования при приеме на работу может способствовать тому, что мы успешно его пройдем²⁶, и почему визуализация мышечной активности может способствовать наращиванию мышечной силы²⁷.

Понятие «намерение осуществления» может применяться также для создания большего количества точек принятия решений. Это значит, что мы можем вообразить ситуации, которые могут произойти в течение дня, и запланировать себе остановку для принятия решения при наступлении такой

ситуации. Например, представьте себе, что несколько раз в неделю ваши занятия прерывают заглянувшие к вам «с вопросом» коллеги. Вы заранее можете решить, что превратите такой момент в поворотную точку для принятия решений. Помеха выводит вас из транса и из поведенческого автоматизма, в котором вы застряли, и позволяет определить, не пора ли заняться чем-то другим. Я часто обнаруживаю, что слишком углубился в занятие, которое не стоит затрачиваемого на него времени, и вмешательство со стороны дает мне возможность заново определить цели и решить, как лучше потратить время.

Планируя события заранее и представляя себе новую конкретную реакцию, мы можем создавать поворотные моменты для принятия решений. Построение алгоритмов «если — то» может сделать такие моменты более действенными.

Чтобы рассмотреть еще один пример, давайте вернемся к Дугласу — уже знакомому нам консультанту по сценарному планированию. Представьте, что у него сейчас воскресный семейный ужин. Все только что сели за стол, разговор едва начался, а Дугласу вдруг приходит в голову блестящая мысль, связанная с одним из рабочих проектов. Ему не терпится бросить ужин, записать новую идею и какое-то время над ней поразмыслить. Однако поступить так — значит отказаться провести вечер с детьми-дошкольниками, а Дуглас и так слишком часто жертвует общением с близкими ради работы. И все же он напоминает себе, что определиться с проектом предстоит в ближайшие дни, а в офисе нет отбоя от покушающихся на его время людей, от срочных пи-сем, от вечного круговорота дел.

Хотя моменты озарений трудно спланировать, Дуглас знает, что рабочие идеи приходят к нему в моменты отдыха, обычно во время семейного ужина. Он заранее спланировал последовательность действий: если идея придет во время

семейного ужина, он минуту-другую потратит на то, чтобы оценить ее важность.

В этот воскресный вечер, когда в голову приходит новая идея и маячит новая поворотная точка для принятия решения. Дуглас гонит от себя мысли о работе. Он дома, он хочет провести вечер с детьми. Однако будет глупо не записать осевшую его мысль, ведь так можно ее и совсем забыть. Дуглас просит позволения у семьи отлучиться на полчаса, чтобы записать важную идею, и просит детей позвать его обратно к столу, когда полчаса истекут. Он знает, что за полчаса все подробно не запишешь, и потому формулирует идею так, чтобы потом на работе можно было в ней разобраться. Через полчаса он возвращается с детьми в гостиную и начинает строить грандиозный форт из «Лего».

Не начинайте нового дела, пока не оцените его нужность

Когда вы достигли поворотной точки, быстрый переход к следующей задаче часто приводит к потере большего времени, чем те несколько минут, за которые вы без спешки решили бы, чем теперь заняться. Главное здесь — не упустить поворотный момент для принятия решения. Как же это сделать?

Во-первых, завершив дело, не хватайтесь за то, что подворачивается под руку, а *зафиксируйте момент как точку принятия решений*. Например, когда я вешаю телефонную трубку после 45-минутной консультации, я говорю себе: «Вот момент для принятия решений». Сигнал срабатывает, я автоматически делаю паузу. В некоторых случаях я даже встаю и отхожу от компьютера, иду попить воды или кофе. Когда в сознании уляжется возбуждение, вызванное сорока пятью минутами активной когнитивной деятельности, я лучше смогу решить, какому следующему делу посвятить свое время.

Как решить, какое дело стоит вашего времени? Обычный ответ — самое важное в сегодняшнем списке. Вспомнить о нем гораздо проще, если на минуту дистанцироваться от забот и подумать. Еще лучше, если вы примете во внимание, в каком состоянии вы находитесь, насколько устали, какие умственные ресурсы вам понадобятся в течение дня и в какой атмосфере вы будете работать. При дальнейшем анализе стратегий мы выясним, как поставить эти факторы себе на службу, достигнув поворотной точки принятия решений.

РАСПОРЯЖАЙТЕСЬ МОМЕНТАМИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ С УМОМ

Наша склонность при работе впадать в транс, вызываемый действием поведенческих автоматизмов, не является изъяном — скорее это следствие того факта, что многие наши действия управляются мозговыми процессами, совершающимися автоматически и бессознательно. Однако наша способность выделить себе два часа суперэффективности во многом зависит от способности принять взвешенное осознанное решение о том, как и на что потратить время. Эти редкие моменты между выполнением задач, когда мы вырываемся из рабочего транса, — настоящий подарок, и пользоваться ими нужно со знанием дела.

Когда вы станете больше обращать внимание на моменты принятия решений — вы удивитесь, насколько часто вы прежде подчинялись решению вашего мозга сосредоточиться на случайно подвернувшейся задаче. Правильно воспользоваться моментом принятия решений — это первая стратегия (и задача). Управление умственной энергией во время работы — следующая стратегия.

Управляйте умственной энергией

Каждый день происходит битва приоритетов. Заняться срочной (с виду) просьбой, с которой коллега позвонил вчера вечером? Ответить на письмо важного клиента? Поработать над объемным отчетом, который нужно сдать через несколько дней? Много лет эксперты по продуктивности уверяют нас, что лучший способ организовать время — сначала сосредоточиться на самом важном, поскольку потом на него может не остаться времени. Они отчасти правы: заняться в первую очередь самыми важными делами — часто действительно полезно. Однако этот совет не учитывает одного важного элемента: наша умственная энергия — горячее, которое дает (а порой отказывается давать) нам силы.

Каждая задача требует мыслительных усилий, а иногда и утомляет мозг. Кроме того, задачи часто вызывают у нас эмоции, из-за которых и сама задача, и следующие после нее могут ощущаться как более легкие или, наоборот, более сложные. Хорошо бы, конечно, работать над каждой в полную силу, однако нужных умственных сил у нас не так много. Создавая себе условия для двух суперэффективных часов, лучше выбрать дела, которые стоят затрачиваемой на них умственной энергии, и стратегически отложить остальные, которые могут помешать.

Каким же образом создать условия для того, чтобы вырабатывать нужную умственную энергию в нужное время?

Для этого нужно разобраться в том, какие типы задач больше всего утомляют мозг и какую роль в продуктивности играют эмоции, — тогда у нас будет как минимум два суперэффективных часа в день, в течение которых задачи, приоритетные для нас, будут приоритетными и для нашего мозга.

УМСТВЕННАЯ УСТАЛОСТЬ

Том — директор по маркетингу в компании, занимающейся спортивными товарами. Он увлечен своей новой идеей — возродить классическую теннисную линию, с которой когда-то началась деятельность компании. Накануне дня, когда ему предстоит огласить идею перед генеральным директором, главным финансистом и остальным руководством компании, он лежит в постели, перебирает десятки вариантов новой линии, воображает восторг руководства и в мечтах видит себя героем, возродившим компанию. Наконец он засыпает — позже, чем собирался, но в счастливом предвкушении завтрашнего дня.

Утром, добираясь на работу, Том обдумывает, как лучше организовать рабочий день. Встреча с руководством — в одиннадцать утра, а до нее потребуется полчаса на то, чтобы записать вчерашние мысли. При этом Том помнит, что почту он в последний раз проверял вчера днем, перед тем как уехать на важную встречу, и ему не терпится выяснить, нет ли срочных писем, требующих немедленного внимания.

После утренней чашки кофе мозг проясняется, Том садится за стол и машинально открывает почту. «Быстро гляну, чтобы быть в курсе, — думает он. — А потом сяду готовиться к встрече, тогда надо мной ничего не будет висеть и я буду знать, что никаких важных писем не пропустил».

Через полтора часа он наконец заканчивает ответ на последнее из писем, открывает файл для записи вчерашних

идей и... сидит над ним без движения. Он едва помнит вчерашние мысли, казавшиеся такими гениальными, и не знает, с какой из них начать. У него всего десять минут на то, чтобы убедить начальство в своей правоте. Может, начать с информации об отзывах клиентов, которую он успел собрать? Или сделать обзор конкурентного рынка? Любая идея кажется дурацкой и наивной, и Том вдруг начинает сомневаться в самом проекте. «Да хватит ли у меня сил провернуть такое дело?» — спрашивает он себя.

Правда заключается в том, что в эту минуту у Тома нет сил ни на проект, ни даже на доклад руководству. Исполнительные функции его мозга исчерпаны — а он об этом даже не знает.

Почему отказаться от плюшки — значит утомить мозг

Сам того не зная, Том истощил то, что психологи и нейробиологи называют «исполнительными функциями» — этот термин описывает различные контролирующие и целеполагающие задачи, обрабатываемые мозгом. Отдельные части мозга действуют так же, как исполнительные директора компаний по отношению к подчиненным: управляют ими и корректируют их действия — таковы же исполнительные функции мозга по отношению к нашим мыслям, чувствам и поведению.

Исполнительные функции, осуществляемые мозгом, включают принятие решений («надеть сегодня синюю блузку или красную?»), планирование действий («сначала к стоматологу, а на обратном пути зайду пообедать») и кратковременное удержание в мозгу нужной информации («нужно не забыть имя новой знакомой, пока не представлю ее моему бизнес-партнеру»).

Исполнительные функции также могут подавлять некоторые действия, мысли и чувства. Например, они помогают пропустить мимо ушей придирки начальника или вставлять

слайды в презентацию, не отвлекаясь на телефонные звонки и извещения о новых письмах. Самоограничение или самоконтроль — одна из главных исполнительных функций, осуществляемых мозгом.

Занимаясь самоконтролем, мы истощаем свою способность заниматься самоконтролем. Различные формы самоконтроля — например, когда мы ограничиваем себя в пище, подавляем злость, удерживаемся от импульсивных покупок, избегаем искушения продавать акции при понижении котировок — имеют как минимум одну общую черту. Прибегая к ним, мы, как правило, начинаем действовать так, будто механизмы мозга, отвечающие за самоконтроль, истощены или утомлены. Исследования показывают, что при таком «утомлении» мозг по-прежнему способен к самоконтролю, однако у нас пропадает мотивация себя контролировать²⁸.

Окончательные выводы пока не сделаны, однако выдвинута гипотеза, что любые самоограничения (отказаться от плюшки за завтраком, сдерживать слезы, подставить другую щеку, когда кто-то становится агрессивным, и пр.) частично соотносятся с несколькими участками мозга, такими как вентролатеральная часть префронтальной коры и дорсальная часть передней поясной коры²⁹. После того как задача самоограничения исполнена, эти участки мозга становятся менее способны к выполнению следующей задачи самоконтроля. Это очень похоже на физические упражнения: если вы только что закончили пробежку — вы удовлетворили свою необходимость в физической нагрузке, поэтому в эту минуту выходить еще на одну пробежку незачем³⁰.

В отличие от пробежек, на которые большинство из нас выходит лишь раз в день, ситуации самоконтроля возникают в мозгу постоянно: они помогают нам избежать прокрастинации при завершении проекта, отказаться от лишнего куска

торта (как бы нам ни хотелось его съесть) или не поддаться искушению остаться в постели, когда среди ночи заплачет ребенок. Чем больше мы прибегаем к самоограничению, тем сложнее мозгу справляться с дальнейшими ситуациями самоконтроля — вот почему после отказа от утренней плюшки нам может быть труднее отказаться от кекса за обедом на дне рождения у коллеги и еще труднее отказаться от десерта за ужином. Истощенный самоограничениями мозг в результате сдается, и мы вдруг застаем себя за поеданием килограммовой упаковки шоколадного мороженого³¹.

К чему приводит необходимость принимать слишком много решений

В мире не так уж много профессий, при которых принципиально важно не есть шоколадное мороженое. Однако любая высококвалифицированная, управленческая или руководящая должность требует умения принимать решения и прибегать к самоконтролю в случае многих потенциальных помех. На базовом уровне быть продуктивным — значит уметь не отвлекаться от задачи и не реагировать на отвлекающие факторы: от извещений о новых письмах и забегающих поболтать коллег до более приятных занятий и пр.

На более глубоком уровне продуктивность требует самоконтроля потому, что правильные решения, инвестиции или планы всегда связаны для нас с необходимостью выбирать один из нескольких соперничающих вариантов. В ситуации выбора у нас всегда находятся доводы в пользу каждого варианта, и чтобы выбрать один и отказаться от остальных — нужен самоконтроль. Как объясняют Рой Баумайстер и Джон Тирни в своей книге «Сила воли» (Willpower), люди предпочитают не делать окончательный выбор — порой многое при этом теряя и ничего не приобретая — потому, что «решения

требуют силы воли, и в изнеможенном состоянии люди ищут способы отложить решение или вовсе его избежать»³².

Эта связь между принятием решений и самоограничением особенно интересна. Дело не только в том, что расходование ресурсов самоконтроля на одну задачу может снизить нашу мотивацию на успешное выполнение других; есть свидетельства, что некоторые ответственные задачи, такие как принятие решений, могут в свою очередь снизить наш самоконтроль.

Более того: исследования, проведенные группой ученых Миннесотского университета и Университета штата Флорида, показали, насколько легко таким образом истощить ресурсы мозга и даже не заметить этого³³. В ходе одного из экспериментов участников просили либо выбрать предметы, соответствующие их требованиям, либо просто просмотреть список предметов и подумать, какие из них соответствуют их требованиям. Таким образом, участники совершали почти одно и то же действие, но одна группа принимала решения, а другая нет. Затем организаторы решили оценить количество умственных усилий, потраченных на первое задание, и дали участникам второе задание, чтобы посмотреть, насколько упорно они его будут выполнять. Всем участникам предложили (по желанию, без принуждения) в течение пятнадцати минут заняться подготовкой к будущему экзамену.

В эти пятнадцать минут участникам, собравшимся в комнате для ожидания, специально дали возможность отвлекаться от дела, как в реальной жизни: вместо подготовки к экзамену они могли играть в видеоигры или листать журналы. Испытуемые, которым на первом этапе эксперимента пришлось принимать решения, в среднем перестали учить материал к экзамену всего через 8,5 минуты, а те, кто решений не принимал, продержались 11,5 минуты. В других экспериментах

тех же исследователей участники, поставленные перед необходимостью принимать решения — о видеороликах, новых экзаменационных методиках и других факторах, влияющих на процесс обучения, — впоследствии демонстрировали пониженный уровень самоконтроля. Студенты, принимавшие решения, проводили над выданными им не имеющими решения задачами около 9 минут, а их товарищи, не принимавшие никаких решений на первом этапе эксперимента, уделяли тем же заданиям 12,5 минуты.

В последующих экспериментах те же исследователи показали, что масштаб решения, его важность и даже особые условия экспериментов по самоконтролю не влияли на связь между принятием решений и тенденцией усиливать самоконтроль и упорно заниматься делом. Иными словами — даже типичные, обыденные, маловажные решения ослабляют мысленную мотивацию к самоконтролю при совершении действий, непосредственно следующих за решением.

Иными словами, принятие решений ведет к умственной усталости, чем ослабляется наша способность действовать наилучшим образом.

Именно это и случилось с нашим приятелем Томом — директором по маркетингу, напрасно пытавшимся подготовить выступление о новой линии товаров. Он не понимал, что отвечать на письма — задача легкая только с виду, а в действительности она отнимает силы. Каждый ответ на письмо связан с принятием решений, порой сложных. «Отвечать ли на письмо? Отвечать ли прямо сейчас? Если я напишу так, а не эдак, вызовет это уважение у адресата или он обидится? Удалить письмо или оставить как шаблон на будущее?» Отвечая на письма, Том принимал решения о времени, о важности письма, о его роли для отношений с адресатом, об альтернативных будущих действиях и, возможно, об эмоциональных

последствиях. Даже по большому счету не очень важное письмо все равно связано с принятием решений.

Том был прав: удели он полчаса перед выступлением (но *суперэффективные* полчаса!) тому, чтобы записать нужные идеи — он оказался бы отлично подготовлен к встрече с руководством. Однако он ошибался, думая, что на это годятся *любые* полчаса. Его идеи требовали креативных решений, упорства и инициативы. Однако он за предыдущие полтора часа утомил исполнительные функции мозга, занявшись перепиской, в которой не было ничего важного, и тем истощил ресурсы, необходимые ему на разработку важнейшей для него задачи. Как если бы автогонщик на своем болиде добирался бы до гоночной трассы через весь город с пробками и светофорами, вместо того чтобы начать гонку от старта со свежими силами.

Когда Том наконец приступает к составлению речи, все проведенное перед этим время не просто не приносит пользы — оно приносит вред. Мозг утомлен, и решения, на которые при правильном настрое потребовались бы минуты, теперь Тому просто не даются. Силы, на которых держался бы самоконтроль, истощены, и Том теряет интерес к выступлению и перестает верить в успех всей идеи. В результате он идет на встречу с руководством, не чувствуя уверенности в собственном проекте — а ведь вчера он представлял себе эту встречу совершенно по-другому!

О РОЛИ ЭМОЦИЙ

В предыдущем разделе мы увидели, насколько необходимо при выборе следующего дела учитывать возможную усталость мозга — в этом случае мы можем быть уверены, что создаем себе условия для продуктивной работы. Однако есть

и другой способ подготовиться к решению задачи, к моменту, когда наш мозг должен быть в наилучшей форме. Когда мы поймем, каким образом эмоции от выполнения запланированных дел влияют на последующие задачи (делая их для нас легче или сложнее), тогда мы сможем правильно планировать дела. Быть работоспособным в нужный момент — важная часть успеха, и поэтому умение отказаться от дел, снижающих работоспособность, — ключевой пункт при принятии решения о том, каким делом следует заняться.

Мы не всегда отдаем себе отчет, что многие наши дела (ответ на письмо коллеги, неприятный разговор с поставщиком и т. д.) связаны с эмоциями разной степени силы и вызывают у нас радость, злость, гордость, скуку, чувство неуверенности, беспокойство и пр. А поскольку эмоции серьезно влияют на работоспособность, понимание их воздействия может открыть новые возможности для сверхпродуктивности.

Как эмоции влияют на работоспособность

Причина мощного влияния эмоций на работоспособность состоит в том, что у эмоций есть адаптивное свойство, — это значит, что они способны помочь нам справиться с ситуацией и адекватно на нее отреагировать. Например, известна фраза певицы Бейонсе: «Каждый раз, когда я выхожу на сцену, я [заранее] нервничаю. Если я не нервничаю — значит я очень напугана». Певица пояснила: если она не нервничает, то выступит не в полную силу³⁴. Трудно представить, что человек, с виду чувствующий себя на сцене столь естественно, при этом нервничает. Однако именно волнение помогает певице полностью выкладываться на сцене. Эмоции — даже отрицательные, такие как тревога и страх, — могут быть мощным средством, которое побуждает мозг к действию и заставляет его сосредоточиться на предстоящем деле.

Идея о том, что даже отрицательные эмоции способны помочь адаптироваться к ситуации, противоречит общепринятому мнению. Представьте себе игрока в американский футбол, который в перерыве между таймами сидит в раздевалке во время важнейшей игры сезона. Он подвел свою команду — его отвратительная подача привела к тому, что команда соперников перехватила мяч и довела игру до тачдауна. Его уверенность в себе пошатнулась, все последующие броски были неудачными. Игрока явно захлестывают ненужные эмоции, которые мешают ему играть.

Расстроенный, он встает и начинает мерить шагами раздевалку, затем в отчаянии швыряет на пол шлем. Эмоции не помогают. Однако тренер, найдя способ повлиять на ситуацию, бросает ему: «Давай разозлись!» После двухминутной вдохновляющей речи тренера футболист уже горит желанием сражаться и рвется на поле. «А ну с дороги! — восклицает он. — Я им сейчас покажу!» Тренер помог ему обратить отчаяние в злость, а злость придала сил и сосредоточенности, он вышел на поле готовым сражаться. Когда дело касается спортивной игры, злость вполне может быть адаптивным фактором.

Злость или огорчение подводят нас к определенным словам и действиям. Ниже мы рассмотрим самые распространенные эмоции и увидим способы, которыми они побуждают нас к определенным действиям или делам. Пользу могут принести как положительные, так и отрицательные эмоции, Начнем с отрицательных — об их полезности мало кто знает.

Злость

Злость среди отрицательных эмоций стоит особняком, поскольку она делает возможным поведение, направленное на сближение³⁵. Такой тип поведения предполагает действия, направляющие нас навстречу людям, объектам или идеям.

В случае сближения с положительными явлениями злость как правило не возникает. Если вы подумали о том, какая хорошая штука шоколадный трюфель, у вас может появиться желание взять трюфель и его съесть. В этом случае ваше поведение направлено на то, чтобы найти трюфель.

Однако порой мы имеем дело с явлениями, контакт с которыми не будет приятным. Здесь-то и может пригодиться злость. Например, владелица магазина подумывает повысить цену на товары, чтобы увеличить доход. Однако она рискует нарушить доверие, которое сложилось у нее с покупателями: она боится, что рост цен их отпугнет, и хотела бы этого избежать. Достичь желаемого — повышения дохода — даже несмотря на неприятный период, связанный с отрицательной реакцией покупателей, можно в том случае, если опираться не на боязнь, а на злость.

Так что же делать — начинать злиться на пустом месте? На моих тренингах по регулированию эмоций люди чаще хотят научиться обуздывать злость, а не вызывать ее в себе! Однако всему есть время и место, даже отрицательным эмоциям. Один из возможных способов поведения для владелицы магазина — заметить, когда она разозлится по другому поводу, и в этот момент подумать о ценах. Или взглянуть на ситуацию с другой стороны — например, поразмыслить о том, как это в принципе несправедливо, когда прибыль зависит от прихоти покупателей, не понимающих истинной ценности товаров.

В следующий раз, когда вам будет боязно идти на риск — даже если вы уверены, что поступаете правильно, — попробуйте слегка разозлиться. Как однажды объяснил мой наставник, порой нет ничего более мотивирующего, чем чьи-то авторитетные слова, что вам такое не под силу. Злость и возмущение заставят вас показать говорящему, что он ошибается.

(Разумеется, я не призываю всех руководителей говорить такое о подчиненных или подопечных.)

Огорчение

У огорчения есть несколько поразительных свойств. Когда мы огорчены, мы менее предвзяты при выборе решения: не спешим давать оценки и тщательнее обдумываем, например, то, кому следует доверять. Мы также склонны поступать более честно и менее эгоистично. В наших суждениях перевешивает здоровый скептицизм, и в результате мы становимся менее уязвимыми. Кроме того, мы стараемся высказывать свою позицию более убедительно. То есть, когда нам нужно действовать без спешки, вдумчиво и критически осмысляя происходящее, мрачное состояние духа может стать хорошим подспорьем³⁶.

Поэтому, если вам предстоит выступить с предложением продаж, есть смысл вспомнить любимую собаку вашего детства, по которой вы до сих пор тоскуете. Если же, напротив, вы чрезвычайно радостны, лучше не выступать с презентациями, полезнее будет применить положительные эмоции к тому, к чему они больше подходят, — например, к творческой работе³⁷.

Волнение

Мой отец — психиатр. Мне повезло, что в подростковом возрасте мне было с кем поговорить о том, как я волнуюсь перед каким-то важным событием. Отец объяснил мне, что с точки зрения физиологии волнение и готовность — почти одно и то же. Волнение — это наш способ взбодриться и быть готовым к любым испытаниям.

В жизни встречается немало ситуаций, когда нам нужно взбодриться и быть готовым к испытаниям, например, делая

презентацию или проводя совещание или во время важных переговоров. Если вы не знаете, чем волнение может вам помочь, то от него можно легко отделаться. Однако если вы поймете его положительные стороны — вы будете ему благодарны.

В следующий раз, когда вы заметите, что нервничаете, попробуйте сказать себе: «Нет, я не нервничаю. Я взбодрен и готов к испытаниям».

Научные данные также свидетельствуют о пользе (до определенной степени) волнения — по крайней мере такой вывод можно сделать по нашему поведению. Один цикл исследований показал, что некоторые люди перед сложной ситуацией предпочитают поволноваться и в состоянии волнения показывают лучший результат³⁸. Возможно, именно поэтому Бейонсе предпочитает выходить на сцену слегка взвинченной.

ВСЕ СКАЗАННОЕ ЗДЕСЬ О ЦЕННОСТИ отрицательных эмоций вовсе не означает, что я провоцирую вас на дурные чувства. По большей части нет. Вы и сами наверняка знаете, что положительные эмоции тоже ощутимо влияют на результаты наших действий.

Положительные эмоции особенно важны для открытия новых подходов³⁹, творческого настроения⁴⁰, снижения критического настроения при принятии решений⁴¹ и в ситуациях, когда решение приходится принимать мгновенно⁴². Охватывающие нас приятные чувства сами по себе становятся вознаграждением, а кроме того, положительные эмоции облегчают совместную работу, вероятно, из-за того, что обычно они внушают надежды на лучшее⁴³. Исследования не всегда четко показывают, какой именно эффект оказывает та или

иная положительная эмоция⁴⁴. Однако я вряд ли ошибусь, если скажу, что радость, ощущение счастья, удовольствие и вообще хорошее настроение помогают нам достичь нужного результата.

Если вам нужно позабыть о досадных мелочах, взглянуть на вещи не слишком критическим взглядом, — положительный настрой может облегчить задачу⁴⁵. Когда дело требует креативности, я бы посоветовал для начала прийти в позитивное эмоциональное состояние. Если вам предстоит принимать срочные решения в ситуации, когда нет времени на обдумывание, постарайтесь заранее прийти в хорошее расположение духа.

Один из способов — обратить внимание на свой настрой в момент принятия решения. Еще один способ — повлиять на свои эмоции. Попробуйте, например, закрыть глаза и представить себе что-то приятное — любимый сериал, беседу с друзьями, лежание на диване с книгой, физические упражнения, вкусную еду, фантазии о чем-то желанном, мысли о сексе, шутки, смех. Воспоминания о чем-то, доставляющем положительные эмоции, помогают испытать положительные эмоции. И конечно же, помогут занятия чем-то приятным — а не только воспоминания об этом!

КАК УПРАВЛЯТЬ УМСТВЕННОЙ ЭНЕРГИЕЙ

Теперь, лучше понимая, отчего утомляется мозг и как влияют на нас эмоции, мы можем применить эти знания для того, чтобы устроить себе два часа суперэффективной деятельности. Влияние умственной энергии на наши способности вполне реально и имеет биологическую природу.

Вот несколько способов управлять тратой умственных усилий в условиях, когда вам нужна наибольшая отдача.

Контролируйте умственную усталость

Большинство выполняемых задач, по крайней мере для людей умственного труда, ведут к утомлению мозга. Неудивительно — ведь мы постоянно занимаемся деятельностью, связанной с принятием решений и самоконтролем. Для уменьшения умственной усталости главное — уметь распознать занятия, которые способны *существенно* исчерпать ресурсы мозга, и по возможности не заниматься ими *перед* событиями, требующими высокой отдачи.

Возьмем, к примеру, психотерапевта Хелен. Ей требуется немало сил на то, чтобы постоянно относиться к пациентам с сочувствием. Порой это весьма трудно, особенно когда пациенты язвительны или упорно вредят сами себе или когда дело связано с супружеской неверностью. И все же именно сочувствие помогает Хелен решать самую трудную и необходимую задачу — «разговорить» пациента и обсудить его проблемы. При этом Хелен работает не в искусственных условиях: у нее есть собственная жизнь и многочисленные пациенты каждый день.

Поскольку сочувствие к пациентам требует от Хелен постоянного самоконтроля, она тщательно следит за тем, какие из занятий в нерабочее время истощают ее способность к самоконтролю. В прошлом, когда у одного из ее родственников были тяжелые времена и он нуждался в беседах с ней, она готова была помочь в любую минуту — и обычно дело кончалось тем, что на сочувствие родственнику тратилось слишком много энергии, запасы сил Хелен истощались и на работу их могло не хватать. Поэтому сейчас Хелен, по-прежнему помогая родственникам, старается не беседовать с ними перед работой. Эта простая перемена очередности задач позволяет ей сохранять силы для работы с пациентами и при этом помогать семье.

Как же отличить дела, которые истощат ваши ресурсы и не позволят вам быть суперэффективными? Если после какого-то занятия вы чувствуете себя изможденным — скорее всего, оно требует от вас самоконтроля. Количество ресурсов, затрачиваемых на самоконтроль, принятие решений и другие исполнительные функции мозга, у людей неодинаково. Например, у опытного корректора при вычитывании текста задействовано не так много исполнительных функций мозга, он работает по большей части на автопилоте. Человеку со стороны, особенно если он неусидчив и больше склонен оперировать общими понятиями, чем заниматься деталями, такая работа будет стоить слишком большой траты ресурсов на самоконтроль.

Вот некоторые примеры действий, которые могут приводить к умственному утомлению:

- быстрое переключение между задачами;
- налаживание связей и «светские» беседы для установления контактов;
- сидение без движения в течение нескольких часов;
- деловые звонки и визиты к незнакомым людям;
- распознавание ошибок и их исправление;
- планирование и согласование будущих дел,
- следование дедлайнам.

Избежать таких занятий практически невозможно: чем выше должность, тем выше вероятность, что принятие решений, планирование и деловые контакты будут составлять изрядную часть наших обязанностей. Впрочем, полностью избегать этого вовсе необязательно. Мы не должны и не можем оставаться на пике работоспособности весь день: мы не машины и не можем работать с одинаковой отдачей каждую минуту рабочего дня. Однако если стратегически спланировать *порядок*

выполнения задач, нам удастся выкроить два суперэффективных часа, когда неутомленный мозг способен творить чудеса.

Если вы надеетесь провести пару часов планируя новое направление работы вашего отдела — не делайте это сразу после планирования предыдущей инициативы. Если нужно написать письмо начальнику с объяснениями, почему высокоприоритетный проект не готов к сроку, и попросить выделить на него дополнительные ресурсы, — даже не думайте приниматься за письмо сразу после того, как полтора часа просидели в почте, отвечая на сообщения. Если отдел кадров к концу дня ждет от вас годового отчета по деятельности вашего подчиненного — не откладывайте дело на вечер: к тому времени мозг, скорее всего, уже будет утомлен.

Даже некоторые общепринятые способы проветрить мозги в свободную минуту могут утомлять нас. Если вам предстоит показать себя с лучшей стороны в важном деле, лучше не устраивать перед этим такой отдых. Например, если вы часто смотрите теленовости или новостные сайты, где сообщают о какой-то трагедии или о нестабильной политической обстановке, вы не сможете без усилий и самоконтроля погасить рефлекторную реакцию. Кроме того, некоторые новости могут захватить эмоционально — например, вас может возмутить скандал вокруг какого-либо политика. Поэтому перед важными делами таких занятий лучше избегать.

Вот четыре способа снизить утомление мозга, которые вы можете опробовать на этой неделе:

1. Закончите самую важную работу утром в первую очередь, когда мозг еще не утомлен сотнями мелких выборов и решений. Прямо сейчас выберите из предстоящих задач самую креативную и интересную или такую, положительный эффект которой будет сохраняться дольше,

и посвятите ей два часа утром, до всех других дел. Обороты «в первую очередь» и «до всех других дел» я употребляю в буквальном смысле: до того, как начнете проверять почту или обратитесь к любым источникам информации, будь то телевизор, газеты, смартфон или компьютер.

2. Просмотрите список дел, запланированных на день, и пометьте каждое ярлыком «важное решение», «креативное» или «прочее». Выберите время во второй половине дня (возможно, сразу после обеда, во время «пищеварительной комы») и запланируйте на этот период дела, помеченные как «прочие». В таком случае меньше вероятность, что вы приметесь за них с утра, когда мозг наиболее работоспособен.
3. Попробуйте отвести на чтение почты и ответ на письма один час во второй половине дня. Оцените, помогло ли вам это сосредоточиться на сложных или требующих нестандартных решений делах? Кто-то сочтет такое предложение ужасным, и я в курсе, что бывают дни, когда подобный распорядок невозможен. И все же попробуйте проделать это раз-другой — весьма вероятно, что способ работает.
4. Примите часть нужных решений вечером накануне важного дня, чтобы разгрузить этот день. Решения могут быть не очень важными (например, во что одеться, что приготовить на завтрак и обед) или существенными (например, выделить самые важные в этот день задачи). Составьте список дел на основании принятых вами решений.

Если вы утомлены или эмоционально перегружены и нужно быстро восполнить силы, попробуйте следующие три способа.

1. Подышите медленно и глубоко. Глубокое дыхание помогает переключению физиологических процессов, а чувства — в некоторой степени отражение того, что происходит на физиологическом уровне. Поэтому дыхание может непосредственно изменить самочувствие⁴⁶. Например, частота пульса плотно связана с частотой дыхания. Обычно, чем чаще дыхание, тем чаще пульс, и наоборот — чем реже дыхание, тем реже пульс⁴⁷. Поэтому медленное дыхание действительно помогает успокоиться. Народная мудрость на этот раз права.
2. Посмейтесь над чем-нибудь. Хорошее настроение помогает восстановиться при умственном утомлении⁴⁸.
3. Устройте себе короткий сон, ключевое слово — короткий. Исследования в австралийском Университете Флиндерса показали, что десятиминутный сон помог уменьшить усталость и улучшить внимание и некоторые виды когнитивной деятельности. Эффект сохранялся примерно 2,5 часа. И хотя двадцати- и даже тридцатиминутный сон тоже восстанавливал силы, он в некоторых отношениях был менее полезен, чем десятиминутный: после более долгого сна испытуемые тратили больше времени на то, чтобы сосредоточиться, при этом период работоспособности все равно не превышал двух с половиной часов⁴⁹.

Умейте предвидеть эмоции, вызываемые выполнением дел

Если какой-то идиот подрезает вас на шоссе по пути на работу, вас это разозлит? Раздражается ли ваш муж или жена, когда вы не убираете за собой посуду? Начинает ли ваш босс срываться на подчиненных, когда волнуется перед важным событием? Есть ли у вас знакомые, любящие видео с прикольными

котиками? Мы вполне можем отслеживать эмоциональные триггеры. Не в нашей власти предсказать, в какой именно день мы столкнемся с одним из них, однако, *если* такое случится, мы, вероятнее всего, будем знать, какая именно эмоция за ним последует. В этом смысле эмоции предсказуемы. И если вы знаете, каких эмоций следует ожидать, то при планировании двух суперэффективных часов можно их учитывать.

Просматривая список предстоящих дел, вы, скорее всего, видите, каким выдастся день в эмоциональном смысле, для этого не нужно особой прозорливости. На сегодня запланирована презентация? Если вы боитесь публичных выступлений, вы наверняка будете волноваться. В списке стоит долгое совещание, из-за которого вы вряд ли впишетесь в дедлайн? Готовьтесь к тому, что вы будете раздражены или расстроены. Грозит неприятный разговор об исполнении вами служебных обязанностей? Ожидайте страха и, возможно, неуверенности. Любые предвидимые вами эмоции будут одолевать вас час-другой, забирая вашу умственную энергию.

Впрочем, здесь есть и положительная сторона. На следующей неделе вы работаете над проектом вместе с другом? Общение с ним будет радостным и улучшит вам настроение, поэтому после этих встреч, когда вы будете на волне положительных эмоций, запланируйте дела, требующие креативности и умения находить решения.

Практикуйте стратегическую слабость

До сих пор я убеждал вас создавать условия для двух суперэффективных часов, предназначенных для самой важной работы, и отводить прочее время на все остальное. Однако бывают дни, когда мы сознательно избегаем запланированных задач. Порой полезнее отказаться от некоторых дел, чтобы быть готовыми к более важным задачам. Лучше посвятить

два суперэффективных часа тому, что имеет наибольший потенциал для бизнеса или перспективно для вашей карьеры, чем из-за выполнения мелких запланированных дел не иметь ни одного суперэффективного часа.

На мой взгляд, главная трудность здесь заключается вот в чем. Дела, которые мы планируем, включаются в ежедневный список дел не без оснований, и часто не нам одним нужно, чтобы они были выполнены. Будучи людьми внимательными и ответственными, мы стараемся не подвести других и заодно продемонстрировать им свою компетентность. Самое трудное в таких случаях — не определение приоритетов и понимание важности дел. Сколько ни расставляй приоритеты, всегда есть серьезные доводы в пользу того, чтобы постараться выполнить все задачи сразу. И невыполнение каждого из них чревато последствиями. Однако порой лучше проиграть сражение ради того, чтобы выиграть войну.

Однажды, беседуя с начинающим и перспективным — сейчас уже очень успешным — руководителем компании, я в шутку назвал такой подход «стратегической слабостью», пытаюсь выразить знакомое нам обоим чувство бессилия, возникающее при отказе от некоторых дел. Поначалу мы посмеялись, но такая формулировка дала моему знакомому ощущение свободы — ведь теперь отказ от выполнения некоторых дел перестает быть дилеммой и становится стратегическим решением. Вопрос здесь не только в необходимости расстановки приоритетов: такой подход побуждает делать выбор, которого большинство предпочло бы избежать и который мы сами предпочли бы не делать.

Возможно, «слабость» — слово слишком сильное, однако я его использую, поскольку, решившись выпустить из рук какое-либо дело, мы зачастую считаем себя (или думаем, что окружающие сочтут нас) некомпетентными. Использование

принципа «стратегической слабости» в чем-то ограничивает нас, особенно поначалу. Однако мы должны исходить из того количества ресурсов мозга, которым располагаем.

Определите для себя моменты наибольшей продуктивности и пожертвуйте ради них всем остальным. Чтобы иметь в своем распоряжении нужное количество умственной энергии, лучше безупречно сделать несколько самых важных дел, чем переделать все на среднем уровне.

В списке ваших дел всегда есть пункты, которые вам безоговорочно хочется сделать в лучшем виде. И всегда есть дела, которые вы делаете по обязанности, из страха перед возможными неприятностями или по каким-то другим причинам — но не потому, что лично для вас эти дела имеют высокоприоритетны. Не стремитесь выполнять их все. Попытка переделать все дела истощит ресурсы мозга и не оставит сил на выполнение самых важных задач. Более того, на вас начнут сваливать такие дела, образуется порочный круг, поскольку вам будет все труднее отказываться от подобных просьб в будущем.

Можно целый день работать с половинной отдачей — отвечать на письма, обсуждать текущие события, сидеть на всех совещаниях, готовить презентации и т. д., — а можно в важный для вас день игнорировать что-то из этого перечня и добиться полной отдачи в деле, наиболее для вас значимом. Мой опыт показывает, что стоит только человеку на собственном примере увидеть пользу от такого способа приберегать нужные силы для нужного дела — и в будущем аналогичные решения даются ему намного проще.

Выбрать момент наибольшей работоспособности — почти как сделать ставку в игре, и такой выбор — самое сложное из всего описанного в этой книге. Однако дело того стоит, поскольку запас умственных сил, прибереженных

для конкретной задачи, и составляет разницу между суперпродуктивностью и недельной рутинной работой.

ДОБИВАЙТЕСЬ МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Давайте вернемся к Тому и его презентации, проследим его день с самого начала и посмотрим, как можно было лучше спланировать дела, учитывая утомление мозга и влияние эмоций на продуктивность.

Вчера вечером после необычайного оживления по поводу блестящей идеи Том наконец уснул. Сегодня в офисе он решает посмотреть почту, которую не проверял со вчерашнего дня: нужно убедиться, что он не пропустил важных известий. При этом он понимает, что не выспался и голова его не так свежа, как хотелось бы, а отвечать на письма — значит постоянно делать выбор и принимать мелкие решения, которые могут истощить и без того не очень отдохнувший мозг.

Том решает выделить полчаса на поиск писем, требующих срочного ответа, он даже ставит себе таймер. Наверняка в почте будет хоть одно письмо, способное сбить его эмоциональный настрой: то ли промелькнет что-то, требующее экстренной реакции, то ли напишет кто-то неприятный, и вызванные такими письмами эмоции тоже повлияют на успех презентации. Через полчаса Том останавливается. Искушение продолжать отвечать на письма очень велико, ведь даже за эти полчаса гора писем успела нарасти. Однако Том напоминает себе, что ему нужно сохранить силы для главной задачи сегодняшнего дня — подготовки к выступлению.

Встав из-за компьютера, Том понимает, что уже утомлен и ему нужно взбодрить мозг. Сделав несколько глубоких вдохов, он отправляется за кофе в любимый магазин в двух

шагах от офиса. Всего пять-десять минут отсутствия на рабочем месте, а движение и перемена обстановки сделали свое дело: теперь Том в наилучшей форме, необходимой для часа суперэффективности. Он садится за компьютер и сразу же — не заглядывая в новости и прочее — начинает пересматривать вчерашние идеи. Лучшие он отбирает для презентации и затем придумывает креативный ход, которым можно связать воедино все пункты будущего (и, как он уже чувствует, очень убедительного) выступления.

В обычный день Тому как директору по маркетингу приходится проявлять разнообразные навыки и умения: он должен принимать креативные решения (например, готовить новое коммерческое предложение), управлять эмоциями (например, оставаться спокойным, получая или объявляя неприятную информацию), анализировать данные (например, уменьшение бюджета и потенциальные последствия этого для команды). Только Том знает, какие из этих занятий придают ему сил, какие утомляют, а какие могут повлечь за собой эмоциональную реакцию. И только Том знает, какие из этих занятий важны для него самого, а какими он занимается только в силу обязанностей.

Как и Том, мы можем выделить для себя приоритеты и ситуации, вызывающие у нас серьезный эмоциональный отклик. Пришло время применить эту информацию по назначению. Это знание — вместе с пониманием того, что утомляет наш ум и каким образом эмоции нам помогают или вредят, — ключ к нашей суперэффективности в течение двух часов.

В следующий раз, когда возникнет поворотный момент выбора новой задачи, вспомните: чем вы только что занимались, утомлен ли ваш мозг принятием многочисленных решений, как вы себя чувствуете и как все это может повлиять на выполнение следующей задачи? А когда будете планировать свое

расписание, обратите внимание на то, чем вы намерены заниматься непосредственно до и после самой важной для вас задачи. Не поставили ли вы ее на период, когда мозг будет утомлен? Или наоборот, спланировали время так, чтобы задача оказалась успешно решена? Если вам нужно освободить часть умственной энергии для важного дела, решите вопрос стратегически — откажитесь от более мелких занятий.

Распределение умственных сил позволяет применять научно-обоснованный подход к планированию дел и добиваться максимальной результативности в намеченное вами время.

Не боритесь со своим вниманием

Теперь вы можете распознавать поворотные моменты для принятия решений — и это отлично! Вы понимаете, что правильный выбор очередной задачи, основанный на знании о запасах умственных и эмоциональных сил, — важная веха на пути к периоду суперэффективности. Следующий этап — сделать этот период как можно более действенным. Иными словами, теперь вам нужно сосредоточиться на более продолжительном отрезке времени.

Сохранять сосредоточенность и не отвлекаться на помехи не так уж легко. Давайте представим себе типичный рабочий день и попробуем выявить некоторые стандартные проблемы.

Аманда — веб-дизайнер. К десяти утра она совершенно выбита из колеи: все утро мучительно выписывала счета-фактуры заказчикам, в том числе одному крупному клиенту, задерживающему платеж. Она раздражена тем, что потратила два часа на бумажную волокиту, и пытается вновь сосредоточиться на главной задаче дня — проектной документации для трех разных фирм, которую она обещала отправить.

Взглянув на часы, Аманда обнаруживает, что по крайней мере одну отправку придется отложить, поскольку на все три не хватит времени. На каких двух сосредоточиться и какую отложить? Злясь на себя за то, что не сделала сегодня ничего полезного, Аманда наобум, не думая, выбирает один проект:

она уже делала какие-то наброски, так почему бы не начать именно с него?

Однако она никак не может унять раздражение из-за счетов-фактур (которые она терпеть не может) и злости на клиента, задерживающего платеж. Не в состоянии отделаться от этих мыслей, она несколько раз пытается перечитывать записи и каждый раз, дочитав до конца, обнаруживает, что не помнит прочитанного. Она клянется себе не отвлекаться.

Несмотря на неудачное начало дня, через десять или пятнадцать минут Аманда входит в нужный ритм, и работа начинает ладиться. Затем неподалеку проезжает машина скорой помощи с включенной сиреной, и рабочий транс прерывается. Мысли переключаются на соседнюю больницу, где Аманде в прошлом году лечили сломанную ногу, затем она вспоминает, как сотни раз карабкалась по офисным ступеням в гипсе, и радуется, что все позади. Дальше мысли переходят на мать — она сейчас с трудом ходит, а Аманде так не хочется испытать то же в старости. Надо бы заняться спортом или йогой... Но где же взять на это время, когда столько проектов ждут ее внимания?

«Аманда, прекрати! — бранит она сама себя. — Что с тобой? Сосредоточься!»

Через десять минут она начинает углубляться в проект, однако еще через пять минут в ее кабинет входит коллега с «маленьким вопросиком». «Вопросик», конечно же, оказывается не таким маленьким: и все время, пока коллега стоит рядом с ее столом и повествует о своей проблеме (а это выливается в добрые двадцать минут), у Аманды то и дело желчь подкатывает к горлу — ведь столько драгоценного времени теряется впустую.

Весь остаток дня она пытается сосредоточиться. И когда ее отвлекает очередное оповещение о новом письме (которое она немедленно открывает) или телефонный звонок (на который

она немедленно отвечает) или когда она раз-другой заглядывает на любимый сайт светских сплетен, Аманда каждый раз укоряет себя и приказывает себе не отвлекаться от работы, пока проект не будет закончен. Однако к концу дня она успевает закончить лишь один из трех пакетов проектной документации, и еще часть драгоценного времени уходит на телефонные разговоры с двумя клиентами, чья документация не готова: Аманда пытается объяснить им ситуацию и выиграть время.

Аманда — талантливый дизайнер и хорошо знает свое дело, однако ей кажется, что ей катастрофически не удастся вывести дело на правильный уровень. Как было бы замечательно, если бы количество заказов позволяло ей нанять помощника, на которого можно было взвалить административные обязанности вроде оформления счетов-фактур! Аманда убеждена, что ей не хватает самодисциплины отказаться от отвлекающих факторов, вынуждающих ее терять время, а иначе она могла бы работать не отвлекаясь. Она постоянно требует от себя большей силы воли, которая позволила бы лучше сосредоточиться на делах, однако за многие годы эти призывы к самой себе так и не помогли.

Как мы увидим, не помогли по вполне понятным причинам. И если сила воли не помогает сосредоточиться, то что же может нам помочь?



СПОСОБНОСТЬ НЕ ОТВЛЕКАТЬСЯ от выполняемого дела — ключевая составляющая успеха, однако сосредоточиться, то есть сохранять внимание и не реагировать на помехи, для нас невероятно трудно. Так происходит потому, что в наш мозг изначально заложена функция реагировать на сторонние раздражители. А сейчас наше рабочее место

как никогда полно сторонних раздражителей: общее рабочее пространство, совещания, компьютеры, смартфоны, планшеты, электронная почта с бесчисленными письмами, Интернет и доступ к средствам массовой информации в мобильных приложениях — все стремится отвлечь наше внимание.

Чтобы не отвлекаться, нам нужно усовершенствовать два навыка. Первый очевиден — умение избавиться от помех. Знание природы внимания поможет нам отнестись к этому пункту серьезнее. Второй навык довольно парадоксален. Из всех советов, предлагаемых в этой книге, он больше всех способен поставить в тупик: мы должны позволить мыслям отвлекаться. Да-да, именно: не закливайтесь на сохранении внимания.

Прежде чем мы перейдем к способам, которыми этого можно добиться, давайте сначала опровергнем гипотезу о том, что для сосредоточения требуется сила воли.

МИФ ОБ УСТОЙЧИВОМ ВНИМАНИИ

Если вы с трудом сохраняете внимание надолго — вы не одиноки. В действительности наш мозг не приспособлен бесконечно фокусироваться на одном и том же, он был создан для того, чтобы быстро переключаться между различными объектами внимания. Почему? С эволюционной точки зрения, если бы дела обстояли иначе, мы вряд ли выжили бы. Отслеживание приближающихся людей, животных, каких-то летящих объектов и тому подобного — простейшая стратегия выживания. Сосредоточенность на чем-то одном при игнорировании потенциальных опасностей делала бы нас уязвимыми.

Сейчас переключение внимания также остается отличным способом исследовать окружающее в поисках нужных предметов (например, знакомых ориентиров на темной улице, если мы добираемся ночью домой) и особенно видеть *изменения*

обстановки: то, с чем мы раньше не сталкивались, или то, что противоречит нашим ожиданиям (например, если на шоссе кто-то неожиданно нас подрезает и делает левый поворот, показав поворотником, что собирался свернуть направо). Различные участки мозга предназначены для переключения внимания — отключения от существующих раздражителей и переориентирования на меняющуюся обстановку⁵⁰. Например, если мы читаем меню и слышим, что приближается официант, нужно отвлечься от меню и переключить фокус на официанта, чтобы сделать заказ. Эта способность отключаться и переориентироваться является адаптивной и включается каждый раз, когда нам нужно сменить объект внимания.

При быстром переключении между объектами мозг привыкает к определенным сигналам, остающимся неизменными, — например, к читаемому вами длинному отчету — и начинает эти сигналы игнорировать. Ваш мозг впервые наткнулся на этот отчет двадцать минут назад, когда переключался между окружающими вас объектами внимания, и обрадовался: «О, что-то новенькое! Надо на этом сфокусироваться». Однако при последующих аналогичных переключениях внимания отчет потерял новизну: он лежал перед вами и двадцать минут, и пять секунд назад. Мозг уже привык видеть этот отчет все на том же месте, в нескольких сантиметрах от вашего лица⁵¹. Поэтому мозг начал его игнорировать и переключать внимание на другие объекты, новые или отличные от него — внешние (громкий звук за окнами) или внутренние (внезапная мысль о будущих планах, только что пришедшая в голову).

Коротко говоря, наши системы внимания создавались, по видимому, для сканирования и обнаружения, для реакции на неожиданное, для отслеживания *изменяющихся* параметров обстановки и для обнаружения новых объектов — иными

словами, для сосредоточения на помехах, а не для того, чтобы сохранять постоянную активность по отношению к одному и тому же предмету и блокировать внимание к помехам. Стало быть, безукоризненная, ничем не нарушаемая сосредоточенность неестественна. Если вам не удастся сохранить постоянную сосредоточенность весь рабочий день — радуйтесь: в обратном случае налицо была бы явная *дисфункция*⁵².

Идеальная сосредоточенность настолько неестественна, что попытки ее добиться приводят к обратным последствиям. Многие из тех, кто недоволен своей неспособностью удерживать себя в сфокусированном состоянии, пытаются изменить подход и силой воли заставить себя не отвлекаться. Аманда никогда не станет кричать коллеге «Эй ты, сосредоточься!», никакой тренер не скамандует бейсболисту «Соберись!» в момент подачи. А самих себя мы постоянно пытаемся одергивать такими окриками. Мы корим себя и расстраиваемся каждый раз, когда отвлекаемся от дела. Мы говорим — а подчас угрожаем — сами себе: «Не пытайся даже взглянуть на колонку светских новостей», «Не думай о футболе», «Не мечтай о новом гаджете».

При этом имеются определенные свидетельства того, что такие окрики — верный путь *фиксации* на помехе. В ходе исследований обнаружилось, что, когда людей просят не думать о чем-либо, это только увеличивает вероятность того, что именно об этом-то они и станут думать. Попробуйте не думать сейчас о белом медведе — и вы увидите, к чему это приведет. Способны ли вы *не* думать о белом медведе? Или только о нем вы и можете сейчас думать?⁵³

Мозг состоит из объединенных сетей нейронов. Это значит, что каждый нейрон объединен со многими другими. И когда нейрон получает достаточный стимул, он либо возбуждает, либо тормозит тот нейрон, с которым соединен, и такая

«активация» распространяется по всей сети нейронов⁵⁴. Например, если вы обдумываете слова «полярный медведь», активируется нейронная сеть, вероятно, порождающая в мозгу образы медведей, воспоминания о рекламе кока-колы, о походах в детстве в зоопарк, сочувствие к вымирающему биологическому виду и т. д. И хотя логический участок мозга услышал во фразе «не думай о белом медведе» слова «не думай о...», при активации нейронной сети они потеряли значимость.

Поскольку наша работа требует от нас сосредоточенности, а мозг нацелен на то, чтобы отвлекаться на помехи, то для результативной работы, лучший выход — избавиться от ненужных помех, которые мы сами себе устраиваем.

НЕ ЗАГРОМОЖДАЙТЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО — ЭТО ОТВЛЕКАЕТ

Как и Аманда, большинство из нас мечтают об умении сосредоточенно работать часами напролет и корят себя, когда не могут этого добиться (то есть почти каждый раз). Однако, как мы выяснили ранее, наш мозг — прибор, настроенный на поиск помех, из-за чего сосредоточение на одном деле в течение долгого времени затруднено⁵⁵.

Так как же добиться того, чтобы сосредоточиться было проще? Устраните наиболее предсказуемые источники помех.

Убрать то, что вас отвлекает, — ход довольно очевидный: его рекомендует чуть ли ни каждый пост в блогах, посвященных продуктивности, и чуть ли ни каждая книга, не говоря уже о том, что это действие продиктовано элементарным здравым смыслом. Разумеется, вы сможете лучше сосредоточиться, если ваши коллеги не будут отвлекать вас каждые пять минут, чтобы поздороваться или задать вопрос. Но если вы работаете в офисе, то наверняка по собственному опыту

знаете: большинство из нас не так уж старается устранить помехи. В действительности все наши рабочие инструменты — компьютеры, телефоны, планшеты — невероятно отвлекают нас от того, что составляет суть умственного труда: от креативного мышления, принятия сложных решений и задач по планированию и координированию.

Техника помогает нам контактировать с окружающими, общаться с друзьями, делиться фотографиями с любимыми, получать информацию и развлекаться, она во многих случаях существенно облегчает нам жизнь. Разумеется, мы любим гаджеты. Однако они также отвечают потребности мозга переключать внимание между объектами — и мы постоянно проверяем входящие письма, СМС, звонки, извещения об изменении статуса. Техника дает нам бесчисленные поводы «застрять» за каким-то времяпрепровождением — чтением новостей, играми, установкой приложений. Она усиливает усталость мозга тем, что увеличивает количество решений, которые мы должны принимать, отвечая на письма и СМС уже после окончания рабочего дня. И она же дает бесчисленные поводы для эмоциональной реакции — чье-то гневное письмо, грустная история в «Фейсбуке», раздражающая новость о последнем политическом скандале.

Словом, техника изрядно мешает нам сохранять ясность ума, столь необходимую для обдумывания дел и для качественной работы.

Вообразите, будто кто-то установил ловушки вокруг вашего офиса: над дверью неустойчиво балансирует ведро, которое окатит вас водой, стоит вам только войти в кабинет, а на стул брошена горсть канцелярских кнопок. Примерно то же самое вы устраиваете себе, когда организуете гаджеты и рабочее место так, чтобы со всех сторон на вас постоянно сыпались помехи. Разница лишь в том, что вы устанавливаете

ловушки не из готовых опрокинутых ведер и рассыпанных кнопок, а в виде телефонов, экранов, интернет-сайтов, открытых дверей и т. д.

Если вы хотите, чтобы ваше внимание ни на что не отвлекалось, можно для начала убавить шум и отключить как можно больше гаджетов. Не нужно становиться отшельником и совсем уходить со связи, просто найдите способ сделать так, чтобы телефоны и прочая техника давали вам возможность, например, двадцатиминутных погружений в работу, во время которых вас ничто не отвлекает. Отключите извещения электронной почты (не обольщайтесь надеждой, что сумеете игнорировать письма: если придет извещение, ваш мозг не даст вам этого сделать). Закройте дверь в кабинет, а если вы работаете в общем помещении, наденьте шумоподавляющие наушники. Включите автоответчик. Уберите все гаджеты или хотя бы отодвиньте их так, чтобы было трудно дотянуться до смартфона или планшета и посмотреть, «не пришло ли письмо». На совещании, сделав запись, опускайте крышку ноутбука, чтобы экран не отвлекал вас от разговора, а еще лучше — возьмите бумагу и ручку.

Исследования показывают, что есть способы тренировки мозга, позволяющие поддерживать внимание более эффективно. Возможно, этот способ годится не для всех, однако если у вас есть такая склонность, то могут помочь медитативные практики. Ученые из Лондонского университета провели тест на поддержание внимания в двух группах — давно практиковавших медитацию и тех, кто никогда ей не занимался. Тесты такого типа можно пройти успешно только при нужной концентрации внимания в течение определенного времени. В описываемом случае испытуемым давали прослушать серию звуковых сигналов, и они должны были сосчитать количество сигналов в каждой серии. Чем меньше

ошибок — тем выше внимание. Вы наверняка уже представили себе, насколько скучно такое занятие и как старательно испытуемые должны удерживать внимание: именно поэтому тест так хорош для диагностики. Участники с опытом медитации были успешнее, чем участники без опыта этой практики, а наилучшие результаты показали испытуемые с наибольшим опытом медитаций⁵⁶.

Независимо от того, решите ли вы применить медитативные практики для улучшения внимания, простое удаление предсказуемых помех может повысить вероятность того, что у вас появятся ощутимые отрезки времени для плодотворной работы. Однако даже если вы удалите самые предсказуемые помехи, вам не удастся избежать *всех* помех. Можно отключить звонок телефона, но невозможно запретить пожарной машине проезжать под окнами вашего офиса с включенной сиреной.

Что же делать для того, чтобы продолжать плодотворно работать даже при наличии помех? Ответ может вас удивить.

ПОЗВОЛЬТЕ МЫСЛЯМ БЛУЖДАТЬ

С самого юного возраста нас учат тому, что сохранять внимание и не отвлекаться — очень важно. Нам внушали, что хороший ученик — тот, кто внимательно слушает весь урок, говорит только тогда, когда его спрашивают, и быстро схватывает материал. Мечтательность не поощряется. Вряд ли вы видели в дневнике замечание учителя «мало мечтал на уроке».

В сознательном возрасте, заставая себя за посторонними мыслями (о предстоящей в выходные игре, о любимом реалити-шоу, о том, оставили ли мы чаевые официанту), мы чувствуем себя виноватыми. Если мысли часто рассеиваются, мы считаем это постыдным недостатком, от которого нужно избавиться. Однако исследования показывают, что склонность

отвлекаться на посторонние мысли может оказаться вовсе не недостатком: она может быть даже полезна, когда дело касается самых ресурсоемких когнитивных задач, знакомых людям умственного труда, — поиска креативных решений и долгосрочного планирования⁵⁷.

Польза от блуждания мыслей

Поиск креативных решений — занятие не только для людей творческого труда, как веб-дизайнер Аманда. Чем бы мы ни занимались, мы постоянно сталкиваемся с проблемами, которых раньше не знали и для которых теперь нужно найти уникальное решение. Будь вы педиатр, пытающийся подобрать самый действенный и надежный способ лечения сложного заболевания, или менеджер, подчиненные которого живут в разных странах и которому нужно придумать для них способ взаимодействия и связи, — люди интеллектуального труда в любой сфере деятельности сталкиваются с задачами, требующими креативных решений.

Большинство из нас считает, что решить задачу, требующую нестандартного подхода, можно, только полностью сосредоточившись на ней. Однако группа исследователей Калифорнийского университета в Санта-Барбаре обнаружила, что дело может обстоять иначе.

В исследовании 2012 г. эта команда исследователей протестировала 145 испытуемых на «нетривиальное использование предметов» — этот тест в течение десятилетий использовался для определения уровня креативности при решении задач. Суть теста в том, что испытуемым дают привычный объект — например, бутылку — и просят за ограниченное время придумать как можно больше способов ее использования. Успешность участников оценивается по количеству уникальных ответов⁵⁸.

В описываемом исследовании все участники эксперимента начали с двух таких заданий. После их завершения трем группам участников дали 12-минутный «перерыв», в течение которого одну группу попросили выполнить когнитивное задание, требующее использования оперативной памяти, второй группе дали более легкое задание, которое обычно провоцирует участников отвлекаться на посторонние мысли, третью группу попросили отдыхать и ничем не заниматься. Четвертой группе вовсе не дали перерыва.

Сразу после 12-минутного перерыва первым трем группам был выдан опросник, в котором нужно было указать, часто ли испытуемые сосредотачивались на мыслях, не относящихся к назначенному им заданию (например, на личных проблемах). Таким способом исследователи получали информацию о том, что испытуемые (как это и предполагалось изначально) отвлекались на посторонние мысли. Затем всем группам участников дали еще четыре теста на нетривиальное использование: из них два задания были точно такими же, что и до 12-минутного перерыва, два других — совершенно новыми.

Исследователи обнаружили, что участники из второй группы, которым в перерыве давали легкое когнитивное задание, ожидаемо отвлекались на сторонние мысли больше, чем участники из первой группы, которые в перерыве выполняли задание, большей задействовавшее оперативную память. И, разумеется, участники из второй группы — то есть отвлекавшиеся больше всех — показали лучший результат в двух тестах на нетривиальное решение, идентичных выполненным до перерыва.

Иными словами, участники, отвлекавшиеся на посторонние мысли больше других, продемонстрировали больше креативности в тестах на нетривиальное использование предметов:

они нашли больше креативных решений после того, как дали мозгу время «переварить» задания. Остальные три группы — выполнявшая когнитивно сложное задание, не выполнявшая ничего и не получившая перерыва — не показали улучшений в тесте на нестандартное использование предметов.

Следует отметить, что ни одна из четырех групп — включая ту, где участники больше всего отвлекались на посторонние мысли, — не показала улучшенных результатов в *новых* тестах на нестандартное мышление. Этот факт привел ученых к выводу, что хотя отвлечение на посторонние мысли и не придало испытуемым общей креативности, зато оно помогло более креативно решить задачи, над которыми мозг работал до того, как отвлечься.

Это исследование подсказывает, что если вам нужно решить особенно неожиданную проблему, то один из способов найти креативное решение — дать мозгу отвлечься, заняв его посторонней и относительно несложной задачей. Калифорнийские исследователи даже получили свидетельства того, что люди, в повседневной жизни склонные мечтать, как правило, оказываются более креативными.

Поэтому, когда в следующий раз, обдумывая сложную задачу, требующую креативного решения, вы обнаружите, что отвлеклись и ваши мысли бродят где-то в посторонних сферах — не ругайте себя за то, что не можете сосредоточиться (как Аманда в нашем примере). Позвольте мыслям бродить где им вздумается и затем воспользуйтесь преимуществами такого решения.

Если вы еще не очень верите в действенность такого способа, то учтите следующий факт: отвлечение на посторонние мысли, по всей видимости, помогает в столь сложном деле, как долгосрочное планирование. Это кажется парадоксальным, однако такое блуждание мыслей помогает строить

планы, поскольку позволяет правильным образом размышлять о будущем.

В другом исследовании, проведенном той же лабораторией Калифорнийского университета в Санта-Барбаре, испытуемые были должны как можно быстрее опознавать числа как четные или нечетные, используя оперативную память. Целью этого теста была не оценка успешности участников, а достижение ими нужной степени сосредоточенности в процессе выполнения когнитивной задачи. В ходе эксперимента участников много раз прерывали и спрашивали, о чем они думают в этот момент. Экспериментаторы таким образом могли впоследствии оценить темы размышлений и понять, в какую сторону отклонялись мысли испытуемых. В большинстве случаев мысли участников устремлялись не к неприятным событиям прошлого, а к будущему, в частности, к размышлениям о себе и своих целях. Как только мозг начинал отвлекаться, праздные мысли устремлялись к личным планам. Если бы участники оставались сосредоточенными на тестовом задании все время, этот важный аспект работы мозга был бы невозможен⁵⁹.

Когда мозг отвлекается на посторонние мысли — это похоже на репризы клоунов, развлекающих публику, пока арену цирка готовят к следующему отделению. Радуйтесь их выходкам, а когда ваш взор вернется на арену — основное представление продолжится.

Что если мысли будут слишком отвлекаться?

Отвлекаться продуктивно и отвлекаться бесцельно — разные вещи. Именно бесцельного блуждания мыслей можно избежать, если позволить мозгу отвлекаться продуктивно, поскольку это создает необходимую альтернативу бессмысленной потере внимания.

Я знаю два пути сделать свою деятельность более продуктивной с помощью сознательного отказа от сосредоточения. Первый — активно заставить мозг отвлечься на сторонние мысли: после периода сосредоточения на задаче переключитесь на умеренно сложные с когнитивной точки зрения, но не требующие ресурсов оперативной памяти размышления о чем-либо другом⁶⁰, а затем вернитесь к изначальной задаче.

Тему для таких размышлений лучше выбрать заранее, чтобы потом не соображать, чем занять разум: тогда в нужный момент вы с большей вероятностью переключитесь на задуманное дело. Тему размышлений лучше выбирать непродолжительную (на несколько минут) и не переводящую вас в режим автопилота, чтобы из-за нее не забыть вернуться в основную задачу. При таком подходе разум будет переключаться с пользой, а не просто поддаваясь искушению отвлечься на посторонние мысли. Ниже приводятся примеры занятий, не несущих серьезной когнитивной нагрузки, не требующих много времени и, скорее всего, теряющих привлекательность после нескольких минут, то есть в них заложен механизм, который позволяет мыслям отвлекаться, но через небольшое время возвращаться к изначальному делу. Я бы рекомендовал для отвлечения:

- рассмотреть картину на стене (фотографии на столе, комнатное растение, вид из окна) и отметить оттенки цвета;
- навести порядок столе или на книжной полке, очистить презентационную доску;
- послушать музыку и посчитать звучащие инструменты;
- поиграть во что-нибудь, например, делать пометку в блокноте каждый раз, когда вы заметите на улице человека, набирающего СМС.

Такие занятия требуют некоторых раздумий, но не более того и не перегружают оперативную память — вам не нужно держать в голове большой объем обрабатываемой информации.

А вот примеры занятий, которых я рекомендую избегать при попытках сознательно отвлечься:

- сортировать документацию (обычно нужно держать в уме большой объем информации, решая, что к чему относится);
- читать спортивную колонку, новости, блоги (слишком легкое чтение, не требующее усиленной концентрации на содержании, поэтому мозг может не отвлечься);
- проверять электронную почту и отвечать на письма (может потребовать много оперативной памяти и большой объем внимания);
- готовиться к презентации или совещанию (необходимость запоминать информацию для позднейшего использования — нагрузка на оперативную память);
- решать сложные головоломки, например кроссворды или математические задачи на смекалку (то и другое может занимать большой объем оперативной памяти).

Второй способ увеличить производительность умственной работы, отключая сфокусированность на объекте, — прибегнуть к осознающему вниманию. Вы, возможно, слышали о методе снижения стресса, основанном на осознанности (mindfulness-based stress reduction, MBSR)⁶¹, — методе, которым мы в большой степени обязаны Джону Кабат-Зинну, адаптировавшему некоторые восточные практики для людей западной культуры. Метод MBSR признан действенным средством, в частности, для снижения стресса⁶², управления эмоциями⁶³ и борьбы с утомлением⁶⁴. Я не предлагаю вам идти на двухмесячные курсы и затем отводить ежедневно

двадцать минут на медитации: возможно, в этом есть своя польза, однако идею осознающего внимания мы можем начать использовать прямо сейчас.

Говоря об осознающем внимании, мы подразумеваем ситуацию, когда мы отпускаем мысли бродить где им угодно — то есть даем мозгу свободу, — а затем, не вынося оценочных суждений, отмечаем про себя, что мысли отвлеклись на сторонние предметы, и мягко возвращаем внимание к первоначальному занятию⁶⁵. Попробуйте применить этот метод к чтению. Когда внимание в какой-то момент отвлекается, просто отметьте тот занятый факт, что оно отвлеклось, и мягко переведите внимание обратно на книгу. Это один из способов постоянно осознавать себя, других и все окружающее. Обнаружив, что наши мысли отвлеклись на что-то постороннее, лучше выступить в роли наблюдателя, отслеживающего процесс со стороны, а не упрекать себя в том, что отвлекаемся на помехи. И вместо того чтобы расстраиваться, уставать и все больше отвлекаться в силу своей неспособности сосредоточиться, мы можем действовать более продуктивно и вновь направлять внимание на выполняемое дело.

Если вы занимались серфингом или наблюдали за серфингистами, вам, вероятно, знакома такая картина: добравшись до открытой воды серфингист будто в прострации сидит на доске, подбрасываемой волной вверх-вниз, и в течение многих секунд, а то и минут терпеливо ждет правильной волны, которая понесет его к берегу. Теоретически серфингисты могли бы оседлать любую волну, однако ради получения большего удовольствия они пропускают многие из них в ожидании нужной. Такая волна может принести настоящую радость.

Наши мысли — аналог этих волн. Когда вы пытаетесь работать продуктивно, сосредоточившись на задаче, на вас

обрушивается огромное количество — возможно, сотни — мыслей. Отнестись к ним осознанно — значит пропустить их мимо себя и заметить то, как они на вас влияют: например, пробуждают ли они в вас тревогу и беспокойство, отвлекая от выполняемого дела. Главное — не поддаваться мыслям, способным сбить вас с нужного настроения, и дать им уйти: точно так же, как серфингист не поддается искушению оседлать неподходящие волны. В мозгу всегда роится множество мыслей, и вы не обязаны реагировать на каждую только потому, что она возникла. Вообразите, что занимаетесь мысленным серфингом, и выберите себе нужные мысленные волны.

Не-реагирование, пропуск мимо внимания этих посторонних мыслей возвращает наше внимание к выполняемой задаче. Мой опыт подсказывает, что на это обычно уходит не больше нескольких минут, редко когда четверть часа, — не такая уж огромная трата времени в сравнении с ситуациями, когда время расходуется на случайно попавшийся под руку неприоритетный проект, чтение спортивных новостей или блогов, покупки в Интернете и прочее.

Если вам нужно долго работать над проектом, не боритесь с отвлекающими мыслями, но и не поддавайтесь им бездумно. Когда мозг отвлекается на сторонние мысли, знайте: ему нужен перерыв на то, чтобы обработать информацию, обновить подход, усвоить новые данные. Поэтому не сопротивляйтесь, но и не хватайтесь за другое занятие.

Если вас отвлекут, например, мысли о новой диете, специально подержите в уме эту мысль минуточку-другую: не отгоняйте ее, но и не следуйте за ней бездумно туда, куда *ей* угодно, — например, на оздоровительный сайт или в блог диетолога. Дайте мыслям поблуждать несколько минут — и я уверен, что после этого вы будете готовы вернуться к работе гораздо быстрее, чем уговаривая себя не думать о помехе,

и уж точно быстрее, чем если бы переключились на новое занятие и зашли бы на оздоровительный сайт.

Разумеется, на деле все не так просто, как на словах. Понятно, что если нужно делать дело — не надо переключаться на другое. Однако мы постоянно отвлекаемся на помехи (на что наш мозг и запрограммирован) и поддаемся их действию. В следующий раз, поймав себя на том, что вы замечались во время работы, просто скажите себе, что это в порядке вещей, но не выходите из комнаты, не включайте новости, не переключайтесь на другое занятие вроде проверки почты. Если мысли блуждают, следуйте за ними, но не пытайтесь ими управлять. Скорее всего, через минуту-другую мысли сами вернутся к прежнему делу, причем в еще большей готовности, и вам не нужно будет с собой бороться.

ДАЙТЕ СЕБЕ ПОБЛАЖКУ

Как и Аманда, вы раньше наверняка считали, что, если себя заставлять, можно сосредоточиться на задаче на неограниченное время. А когда это не удавалось, отчаивались и разочаровывались в себе. Однако вы обрекаете себя на неудачу уже тем, что с самого начала ожидаете, что вам удастся сохранить непрерывную сосредоточенность. Мозг будет делать то, к чему он приспособлен: находить помехи и на них отвлекаться. Вы можете сократить количество этих помех и ненадолго сосредоточиться на задаче, но не в вашей власти заставить мозг игнорировать помехи.

Аманда могла бы избежать визита коллеги, прервавшего ее занятия: стоило ей лишь закрыть дверь в кабинет или сообщить всем, что в ближайшие два часа ее не нужно беспокоить. Она могла бы отключить извещения электронной почты, чтобы не тянуло сразу читать присланные письма, и даже

установить специальную программу, в определенное время дня блокирующую доступ к любимому сайту со светскими сплетнями. Однако от уводящих в сторону мыслей о задолжавшем клиенте или о необходимости заняться фитнесом (или от сотен других мыслей) так просто не отделаться.

Единственный шанс для Аманды остаться сосредоточенной — не пытаться противодействовать, принять помехи как должное, позволить мыслям слегка отвлечься и затем через несколько минут мягко перевести внимание на выполняемое дело. А для этого лучший способ — дать себе поблажку.

Тратить время и силы на преодоление склонности мозга реагировать на сторонние раздражители или считать неспособность к непрерывному вниманию недостатком характера — дело бесполезное. Надеюсь, в свете описанной стратегии становится ясно, что позволить мозгу отвлекаться — не только естественно, но и желательно. К сожалению, нам так вбили в голову, что мечтать вредно, что каждый раз, ловя себя на посторонних мыслях, мы считаем нужным укорить себя за лень. Вот почему, когда нам необходимо надолго сосредоточиться на чем-то, нашим главным оружием становится не самодисциплина и сила воли, а сочувствие самому себе.

В следующий раз, когда застанете себя за мечтами, отнеситесь к себе доброжелательно. Может быть, это сделает следующие ваши два часа работы суперэффективными.

Используйте связь между сознанием и телом

Итак, мы поговорили о том, как получить в свое распоряжение два часа настоящей продуктивности: не упускать моменты принятия решений, осознанно выбирать дела и в каком порядке их планировать, чтобы приступить к ним на свежую голову, и наконец, как распределять внимание во время работы. Эти три стратегии, даже взятые отдельно, могли бы сделать каждый рабочий день более продуктивным — если бы вы полностью контролировали свой календарь.

Однако, разумеется, полностью его контролировать невозможно. Мы не всегда вольны взяться за нужный проект в подходящем для него состоянии ума. Бывает, что мы не очень ясно мыслим, или волнуемся, или слишком перегружены, а работа все равно должна быть выполнена. Часто наше ежедневное расписание переполнено презентациями, запланированными недели назад, или дедлайнами, установленными начальством или клиентами, или дежурными совещаниями с коллегами и т.д. Коротко говоря, порой нам нужно быть в наилучшей мыслительной форме в определенное время и по отношению к запланированным задачам.

Чтобы обеспечить наивысшую работоспособность в таких обстоятельствах, можно добавить еще одну стратегию — *немедленное*

воздействие физической активности и пищи на улучшение функций мозга.

Вот пример Дженнифер — начальника отдела кадров в организации с более чем десятью тысячами сотрудников. Она готовится встретиться с японскими владельцами патентной компании. За двадцать минут до встречи Дженнифер ощущает тяжесть в желудке после многочисленных чашек кофе и конфет, которые она держит в ящике стола, мышцы шеи болят от сидения за компьютером и напряженного уточнения плана встречи — по этой причине Дженнифер раздражена и чувствует себя несобранной.

До встречи десять минут. Дженнифер стоит в туалете перед зеркалом, отчаянно мечтая, чтобы день быстрее закончился и этот час уже был в прошлом. Она замечает мешки под глазами, утром их не было. «Неужели я так старо выгляжу?» — думает она. Тело отражает ее внутреннее состояние. А ведь если бы вместо того, чтобы нервничать и переделывать материалы, Дженнифер потратила время на тридцати-сорокаминутную прогулку, ее тело сейчас отражало бы легкость духа и ясность мыслей.

Тот факт, что физическое состояние влияет на состояние сознания, одновременно очевиден и принципиально нов. Очевиден потому, что каждый из нас знает из собственного опыта, как проясняются мысли, когда мы в отличной физической форме, и как туманится сознание, когда мы болеем (или когда нас клонит в сон от «пищеварительной комы» после сытного обеда). Это примеры того, как состояние организма влияет на наши мыслительные способности.

Новизна же этого факта определяется тем, что мы редко руководствуемся этим интуитивным знанием. Так происходит потому, что идея о взаимовлиянии сознания и тела идет вразрез с давними предрассудками западного способа

мышления. Долгое время к сознанию относились так, будто оно не зависит от тела, а организм считали чем-то вроде системы жизнеобеспечения для сознания⁶⁶. Неудивительно, что мы ожидали от человека неизменной работоспособности в течение всего дня и считали физические упражнения чуть ли не роскошью.

Недавние исследования, однако, подтверждают наше интуитивное знание о том, что физическое состояние значительно влияет на состояние ума, и помогают нам опираться на это знание в наших действиях. В действительности тело и сознание так переплетены, что мы часто путаем физическое самочувствие с эмоциональным состоянием, — и это может служить отличным средством для того, чтобы устроить себе два часа суперэффективности.

В детально задокументированном исследовании 1960-х два ученых — Стенли Шехтер и Джером Сингер — делали испытуемым инъекцию адреналина, говоря им, что это витаминный раствор⁶⁷. Одним испытуемым говорили, что инъекция может дать побочные эффекты, такие как учащение пульса, дрожь в руках и покраснение лица, — иными словами, реальные побочные эффекты от впрыскивания адреналина. Другим испытуемым ничего не говорили о побочных эффектах либо выдавали список выдуманных.

Затем у участников провоцировали либо состояние бурной радости, либо приступ злости. Те, кого предупреждали о появлении реальных побочных эффектов от впрыскивания адреналина, часто идентифицировали эти побочные эффекты как физические ощущения. Однако те, кому не сказали о настоящих побочных эффектах, были склонны считать физические симптомы — покрасневшее лицо, дрожь и повышенный пульс — эмоциями (радостью или злостью, в зависимости от ситуации, провоцировавшей эмоцию).

Таким образом Шехтер и Сингер продемонстрировали, что физические ощущения бывает очень трудно отличить от эмоциональных. Эти две категории ощущений считаются тесно связанными. Эмоции кажутся нам такими же реальными, как физические ощущения, независимо от того, были они порождены внешней ситуацией или физической реакцией на препарат, в данном случае адреналин. В силу этого изменение физических ощущений тела может стать способом изменить состояние сознания.

Мало кому из нас делали инъекцию адреналина. Однако разве не меняется порой эмоциональное состояние от кофеина? И всегда ли вы можете отличить физическую реакцию на тяжелую, переполненную углеводами пищу от раздражения в адрес сотрудника?

Говоря об этой стратегии, я не стану вас убеждать, будто для большей продуктивности вы обязаны быть на пике физической формы (оставим это для другой книги). Если у вас нет дел, требующих максимально ясного сознания, ничто вам не мешает съесть на обед тонну углеводов, рухнуть в кресло за рабочим столом и сидеть так часами.

Напротив, я объясню, как физическая нагрузка, пища и кофеин могут повлиять на состояние мозга в последующие часы. Когда вы пытаетесь собраться с мыслями, чрезмерно волнуетесь или подавлены, самое время сменить режим функционирования организма — как если бы нажать кнопку перезапуска. Понимание того, как физические упражнения и пища влияют на состояние мозга, поможет вам использовать их как средство для повышения продуктивности в нужное для работы время — например, когда вы готовите презентацию, спешите завершить работу к дедлайну или собираетесь на важную встречу со сложным клиентом. Разумеется, перед тем как сменить диету

или режим физической нагрузки, необходимо проконсультироваться с врачом.

ВЛИЯНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ НА РАБОТОСПОСОБНОСТЬ МОЗГА

Нельсон Мандела, сумевший сохранить стойкость разума за годы подполья и последующие десятилетия тюрьмы, во многом был обязан этим свойствам собственной личности. В то же время он отмечал, что ясность ума и стойкость частично являются результатом физической активности, достижимой даже в условиях одиночной камеры. В своей автобиографии Мандела писал, что во время тюремного заключения он каждый день до 45 минут занимался бегом на месте, а также делал отжимания, приседания и другие упражнения. «Я обнаружил, мне лучше работается и яснее думается, когда я в хорошей физической форме, поэтому тренировки стали неотъемлемой частью моей жизни», — вспоминал Мандела⁶⁸.

На протяжении десятилетий адепты здорового образа жизни призывали нас больше заниматься спортом. Долгосрочная польза регулярных физических упражнений, сказывающаяся на нашем здоровье, благосостоянии и внешнем виде, доказана, и вы, разумеется слышали эти аргументы миллионы раз, так что нет нужды их повторять. В рамках этой стратегии я сделаю упор на главную мысль, которую Мандела, по всей видимости, понимал очень глубоко: физические упражнения на краткое время оказывают воздействие на мыслительные способности.

Физическая нагрузка приносит немедленную пользу даже после одного-единственного занятия — однако о такой пользе в том, что касается медицины и фитнеса, вы могли и не слышать, поскольку она сказывается на состоянии мозга. Даже

небольшая физическая нагрузка в нужное время может прояснить мысли, помочь сосредоточиться, обострить мышление и снизить тревогу — на несколько часов, следующих за физической нагрузкой.

Например, метаанализ показал, что физическая нагрузка в течение 10–40 минут оказывает немедленный и стойкий эффект на улучшение исполнительных функций мозга⁶⁹. Из стратегии 2 вы, должно быть, помните, что термин «исполнительные функции» относится к различным способностям мозга направлять и подавлять мыслительную деятельность, например выстроить в приоритетном порядке пункты для обсуждения на совещании или подавить импульс назвать начальника дураком посреди презентации. Исследования показывают, что физическая нагрузка особенно усиливает исполнительные функции, связанные с самоконтролем.

В другом примере группа исследователей в Японии в ходе эксперимента просила испытуемых пройти обычный психологический тест, называемый тестом Струпа. Вариант этого теста, предложенный в ходе данного эксперимента, известен как тест цветных слов: испытуемым показывают написанное слово, обозначающее цвет (например, «желтый»), но само слово напечатано другим цветом (например, черным). Участники должны назвать либо слово, либо цвет. (Например: как можно быстрее назовите вслух цвет краски, которой напечатано следующее слово: ЖЁЛТЫЙ. Скорее всего, вы задумаетесь над правильным ответом дольше, чем если бы было предложено слово ЧЁРНЫЙ.) В описываемом тесте более короткое время, затраченное на правильный ответ, считается показателем хорошо выраженной реакции подавления.

После теста некоторых участников попросили десять минут позаниматься физическими упражнениями на строго выверенном среднем уровне нагрузки (вполовину максимального

потребления кислорода — меры, отражающей аэробную физическую подготовку человека⁷⁰, — что примерно соответствует быстрой ходьбе или легкому бегу). Затем этих участников попросили отдохнуть 15 минут перед выполнением следующей серии теста Струпа. Контрольную группу перед следующим этапом теста просто попросили отдохнуть 25 минут (им не давали физической нагрузки, они просто отдыхали все время между тестами)⁷¹.

Исследователи обнаружили, что после десятиминутной разминки с умеренной физической нагрузкой у участников не только существенно сократилось время реакции на текст Струпа, но и усилилась активность латеральной части префронтальной коры головного мозга — участка, связанного с самоконтролем. Такой результат свидетельствует, что физические упражнения не только повышают внимание и темп выполнения задач, они также усиливают мозговые процессы, отвечающие за включение и проявление самоконтроля, что благоприятно влияет на принятие решений, планирование, поиск выходов из ситуации и прочие процессы, связанные с самоконтролем. Это именно те когнитивные функции, упомянутые в стратегии 2, которые страдают при утомлении мозга.

Кроме того, есть свидетельства, что физические упражнения обостряют внимание. Исследовательская группа Иллинойского университета в Урбане-Шампейне предлагала испытуемым позаниматься с умеренной нагрузкой на беговом тренажере в течение 20 минут (на уровне 60% от максимальной частоты пульса, что также для большинства людей соответствует быстрой ходьбе или легкому бегу)⁷². После того как у испытуемых пульс возвращался к нормальному — обычно через 20–30 минут после окончания упражнения, — участникам предлагали задание на игнорирование отвлекающих

стимулов, появляющихся по обеим сторонам экрана, на котором нужно найти искомое.

Исследователи выяснили, что умеренная физическая нагрузка не только помогает обострить внимание, но и настраивает его на более быструю реакцию при появлении новой информации. Предполагается, что небольшое количество физической нагрузки может на базовом уровне восприятия помочь сосредоточиться или сфокусировать внимание, а также игнорировать помехи. Применительно к работе это может быть аналогично, например, способности лучше сосредоточиться на словах документа, который вы читаете в компьютере, и не отвлекаться на всплывающие окна, извещения и сигналы от гаджетов.

Однако одно из главных положительных воздействий, которые физические упражнения оказывают на продуктивность, — то, что сразу же после тренировки улучшается общее состояние мозга. Случалось ли вам подолгу оставаться без еды, так что это странным образом влияло на настрой, ясность мыслей, способность сосредоточиться или способность быстро сообщать? Скорее всего, эти изменения мозговых реакций происходили из-за снижения уровня сахара в крови⁷³. На уменьшение количества сахара в крови все реагируют по-разному, однако описанные симптомы, свидетельствующие о снижении продуктивности, вполне в порядке вещей.

Выяснилось, что физическая нагрузка помогает стабилизировать и уровень сахара в крови. У людей, страдающих сахарным диабетом II типа — то есть тех, у кого опасно повышено содержание сахара в крови, — одно занятие с аэробной физической нагрузкой снижало уровень сахара на 16% и удерживало его пониженным на протяжении примерно трех часов⁷⁴. Физические упражнения — стандартная составная часть лечения диабета, и они уже успели доказать свою

действенность. Описываемое исследование помогает увидеть, что даже одно занятие физкультурой оказывает немедленное и специфическое воздействие на содержание сахара в крови.

Физическая нагрузка также служит отличным средством для уменьшения тревожности. Один из метаанализов (анализ результатов более чем сотни исследований) показал, что аэробных упражнений длительностью от 21 до 30 минут оказывалось достаточно для надежного снижения тревожных ощущений в период, непосредственно следовавший за тренировкой⁷⁵. Другое исследование показало, что в более долгосрочной перспективе физические упражнения снижают негативные эффекты хронического стресса⁷⁶.

В результате еще одного метаанализа также обнаружили свидетельства в пользу того, что физические упражнения влияют на усиление позитивного настроения и эмоций (радости, счастья, бодрости, энтузиазма)⁷⁷, а не только на сглаживание отрицательных эмоций, связанных с волнением и тревогой. Положительные эмоции стабильно усиливаются после низкой и умеренной физической нагрузки, однако — что удивительно — не так ощутимо, как после более интенсивных или долгих занятий. Исследователи обозначают как «умеренную физическую нагрузку» интенсивные тренировки от 20 до 30 минут или тренировки со средней нагрузкой в течение 30–40 минут. Под интенсивной нагрузкой можно понимать нагрузку при пробежке при средней длине шага, с учащенным дыханием, слегка ускоренным пульсом и обильным потоотделением, или более тяжелую нагрузку. Умеренная интенсивность для большинства людей, как я упомянул ранее, эквивалентна быстрой ходьбе или легкому бегу, с небольшим потоотделением, ослаблением болевых ощущений и дыханием чуть интенсивнее обычного, без чрезмерного форсирования возможностей организма.

То же исследование, кроме того, показывает, что описанное положительное влияние на эмоции достигает максимума в течение 30 минут после физической нагрузки. Более того, позитивное воздействие на эмоции и настроение проявлялось сильнее для тех испытуемых, которые до физической нагрузки находились в относительно менее позитивном состоянии духа. То есть, по-видимому, физическая нагрузка наиболее полезна тогда, когда мы в ней более всего нуждаемся⁷⁸.

Еще один метаанализ обнаружил, что умеренная аэробная физическая нагрузка, длящаяся от 21 до 40 минут, также придавала испытуемым больше энергии по завершении упражнения⁷⁹.

Так что же означают все эти данные экспериментов применительно к двум часам суперэффективности?

Занимайтесь спортом стратегически

Как я писал ранее, эта стратегия предназначена не для того, чтобы агитировать вас регулярно заниматься физическими упражнениями и этим улучшить общее самочувствие, приводящее к лучшим результатам в работе. Я бы скорее предложил вам — независимо от того, практикуете ли вы какую-либо физическую активность, — использовать физическую нагрузку как действенное средство в определенные моменты жизни, когда вам нужно резко улучшить работоспособность мозга.

Вам предстоит выступить с презентацией, закончить важный проект, составить чрезвычайно важный документ или выйти к клиенту с решающим предложением? Вы нервничаете, когда общаетесь с клиентами? Волнуетесь во время встреч с начальником и некоторыми партнерами? Ваше настроение портится от скучной работы, занятий нелюбимым делом, общения с трудными людьми? Чувствуете себя совершенно выжатым после многочасовых совещаний? В определенные

часы или дни недели вы стабильно чувствуете усталость или упадок сил? Во всех этих случаях может помочь умеренная физическая нагрузка, полученная в нужное время.

Как вы видели, многие исследования свидетельствуют, что умеренные физические упражнения могут помочь сосредоточиться, прояснить ум и поднять настроение (а заодно расслабиться) на несколько минут и часов. Физическая нагрузка похожа на кнопку перезапуска, это надежная, эффективная и быстродействующая стратегия, улучшающая активность мозга. Умеренная физическая нагрузка — достаточно ощутимая, чтобы вызвать небольшое потоотделение, но не слишком утомить, — мощный фактор, способный принести резкие перемены в ближайшие часы после занятий.

Вот несколько способов получить максимальную пользу от физических упражнений.

- Если вы чувствуете, что теряете ясность мышления и не можете сосредоточиться, выйдите из офиса и походите быстрым шагом 30–40 минут (или вверх-вниз по задней лестнице 10–20 минут). Или, если ваш тренажерный зал рядом, устройте себе перерыв и позанимайтесь 20–30 минут на беговом тренажере, велотренажере и т. п. — по вашему выбору. Занимайтесь до легкого потоотделения, но не переусердствуйте. Умеренная физическая активность может обострить внимание и усилить гибкость мышления.
- По возможности планируйте сложные или проблемные встречи так, чтобы перед ними вы могли выкроить время на физическую активность. Это даст вам шанс успокоить нервы и улучшить настроение.
- Если предстоит особо сложное или изматывающее дело, постарайтесь либо устроить себе физическую нагрузку

с утра (чтобы легче все перенести), либо запланировать его на такое время, чтобы вскоре после него можно было заняться физическими упражнениями, восстановить потраченные силы и улучшить общий настрой, который понадобится для предстоящих дел.

- В общем случае планируйте физическую активность так, чтобы 20–30 минут тренировки пришлось на последние два часа *перед* тем, как вам потребуется суперпродуктивность.

Если Нельсон Мандела мог заниматься бегом на месте в тюремной камере, то вы уж точно сможете добраться до беговой дорожки утром перед важной встречей. Поэтому в следующий раз перед важным мероприятием вспомните о том, что не только мозг, но и тело может обеспечить успех в ваших делах.

КАК ЕДА И НАПИТКИ ВЛИЯЮТ НА РАБОТУ МОЗГА

Если ваш график не оставляет возможности для физической активности в нужный день, есть другие способы воздействия на организм для достижения наибольшей производительности. Один из них использует то, с чем вы имеете дело каждый день, даже на работе, — еду и питье. Продукты и время их потребления могут существенно влиять на запас сил, настроение и исполнительные функции мозга на протяжении последующих минут и часов. Помимо «перезарядки» организма с помощью физических упражнений, вы можете бороться с умственной усталостью, изменяя в нужные моменты состав и количество еды и питья.

Сенсационная новость об углеводах, белках и жирах

Известно не так много исследований, сравнивающих влияние белков, жиров и углеводов на наше самочувствие в ближайшие часы после приема пищи⁸⁰. Однако имеющиеся данные могут вас удивить. Последние эксперименты показывают, что углеводы вызывают кратковременное, всего на несколько минут, улучшение некоторых видов мозговой деятельности (например, в ходе одного исследования способность сосредотачиваться улучшалась через 15 минут после приема углеводов, при этом через час наблюдался спад других исполнительных функций). Учитывая достаточно продолжительное время, необходимое для усвоения организмом питательных веществ, подобный феномен мгновенного улучшения некоторых мозговых функций, который наблюдается всего через несколько минут после приема пищи, скорее всего, не связан с усвоением питательных веществ организмом, а вызван каким-то иным процессом. Например, подобная реакция организма может проявиться в момент, когда организм только лишь «обнаруживает» поступающие внутрь питательные вещества. В противоположность углеводам, продукты, богатые белками, способствуют улучшению памяти через час после поступления пищи в организм⁸¹.

Жиры — верьте или нет — могут оказаться более полезны для мозга. Исследование показало, что потребление жиров усиливало некоторые исполнительные функции больше, чем потребление белков или углеводов (во всех случаях испытуемым давали ванильные сливки одинакового вкуса независимо от содержания питательных веществ), причем этот эффект сохранялся в течение трех часов. Жиры в этом исследовании (комбинация соевого и пальмового масел и сливок) меньше, чем углеводы и белки, влияли на изменение уровня

сахара в крови или на баланс гормонов, регулирующих этот уровень. Углеводы и белки тоже воздействовали неодинаково: углеводы успешнее, чем белки, улучшали показатели краткосрочной памяти, а белки лучше, чем углеводы, повышали внимание⁸².

Поэтому, если вы рассчитываете на успешную когнитивную деятельность, возможно, не стоит переживать из-за количества сливок в кофе или содержания жира в сыре. (Однако не забывайте, что в долгосрочной перспективе насыщенные жиры оказывают вредное влияние на когнитивные функции, а жирные кислоты омега-3, напротив, полезны⁸³.)

Продуктивность и уровень сахара в крови

Воздействие потребляемых углеводов (в сравнении с белками и жирами) на мыслительные способности исследовано больше. Однако углеводы заметно различаются. Сильнее или слабее их воздействие на продуктивность — зависит от гликемического индекса, параметра, показывающего, насколько углевод повышает уровень сахара в крови. Сахар циркулирует в крови в виде глюкозы — главного «топлива» для мозга и всего организма. Потребление чистой глюкозы резко повышает уровень сахара в крови, ее гликемический индекс — 100, самая верхняя отметка шкалы. Другие углеводы влияют на уровень сахара меньше. Например, у яблок очень низкий гликемический индекс, всего 34: это значит, что воздействие на уровень сахара в крови составит всего 34% от эффекта, который оказало бы то же количество глюкозы⁸⁴.

Гликемический индекс большинства натуральных овощей и фруктов меньше, чем у хлеба, круп, макарон, печенья, тортов, конфет и сахара. Однако есть исключения: гликемический индекс зерен овса и киноа ниже, чем у других зерновых, а у бананов выше, чем у других фруктов. А следующий

факт часто заставляет призадуматься: хотя соки могут быть изготовлены из фруктов с низким гликемическим индексом, на их приготовление уходит большое количество фруктов, и в силу этого небольшое количество сока порой содержит больше углеводов, чем натуральный фрукт.

Поддержание стабильного уровня сахара в крови полезно для когнитивных способностей и стабильного настроения. Поэтому также важен вид потребляемых нами углеводов. В ходе одного исследования трем группам испытуемых давали одинаковый завтрак: хлеб с низкокалорийным джемом, низкокалорийный йогурт и напиток с запахом апельсина, но гликемический индекс йогурта и напитка различался (100, 67 и 32). В течение нескольких часов после приема пищи у испытуемых проверяли уровень настроения.

Исследователи обнаружили, что чем выше был гликемический индекс пищи, тем более враждебно или неприветливо они себя вели. Однако, как указывают авторы исследования, на деле все обстоит еще сложнее: настроение и когнитивные эффекты также зависели от ряда других факторов, таких как способность конкретного организма усваивать глюкозу. Удивительно, но факт: участники, организм которых хорошо усваивал глюкозу, демонстрировали возрастание когнитивных способностей, в то время как на участников с худшей усвояемостью глюкозы потребление углеводов мало воздействовало⁸⁵.

Другое исследование обнаружило, что завтрак, имеющий низкий гликемический индекс, улучшал исполнительные функции мозга подростков 12–14 лет (по результатам теста Струпа на самоподавление и теста на внимательность при наличии помех) по сравнению с группами, получавшими завтрак с большим гликемическим индексом или вовсе не получавшими завтрак. При этом основной положительный эффект проявлялся через два часа после еды. В этом

исследовании высокогликемичная пища была на уровне чуть больше 70 единиц гликемического индекса, низкогликемичная — чуть меньше 50⁸⁶.

Сколько пищи нужно съесть за один раз?

На остроту мышления и наличие сил в организме влияет не только состав пищи. Количество съедаемого *за один раз* тоже имеет огромное значение, даже в пределах количественной нормы. В эксперименте, проведенном в Великобритании, исследователи давали двум группам людей в точности одну и ту же еду, но одна группа получала две большие порции, а другая — четыре маленькие. Участникам, получавшим две порции, давали молочный коктейль с содержанием 58,4 г углеводов, 21,5 г белков и 25,2 г жиров в 9 и затем в 13 часов, соблюдая количество и периодичность, характерные для обычного завтрака и обеда. Второй группе испытуемых давали четыре молочных коктейля, каждый с половинным содержанием питательных веществ (29,2 г углеводов, 10,9 г белков и 12,6 г жиров) в 9, 11, 13 и 15 часов.

Через час после приема пищи участники проходили тесты на скорость реакции, понимание текста, запоминание и пр. Участники, получившие четыре порции молочного коктейля, показали существенные улучшения в нескольких тестах. Исследователи предположили, что более мелкие порции еды, разделенные промежутками времени, помогают регулировать уровень сахара в крови, что в свою очередь оказывает положительное воздействие на мышление, в частности, на оперативную память⁸⁷.

Пейте

На работу мозга существенным образом влияет не только пища, но и питье. Давайте для начала взглянем на самое

популярное питье — воду — и на то, что случается, если мы пьем ее недостаточно.

Вода

Считается, что примерно 60% человеческого тела составляет вода⁸⁸. Вода в разных отношениях необходима для организма, начиная с его базовых функций. Поэтому естественно, что снабжение организма — и мозга — водой является принципиальным условием для жизнедеятельности и для возможности устроить себе два суперпродуктивных часа. При этом с обезвоживанием мы сталкиваемся гораздо чаще, чем думаем. Даже небольшой недостаток жидкости в организме может отрицательно сказаться на состоянии мозга и на нашей способности показать высокий результат.

Обзор исследовательской литературы показывает, что даже у здоровых молодых людей понижение уровня жидкости в организме всего лишь на 2% может негативно сказываться на внимании и краткосрочной памяти, хотя долгосрочная память и ряд исполнительных функций окажутся не затронуты⁸⁹.

Субъективный опыт напоминает нам, что обезвоживание затрудняет любую деятельность. Например, группа ученых исследовала эффект обезвоживания на женщинах, которые сорок минут занимались ходьбой на тренажере. В среднем женщины теряли из-за обезвоживания 1,36% веса тела. В некоторые дни они могли восполнять потерю влаги питьем, в другие дни нет. Обезвоживание приводило к тому, что испытуемые чувствовали злость и усталость и хуже могли сосредоточиться⁹⁰.

Более того, по мере приближения к пожилому возрасту влага в организме все больше влияет на когнитивную деятельность и наше настроение⁹¹.

Не стоит недооценивать важность простого стакана воды — он может содействовать прояснению ума. Если вам требуется ясность мыслей, а в последние час-два вы воду не пили, то немедленно налейте себе воды. Или, скажем, можно разнообразить опыт к своему удовольствию и попробовать что-то поинтереснее — я, например, большой поклонник сельтерской, которую мой трехлетний племянник прозвал «колючей водой».

Кофеин

Есть и другой напиток, к которому многие из нас прибегают, чтобы побороть усталость, — кофе. По некоторым оценкам, 80% мирового населения каждый день пьют кофе или чай или прибегает к другим источникам кофеина⁹². Если вы в этом отношении похожи на меня, то кофе вам необходим по утрам, чтобы запустить работу мозга. Однако вы, вероятно, заметили: бывают случаи, когда вы пьете кофе, а он не помогает, словно бы он «подпорчен».

Кофеин, получаемый вместе с кофе, чаем, прохладительными или энергетическими напитками или горячим шоколадом, оказывает на нас неоднозначный эффект. В одних случаях он помогает, в других отрицательно воздействует на когнитивные способности и настроение. Новые исследования показывают, что многим людям при правильном употреблении он несет только пользу. Давайте же на основе научных данных попытаемся выяснить, что значит «правильное употребление» и почему кофеин на нас воздействует.

Ряд исследователей полагает, что положительное воздействие кофеина на мыслительные способности в действительности является следствием кофеиновой зависимости. Когда мы не потребляем кофеин — например, в долгие часы сна, — мы находимся в режиме кофеинового голодания. За это время понижается способность мозга к действию, у нас может

ухудшиться настроение и даже появиться головная боль. После чашки кофе или крепкого чая кофеин попадает в организм, и по сравнению с бескофеиновым периодом мы чувствуем резкое улучшение состояния: сознание проясняется, настроение повышается. Кофеин, попадая в кровеносную систему, возвращает организм к привычной точке отсчета — к уровню жизнедеятельности, на котором мы, при прочих равных условиях, находились бы, не будь у нас кофейновой зависимости⁹³.

Однако тревожиться незачем. Это не значит, что нужно избавляться от привычки к кофе. Установлено, что кофе оказывает долгосрочное положительное влияние на физическое и душевное здоровье — например, замедляет ослабление когнитивных функций при старении и снижает риск заболеть сахарным диабетом II типа⁹⁴.

Другие исследователи полагают, что кофеин воздействует на мыслительные функции независимо от того, есть ли у нас кофейновая зависимость. Например, исследователи Чикагского университета изучали воздействие кофеина на испытуемых, которые выпивали менее 300 мл кофе (около трех небольших кофейных чашек) в течение недели и не имели кофейной зависимости. В их случае воздействие кофе не имело отношения к эффекту кофейнового голодания. Исследование обнаружило, что употребление 150 или 450 мг кофеина, в сравнении с плацебо, повышали реакцию, уменьшали утомляемость, способствовали улучшению внимания. Однако это воздействие не было полностью положительным: употребление 450 мг кофе в неделю также усиливало тревожность и неблагоприятно воздействовало на память⁹⁵.

Вероятно, обе гипотезы верны: некоторые из очевидных преимуществ кофеина, по-видимому, являются результатом устранения симптомов кофейнового голодания, другие — прямым

воздействием самого вещества. В любом случае исследования показывают, что некоторое количество кофеина в большинстве случаев заставит ваш мозг работать более продуктивно. Однако, как и с любым сильнодействующим средством, все зависит от способа принятия дозы и от ее величины.

Если вам нужен всплеск мозговой активности, лучше принять дозу кофеина вместе с пищей. В одном из исследований ученые обнаружили, что употребление кофеина с водой (как в случае с черным кофе) улучшает самочувствие на тридцать минут после попадания его в организм, однако спустя 1,5–2,5 часа кофеин может затруднить мышление, усугубить ощущение усталости и сделать вас более неприветливым⁹⁶. Однако если вмешать кофеин в йогурт, а не в воду — эти эффекты сводятся на нет, и положительное воздействие кофеина на самочувствие продолжится в течение всего указанного времени. Поскольку многие пьют кофе только с сахаром, будет полезным отметить, что сахар оказался недостаточно действенным: в упомянутом исследовании простое смешивание кофеина с глюкозой никак не повлияло на самочувствие людей в последующие часы. Организм — опытный химик: он может соединять пищу или вещества так, что их эффект может оказываться весьма различным.

Так сколько же кофеина нужно для благотворного влияния на продуктивность? Все зависит от особенностей организма. Правильную дозу можете определить для себя только вы сами, и потом вам нужно ее придерживаться. Как сказал врач Парацельс в начале XVI в., «все есть яд, и ничто не лишено ядовитости, одна лишь доза делает яд незаметным»⁹⁷. Если доза больше необходимой — последствия могут быть неблагоприятными.

Обычно в небольших дозах кофеин повышает настроение и даже снижает тревожность⁹⁸. Однако в силу генетических

причин у разных людей разная реакция на кофе: у одних он усиливает тревожность, у других наоборот⁹⁹ — должно быть, к этому времени вы уже выяснили методом проб и ошибок, к какой из групп вы принадлежите. Если кофеин повышает тревожность или вызывает неприятные ощущения в желудке, попробуйте пить кофе меньшими дозами. Исследования показывают, что меньшие количества кофеина порой полезнее, чем большие.

В ходе одного из исследований влияния кофеина на внимание обнаружилось, что кофеин в количествах менее 200 мг (средняя чашка крепкого кофе) улучшал определенные аспекты внимания, однако 400 мг кофеина не приносили дополнительной пользы¹⁰⁰. Другое исследование сравнивало две группы людей: в среднем потреблявших 150 мг кофеина в день и тех, кто потреблял вдвое больше. Испытуемые получали значительную дозу кофеина (400 мг), и у обеих групп наблюдалось повышение уровня тревожности и ухудшение настроения. В то же время в группе испытуемых, употреблявших много кофеина, доза 400 мг оказывала положительный эффект в виде бодрости и отсутствия сонливости¹⁰¹.

В ходе третьего исследования испытуемые получали 100 мг кофеина (как в небольшой чашке кофе) поздно утром и 150 мг после полудня, имитируя обычный для многих людей режим потребления кофе. Те участники, кто не употреблял кофеин регулярно или потреблял небольшое количество (менее 40 мг в день), не почувствовали повышения внимательности или усиления когнитивных способностей. В противоположность им усиление внимательности и когнитивных способностей ощутили те, кто регулярно потреблял более 40 мг кофеина в день. Авторы исследования утверждали, что спровоцированная кофеином тревожность у людей, не потребляющих

регулярно кофе в больших количествах, нейтрализовала положительный эффект, оказываемый кофеином на настроение и когнитивные функции¹⁰².

И наконец, есть свидетельства, что половина банки энергетического напитка Red Bull (около 40 мг кофеина и комплекс ингредиентов, способных повлиять на его эффект) оказывает более желательное воздействие, чем полная банка или полторы банки. *Наименьшая* доза энергетического напитка оказалась самым эффективным вариантом для борьбы с усталостью и для усиления как минимум одной исполнительной функции — самоподавления¹⁰³.

Для полного воздействия кофеина на организм требуется 30 минут¹⁰⁴. Поэтому дождитесь, пока симптомы проявятся в полную силу, и не спешите пить вторую порцию (обычное искушение, особенно когда вы устали или напряжены). Иначе вы можете принять слишком большую дозу и вместо стимулирующего эффекта получите нервную дрожь.

Если вы регулярно пьете кофе и зависимы от него, то даже при усталости и стрессе не превышайте обычно потребляемого объема. Не спешите повышать дозу, пока действие предыдущей порции не проявится в полной мере. А если вы ищете новые ощущения или если у вас нет кофеиновой зависимости, то не пейте кофе постоянно. Оставьте его на тот случай, когда вы утомлены или не можете сосредоточиться из-за усталости. Если кофе не улучшает ваше внимание, время реакции, умственные способности и настроение, пить дополнительную порцию, скорее всего, не стоит — возможно, вам будет полезнее вздремнуть.

Ешьте и пейте стратегически

Все мы интуитивно понимаем, что переесть или выпить слишком много сахаросодержащих напитков — значит в ближайшие

часы ходить вялым и усталым. И каждого из нас после слишком сытного обеда неудержимо тянуло спать.

Но если это не секрет, тогда зачем мы доводим себя до такого состояния вновь и вновь? Многие просто не осознают, насколько связаны тело и сознание. Действуя неосознанно, мы склонны следовать привычкам — а привычка игнорировать воздействие, оказываемое едой и напитками на когнитивные способности, весьма распространена.

Если вам требуется ощущать прилив энергии, обдумайте, что вы будете есть и пить (и как вы хотите чувствовать себя час спустя). Вот несколько ключевых советов относительно того, как и что есть и пить для повышения продуктивности на следующие 2–3 часа после еды:

- Съешьте лишь половину порции завтрака или обеда, а вторую половину отложите на два часа позже.
- Если нужно быстро взбодриться, богатая углеводами пища может помочь вам сосредоточиться и улучшить самочувствие примерно на 15 минут. Если хорошая умственная форма требуется на более долгое время, откажитесь от углеводов: не ешьте макаронных изделий, бутербродов, пиццы, отставьте в сторону соки, содовую и содержащие сахар напитки, избегайте картофеля фри, чипсов и лишнего хлеба, а также сладостей.
- Для еды или перекусов используйте продукты, дающие нужное соотношение белков, углеводов с низким гликемическим индексом и полезных жиров: овощи и фрукты обычно содержат полезные углеводы, орехи — отличный вариант для перекусывания на ходу.
- Не дайте себя обмануть продуктам, богатым углеводами. Еда в целом должна быть богата белками и низкогликемическими углеводами. Если курицу сопровождает

гигантская тарелка риса и бобов и сладкий чай — это высокоуглеводная пища.

- Если в последние час-два вы не пили или испытывали физическую нагрузку, попейте воды. Это улучшит ваше самочувствие.
- Если вы устали или не выспались, выпейте чего-нибудь кофеиносодержащего, но немного, не больше привычной для вас дозы. Подождите полчаса, чтобы кофеин подействовал. И не забудьте добавить сливки в кофе: жир может способствовать стабилизации уровня сахара в крови.

КОНТРОЛИРУЙТЕ ВАШЕ САМОЧУВСТВИЕ

Составляя для себя меню, мы обычно обращаем внимание на два фактора — вкус (будет ли приятно это есть?) и полезность (совместимо ли это с диетой, которой мы придерживаемся последнюю неделю или месяц?). Точно так же, решив заняться спортом, мы обычно делаем это ради здоровья и хорошего самочувствия. Но мы редко выбираем пищу или время тренировки, исходя из того, какая умственная форма нам нужна в *ближайшие* часы после еды или физической нагрузки.

Проще всего решить, что ничего тут не поделаешь и надо стараться быть продуктивным независимо от того, теряете ли вы сосредоточенность и понимание, что вообще происходит, или полны энергии и ясно мыслите. Однако истина состоит в том, что вы контролируете свое состояние больше, чем это себе представляете.

В отличной вы физической форме или нет, являетесь адептом здорового питания или любите гамбургеры и жареную картошку — я надеюсь, что эта стратегия вдохновит вас взглянуть на еду и физические упражнения по-новому — как на средство, способное привести вас к суперпродуктивности.

Пусть рабочее место работает на вас

Спустя полгода после назначения на новую должность Саманте кажется, что она плывет против течения — и остается на месте. Недавно она стала финансовым директором новой фирмы, и теперь над ней висит неподъемный список дел, выданный ей генеральным. Каждая неделя приносит новые проблемы — приобретение новых активов, контроль за объединением отделов, наем новых работников, сокращение расходов.

Сегодня Саманта твердо решила добиться прогресса в делах и после совещания с генеральным директором собирается засесть за работу. Но все не так просто. Как многие новые компании, фирма Саманты имеет одно рабочее помещение на всех: менеджеры работают на одном этаже со своей командой, за передвижными столами. Направляясь к рабочему месту, Саманта смотрит в пол и старается не встречаться ни с кем глазами: сотрудники, которым она нужна, надеются привлечь ее внимание.

Отдав распоряжения двум-трем подчиненным, которые перехватили ее по пути с вопросами или просьбами, она подходит к своему столу. Последние две недели были трудными, и на отведенном Саманте небольшом пространстве царит бумажный хаос. Саманта опускается на стул под тусклым

светом настольной лампы, смотрит на торчашую в полуметре бежевую ширму, поставленную по ее просьбе, и отодвигает кипу бумаг, освобождая место для чашки кофе. Ей сейчас нужно мыслить нестандартно, и (в отчаянной попытке сосредоточиться) Саманта старается мысленно отгородиться от окружающего шума — голосов коллег, телефонных звонков и гула принтера, печатающего нескончаемые горы документов. Саманта придвигается к компьютеру, чтобы хотя бы не видеть проходящих, и ставит локти на стол, подпирая руками отяжелевшую голову. «Ничего полезного я здесь не сделаю», — думает она.

Многие из нас не имеют возможности обустроить свое рабочее место. Если вы не принадлежите к людям свободной профессии и не работаете дома, то устройство вашего офиса, скорее всего, отдано на откуп дизайнерам вашего работодателя. Однако даже в ситуации, когда офис и обстановку в нем выбирают за вас другие, вы можете кое-что изменить. Ниже я привожу ряд параметров, которые помогут устроить рабочее место — в офисе или дома — так, чтобы вы могли работать с максимальной отдачей. (Если у вас возникают сомнения относительно применимости моих советов, не бойтесь: от вас не потребуется перестраивать офис или работать исключительно на дому.)

Рабочая обстановка, подобно физической нагрузке и пище, различным образом воздействует на работу мозга. Чтобы использовать окружающие условия для достижения наибольшей продуктивности, нужно понимать, как и почему мозг и восприятие реагируют на внешние стимулы и как заставить их работать на вас.

Я приведу данные исследований о том, как мы реагируем на типичные раздражители, связанные с рабочим местом, особенно на шум, свет и окружающее пространство. Эта

информация о том, что мешает нам быть продуктивными и что мы можем изменить, для достижения максимальной работоспособности. Последняя стратегия, помогающая достичь двух часов суперпродуктивности, позволяет обустроить рабочее место с тем, чтобы сосредоточиться и работать в полную силу.

ПРОДУКТИВНОСТЬ И КРЕАТИВНОСТЬ В ШУМНОМ МИРЕ

Лучше или хуже вам работается под музыку? А под белый шум? Бывают случаи, когда работать не хочется, но нужно, — и мы решаем включить телевизор, чтобы работалось по крайней мере веселее. Считая, что мы можем работать в шуме, не обманываем ли мы сами себя? На этот счет у меня две новости: плохая и хорошая. Плохая новость: ученые обнаружили, что окружающий шум — фоновая музыка, звуки города, чьи-то разговоры — для большинства людей служит помехой и снижает работоспособность. Хорошая новость: тем самым у нас появляется отличная возможность изменить ситуацию и сделать работу более плодотворной.

Из всех шумов труднее всего игнорировать обрывки разговора. Не реагировать на них очень сложно. Вы слышите несколько слов или фраз с паузами между ними, например, когда коллеги за спиной начинают переговариваться друг с другом или кто-то говорит по телефону и между отдельными фразами повисают паузы. Обрывистый разговор — наиболее часто встречающийся звуковой фон в любом офисе. Метаанализ, обобщающий 242 исследования о влиянии шума на работоспособность, показал, что при когнитивных заданиях — таких как удержание внимания, чтение и понимание текста, работа с цифрами — обрывистый разговор больше влиял

на результат, чем непрерывная речь (относительно равномерная по громкости и ритму) или невербальный шум¹⁰⁵.

Обрывистый разговор, составляющий звуковой фон, может быть серьезной помехой для нормальной работоспособности, однако это не значит, что другие шумы (например, непрерывная речь, музыка или белый шум) ни на что не влияют. Метаанализ влияния фоновой музыки на работоспособность показал, что фоновая музыка повышает уровень положительных эмоций, улучшает спортивные результаты и немного ускоряет темп любой исследуемой деятельности, но оказывает отрицательный эффект при чтении¹⁰⁶.

Если шума избежать невозможно, то следует ли включать белый шум? Белый шум — это неопределенный фоновый звук, как гул вентилятора или непрерывно произносимое кем-то «ш-ш-ш!». Слушать белый шум, если он успешно гасит обрывки разговора, может оказаться полезнее, чем слушать перемежающуюся речь, но это не значит, что белый шум — наилучший выход. Тишина обычно полезнее, чем белый шум. Эксперимент показал, что у большинства школьников средних классов память при белом шуме работала хуже, чем в тишине. А вот у тех, у кого, по словам учителей, наблюдались явные проблемы с вниманием, результат был лучше как раз при белом шуме¹⁰⁷.

Так что же — все те, кто уходит поработать или сделать домашнее задание в многолюдное шумное кафе, обманывают себя, думая, что в такой обстановке работа пойдет плодотворнее? Как ни люблю я атмосферу кафе, с грустью вынужден признать: да, по большей части мы себя обманываем. Однако бывают и исключения.

Исследователи из Глазго выясняли, по-разному ли шум воздействует на когнитивную деятельность интровертов и экстравертов. Оказалось, что да. Испытуемые должны были

выполнять когнитивные тесты в разной звуковой среде — повседневный шум; музыка с высоким возбуждающим потенциалом и негативным воздействием; музыка с низким возбуждающим потенциалом и позитивным воздействием; тишина.

Лучше всего испытуемые выполняли задания в тишине. Однако выяснилось, что у участников-интровертов проблем возникало больше, чем у экстравертов. Исследователи предположили, что интроверты, обычно более чувствительные к раздражителям, более чувствительны и к звуковым помехам¹⁰⁸.

Однако экстраверты — не единственные, кому лучше удастся противостоять помехам, связанным с фоновыми шумами. Есть данные, что люди с хорошей оперативной памятью (например те, кто лучше других запоминает номер телефона и держит его в голове, пока не наберет, или кто во время разговора не упускает из виду общее течение беседы, пока произносит свою реплику) также могут с меньшими последствиями выдерживать фоновые шумы¹⁰⁹.

Поэтому если вы экстраверт или у вас хорошая оперативная память — вам проще, чем другим, побороть влияние окружающего шума. Возможно, вам удобнее составлять документ под играющую в наушниках музыку, или готовить презентацию под телефонные разговоры коллег, или заканчивать финансовый отчет под гул и жужжание копировального аппарата, стоящего рядом с вашим столом. Однако не обольщайтесь: в тишине ваша работа была бы гораздо продуктивнее.

Впрочем, у шума есть и положительные стороны, и при определенных обстоятельствах он может быть полезен для работы. В одном из исследований Иллинойского университета в Урбане-Шампейне участников просили выполнить креативные задания при шумовых помехах разной степени громкости. Участники были должны назвать как можно больше нестандартных способов применения кирпича (в качестве

подставки под дверь, молотка, статуэтки на обеденный стол и т. д.). Когда участники выполняли креативные задания под слабый шум (50 децибел, что примерно соответствует обычному уровню шума в большом офисе), их решения были менее творческими, чем при умеренном шуме (70 децибел, немного тише звука пылесоса, работающего в трех метрах от вас¹¹⁰).

Выяснилось, что при повышении уровня шума участники начинали соображать хуже и чем больше трудностей они испытывали, придумывая варианты, тем более абстрактными и «широкомасштабными» — то есть креативными — были их идеи. Интересно, что повышение уровня шума до 85 децибел (примерно как от проезжающего грузовика¹¹¹) создавало такие затруднения, что положительное воздействие звука на креативность исчезало¹¹².

Исследования, изучавшие влияние шума на продуктивность, однозначно сходятся к тому, что при выполнении большинства задач, связанных с умственными усилиями, тишина почти всегда лучше, чем шум.

Вот несколько советов, которые помогут вам сохранить концентрацию на выполняемой задаче.

- Если в кабинете есть дверь, закройте ее. Если у вас нет отдельного кабинета, зарезервируйте комнату для переговоров или устройтесь там, где вас не будут отвлекать шум и прочие помехи. Уединенное место, где не отвлекают никакие звуки, лучше всего для продуктивной работы.
- Если ваш стол стоит в многолюдной части офиса и вы не можете от него уйти, наденьте шумоподавляющие наушники. Пусть у вас в них будет странноватый вид, зато вы сможете работать более продуктивно.
- Не слушайте музыку и радио.
- Если вы работаете дома, выключите телевизор.

- Если задание, над которым вы работаете, требует повышенной креативности, вам нужен фоновый шум. Можно посидеть в столовой вашей фирмы или в кафе неподалеку или включить музыку.

Существует и еще один действенный способ поработать в тишине. Очень часто мы встаем пораньше, или ложимся спать позже, или выкраиваем время в выходные для того, чтобы поработать дома. Работа в спокойной обстановке, когда никто не мешает, может стать отличным выходом. У офиса много плюсов, однако иногда в рабочие дни бывает хорошо поработать вне его, и для этого необязательно оформлять целый рабочий день как день работы дома. Некоторым подходит такой способ: встать пораньше и час-другой поработать дома, а потом уйти из офиса чуть раньше срока, чтобы компенсировать потраченное на работу время. Продуктивная утренняя работа может избавить вас от чувства вины за то, что вы не работаете вечером.

Теперь, когда вам больше известно о пользе тишины, это знание может убедить вас посвятить день-другой работе дома. Даже если дома у вас нет специально оборудованного рабочего места, зато есть возможность работать в тишине — это может помочь вам устроить себе два суперэффективных часа.

ВЛИЯНИЕ СВЕТА НА ПРОДУКТИВНОСТЬ

Шум — не единственный фактор окружающей среды, способный влиять на продуктивность. Еще одним фактором, который вы можете взять под контроль, является свет.

Свет воздействует на нас потому, что глаза нам даны не только для зрения. В 2002 г. в результате исследований Университета Брауна и Университета Джонса Хопкинса было

сделано открытие, перевернувшее наше представление о глазах. До тех пор считалось, что на свет способны реагировать только два вида клеток сетчатки — палочки и колбочки, отвечающие за зрение. Однако выяснилось, что на свет реагируют клетки еще одного вида и этот процесс не связан со зрением. Эти клетки соединены с участком мозга, отвечающим за суточный ритм жизнедеятельности¹¹³. Особенно хорошо они реагируют на свет в синей части видимого спектра¹¹⁴, соответствующий цвету неба в безоблачный день.

Сон, пробуждение, прием пищи, прилив и упадок сил — всем этим управляют суточные ритмы. Свет, активирующий эти клетки, может помочь изменить суточные циклы. Исследования показали, что свет — по причинам, которые еще предстоит выяснить, — влияет на эмоции и когнитивные функции. Голубой свет и яркий белый свет, по-видимому, активизируют функции мозга, которые помогают нам действовать эффективно. Как мы увидим, эти оттенки света влияют на внимание и способность сосредоточиться и помогают восстановиться после умственного утомления.

Например, в результате одного исследования была выдвинута гипотеза, что белый свет, обогащенный голубым, может повысить ясность мышления и внимательность. Группа британских психологов исследовала, что произойдет, если сделать свет в стандартном офисном окружении голубовато-белым — аналогичным тому, что идет с чистого голубого неба. Чтобы создать условия, позволяющие протестировать влияние различных видов освещения на работоспособность, эксперимент проводился в помещении, где на двух почти одинаковых этажах работники выполняли схожую работу.

Исследователи выяснили, что, работая днем в помещении с голубовато-белым светом, испытуемые чаще отмечали, что у них улучшалось внимание, способность сосредоточиться,

ясность мышления, работоспособность и качество сна. Они чувствовали себя менее усталыми по вечерам¹¹⁵.

Голубовато-белый свет, по данным исследований, также обостряет самоконтроль и усиливает способность мысленно «вращать» объекты, которая необходима для технического проектирования, дизайна и многих видов научной и технической деятельности. Группа итальянских ученых сделала специальную комнату, позволяющую контролировать не только интенсивность, но и направление лучей, освещающих человека за рабочим столом.

Всем участникам исследования давали задания на применение исполнительных функций мозга, требующих самоконтроля, а также тест на мысленное вращение предметов. В ходе этого теста испытуемым показывали изображение трехмерного объекта, который нужно было мысленно повернуть и «увидеть», подходит ли он к изображению другого трехмерного объекта в другом ракурсе. Сначала все тесты выполнялись в свете галогенных ламп. Затем участники вновь прошли тесты того же типа, но одна группа выполняла их при том же теплом галогенном освещении, а вторая — под светодиодными лампами, свет которых содержит больше тонов синей части спектра. Работая при галогенном освещении, все участники показали одинаковые результаты. Во второй серии тестов участники, работавшие под более холодным светодиодным освещением, показали более высокие результаты в тестах на самоконтроль и лучше справились с заданиями по мысленному вращению объектов¹¹⁶.

Однако голубовато-белый свет — не единственный вид освещения, способствующий нашей эффективности. Группа ученых из Нидерландов исследовала воздействие яркого света на внимание. Для этого испытуемые три дня с 8 часов утра до 8 часов вечера носили прикрепленные к голове датчики

света для замера освещенности в течение светового дня. Каждый час они отчитывались о самочувствии. Исследователи обнаружили, что яркое освещение оказывало немедленное воздействие на ощущение, которое они назвали «чувством жизнеспособности», и на концентрацию внимания — качества, которые противоположны состоянию усталости. Это воздействие яркого света проявлялось еще сильнее в первой половине дня и в зимнее время¹¹⁷.

Что же касается креативности, здесь, так же как в случае с воздействием шума, остается много нюансов. Исследователи из Германии выяснили, что — в противоположность яркому свету — креативности более способствует тусклое освещение. Эксперимент проводили при разных уровнях освещения: тусклое, типичное офисное освещение и очень яркий свет. Участников просили вообразить себе далекую галактику и нарисовать инопланетную форму жизни, которая обнаружена на вымышленной ими планете. (Скучать участникам явно не пришлось.) Испытуемые, работавшие при тусклом освещении, порождали более креативные идеи, чем участники, работавшие в условиях других двух видов освещения. Исследователи продемонстрировали, что при более тусклом свете испытуемые не чувствовали себя скованными и действовали более творчески. Похоже, нашу креативность стимулирует не интенсивный свет, а тусклый, при котором мы чувствуем себя менее скованными. Авторы исследования отмечают, что если воздействие и вправду именно таково, то окна могут давать нам то же чувство свободы от ограничений и способствовать проявлению большей креативности.

Впрочем, то же исследование показало, что, положительно воздействуя на креативность, тусклый свет оказывал отрицательное влияние на продуктивность. В условиях худшей

освещенности участники хуже выполняли аналитические задания, требовавшие сосредоточенности и следования законам логики¹¹⁸.

С учетом этих сведений можно вывести несколько советов для тех случаев, когда вам нужно быть в хорошей форме:

- Зажгите побольше света. Ярко освещенная комната больше способствует проявлению мыслительных способностей, чем темная, особенно в пасмурный зимний день. Если нужно, принесите в офис собственную лампу.
- В ясный день, когда небо чистое, по возможности выйдите в место с натуральным освещением и сядьте там поработать.
- Попробуйте на работе заменить лампочки на другие — с белым светом, в котором присутствует больше тонов синего спектра (пусть даже это будет одна такая лампочка в настольной лампе). Судя по исследованиям, это может активировать светочувствительные клетки сетчатки, связанные с суточным «датчиком» в мозгу, и повысить активность работы мозга.
- Во время работы над проектом, требующим креативных решений, приглушите свет или найдите более темное помещение.

ОБУСТРОЙТЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО ТАК, ЧТОБЫ ОБЛЕГЧИТЬ РАБОТУ

Мы уже выяснили, как влияют на продуктивность два фактора рабочего пространства — шум и свет. Хотя на первый взгляд кажется, что их трудно контролировать, вы теперь знаете несколько способов подчинить их себе, по крайней мере на кратковременный период.

Обратимся к третьей составляющей рабочего места, на которую мы также можем повлиять несколькими способами, — ближайшее рабочее пространство. Поначалу кажется, что мы почти не располагаем возможностью его изменить, однако есть несколько посильных нам пунктов, которые, судя по результатам исследований, влияют на психологический настрой.

Вот четыре фактора окружающего нас рабочего пространства, которые влияют на нашу продуктивность и которые мы можем изменить:

- беспорядок;
- простор для движений;
- возможность регулярно вставать и двигаться;
- наличие объектов и визуальных сигналов, помогающих восстановить умственные силы.

При мысли о беспорядке у меня чаще всего возникает перед глазами картинка с профессором, который сидит за столом, заваленным бумагами и книгами двадцатилетней давности. Несмотря на захламленный кабинет и беспорядок на столе, он продолжает продуктивно работать — его книги активно публикуются, его лекциями восхищаются. Чем служит для него беспорядок — причиной продуктивности или помехой для нее? Этого мы никогда не узнаем, поскольку профессор никогда не разгрэбет свои завалы.

Возможно, для очень небольшого числа людей беспорядок является нормальной рабочей средой. Однако большинству из нас при умственной работе он мешает. Считая, что он не так уж влияет на продуктивность и что можно все оставить как есть, мы обманываем себя. При обсуждении стратегии 3 мы говорили о том, что наш мозг — машина для поиска помех. Более того, ученые обнаружили, что чем активнее идет

борьба за наше внимание, тем труднее нам контролировать выбор объекта, на котором должны сосредоточиться¹¹⁹. Беспорядок в рабочем пространстве (какие-то листки с записями, непонятные бумаги, взятые у других книги, коробки из-под еды, руководства по тренингу, ни разу не пригодившиеся запасные наушники для телефона и пр.) может стать главной причиной помех, отвлекающих ваше внимание.

Многие из вещей, загромождающих ваш стол, напоминают о невыполненных делах: записка с телефоном клиента, из-за которой вам перед собой стыдно, потому что вы никак не соберетесь ему позвонить, или документ для проекта, о котором вам страшно даже думать. Помимо того, что они пополняют собой гору вещей, соревнующихся за ваше внимание, они еще несут эмоциональный заряд и ощущаются как угроза. При обнаружении угрозы сигналы мозга, относящиеся к такому объекту или ситуации, усиливаются активностью определенной области мозга миндалевидного тела или амигдалы — и таким образом угрожающие объекты получают больше шансов завоевать наше внимание¹²⁰.

Поэтому материальные напоминания такого типа особо вредно держать на рабочем месте, где вы собираетесь заняться важной работой. Если вы оставляете предметы на столе как напоминание, то они, вероятно, помогут вам вспомнить о соответствующем деле — такую стратегию используют многие¹²¹. Если же вы подготавливаете себе место для двух часов суперэффективности, эти предметы могут стать помехой.

Поэтому если вам нужно сосредоточиться на проекте или задаче — либо наведите порядок, либо найдите незагроможденное место для работы. Хаос имеет свойство накапливаться, и понимание того, сколько умственной энергии уходит на противодействие помехам, может подвигнуть вас расчистить рабочее место перед важной работой.

Если сама мысль о наведении порядка для вас невыносима, просто перенесите беспорядок в другое место (в тумбочку, кладовку и пр.), чтобы ненужные предметы не попадались вам на глаза. Да, этим не решается проблема беспорядка, вы просто создаете еще одно захлащенное место. Однако так вы обеспечиваете себе продуктивность на время, когда вам нужно сделать важную работу. А потом выкроите часок и разберите накопившиеся завалы.

Организация окружающего нас ближнего рабочего пространства не только освобождает нас от помех, но и влияет на способность к инновациям и к тому, насколько мы уверены и готовы к действиям. Новаторство — это всегда риск при выборе новых неиспытанных путей. И то, как мы движемся в отведенном нам рабочем пространстве, может влиять на нашу способность брать на себя инициативу лидера и идти на риски, необходимые для инноваций.

Вообразите, что сидите на удобном стуле за своим рабочим столом, где можно откинуться на спинку и положить ноги на стол. Психологи называют это экспансивной, открытой позой, которая в США ассоциируется с властью. Профессор Дана Карней (ныне преподающая в Школе бизнеса имени Хааса при Калифорнийском университете в Беркли) провела исследования с участием специалистов из Колумбийского и Гарвардского университетов, показавшие, что экспансивная и открытая поза — названная ими «позой власти» из-за исторически сложившегося способа невербальной демонстрации властности, — удерживаемая в течение двух минут, приводила к повышению уровня гормона тестостерона и снижению уровня гормона гидрокортизона и тем самым усиливала способность идти на риск¹²². Комбинацию повышенного содержания тестостерона и пониженного содержания гидрокортизона также связывают с эффективным

лидерством¹²³. А при выполнении определенных задач способность идти на риск и высокая уверенность лидера могут стать неоценимым преимуществом.

Правильно обустроенное рабочее пространство может облегчить вам возможность свободных открытых поз и движений, предрасполагающих к уверенному лидерству и способности идти на риск (хотя рисковать приходится не только в связи с лидерством), и более того — подтолкнуть вас к таким позам. В ходе одного исследования на рабочих столах были разложены предметы: в первом случае так, что испытуемым периодически приходилось за ними тянуться и это требовало широких движений, а во втором случае предметы располагались прямо напротив испытуемого, что предполагало небольшую амплитуду движений, типичную для офисных работников, сидящих за компьютером. Когда участники принимали широкую открытую позу, необходимую для собирания разложенных предметов, исследователи отмечали повышенную тенденцию к жульничеству при начислении баллов, которые участники ставили сами себе за решение головоломок¹²⁴. Жульничество, конечно, не принадлежит к числу добродетелей, но оно предполагает риск, то есть результат этого эксперимента совпадает с данными других исследований экспансивных поз.

Авторы описанного эксперимента отмечают, что повышенная готовность к риску — не всегда преимущество, поскольку в некоторых обстоятельствах она может привести к неблагоприятным последствиям. Однако если для успеха вашего дела нужна смелость и рискованные решения, то я бы советовал оглядеть ближайшее пространство вокруг себя: позволяет ли оно широкие движения и свободные позы? Кстати, если вы наведете порядок, будет проще организовать рабочее пространство и обеспечить себе простор для движений.

Помимо тесноты, в которой часто приходится работать, есть еще одна проблема офисного сидельца: обычно мы сидим на рабочем месте неподвижно по многу часов каждый день. Как было показано в предыдущей стратегии, физическая нагрузка — отличный способ привести мозг в хорошую форму. Группа исследователей из Великобритании обнаружила, что сидение в течение всего 15 минут может сделать нас менее энергичными и понизить эмоциональный настрой¹²⁵. Это, конечно, не радует, поскольку большинство людей умственного труда работают сидя, обычно за компьютером.

В наши дни, правда, есть и другие варианты. Некоторые уже заменили привычные столы и стулья столом, совмещенным с бегущей дорожкой, и во время работы занимаются ходьбой. Повышается ли при этом продуктивность? Ученые Стэнфордского университета выяснили, что ходьба по бегущей дорожке или прогулка вне офиса увеличивала креативность и улучшала результаты тестов на поиск аналогий в рисунках¹²⁶. Эффект частично сказывался некоторое время после того, как испытуемые вновь садились на привычное рабочее место.

Не всякий может поставить вместо кресла бегущую дорожку, однако можно чаще двигаться и по-другому организовать рабочее место или найти пространство, дающее больше свободы движений. Два рабочих места — одно для работы стоя, другое для работы сидя — позволят вам переключаться и разнообразить движения и позу. Места для работы также могут различаться по тому, легко или трудно с них вставать и перемещаться каждые 15 минут. Например, как ни люблю я кафе, в которых можно посидеть с книгой, пообщаться с друзьями, а временами даже позаниматься чем-то креативным, — все же там весьма сложно отойти от места (и своих вещей) и подвигаться, а уж тем более повторять это каждые 15 минут.

Содержите ли вы в порядке рабочий стол, встаете ли подвигаться ради большей продуктивности работы — рано или поздно вы устанете. На этот случай можно поместить на рабочем месте предметы и изображения, помогающие восстановить умственные силы. Установлено, что восстановлению способствуют некоторые факторы окружающей среды: растения благотворно влияют на уровень внимательности, птичье пение и вид воды, по некоторым данным, восстанавливают силы, а организованное по вашему личному вкусу рабочее место помогает при эмоциональном истощении, происходящем от необходимости работать в открытом всем взглядам офисе¹²⁷.

Вот несколько советов по тому, что вы можете сделать с рабочим местом, чтобы на два часа создать себе условия для большей продуктивности:

- Ликвидируйте беспорядок. Займитесь этим после обеда или вечером, когда мозг устал и мало способен к продуктивной работе. Если некогда разбирать вещи, просто перенесите их куда-нибудь, где они не будут попадаться на глаза.
- Телефон, стакан воды, ручку и прочие нужные для работы предметы разместите на дальних углах стола — тогда вы будете дотягиваться до них широкими жестами. Если вы напряжены, на минуту откиньтесь на стуле, расправьте грудную клетку, разведите руки. Можно даже купить табурет или пуфик, на который ставят ноги. Свободные «позы власти» могут способствовать смене умственного настроения.
- Не сидите за столом слишком долго. Работа часто затягивает, поэтому не бойтесь вставать каждый раз, когда вспомните об этом. Если вы сами выбираете рабочее место, выберите такое, где можно без проблем вставать и ходить.

- Внесите личную нотку в рабочее окружение. Попробуйте поставить перед глазами растения или изображение воды. Однако не переусердствуйте: добавляя на рабочее место лишние предметы, не создавайте беспорядка.

Организация рабочего пространства — захламляете вы его или регулярно наводите порядок, оставляете место для привольных поз или ставите бегущую дорожку, держите перед глазами орхидею или вешаете на стену фотографию океана — влияет на то, достигнете ли вы нужной продуктивности в нужный момент.

НЕ УПУСКАЙТЕ ИЗ ВИДУ ОКРУЖЕНИЕ

Планируя для себя два часа суперэффективности, не забывайте, что рабочее место — важный фактор. Я уже упомянул три связанных с ним аспекта, которые влияют на работоспособность и которые мы можем изменять. Первый — уровень шума, который нас окружает. Второй — яркий холодный свет или тусклый, теплых оттенков. Третий — организация ближайшего окружающего нас пространства: беспорядок на столе или порядок, есть ли место для свободных движений, можно ли вставать и двигаться, есть ли перед глазами объекты для восстановления сил. Давайте взглянем, как уже знакомая нам Саманта — финансовый директор стартапа — изменила рабочее окружение и обеспечила себе продуктивность, необходимую в ее новой должности.

Саманта, как вы помните, сталкивается с теми же проблемами, что и большинство из нас: она не может изменить планировку офиса и сделать себе отдельный кабинет. Поэтому она нашла компромисс: несколько раз в неделю, когда ей нужна максимальная работоспособность, она на час-другой

резервирует за собой одну из переговорных комнат. Там, за просторным столом для совещаний, у нее есть возможность распрямиться и не слышать офисного шума — и она наконец может сосредоточиться.

Чтобы плодотворно работать за собственным столом, Саманта убрала с глаз кипы накопившиеся документов. Первые полгода были нелегкими и пролетели мгновенно, так что Саманта не успела придать своему рабочему месту никаких личных штрихов. Теперь она принесла фотографии своей семьи и панно, купленное в отпуске на Гавайях и изображающее спокойный океан. Для тех случаев, когда нужно сосредоточиться за рабочим столом, она держит шумоподавляющие наушники, но почти никогда не слушает музыку — разве что под рутинные дела.

Стол Саманты и единое для всех офисное пространство — не лучшее место для работы, требующей концентрации внимания, зато обстановка способствует совместной работе с коллегами. Обустроив рабочее место так, чтобы ее меньше отвлекали, Саманта пользуется преимуществами обоих видов обстановки: возможностью уединиться и сосредоточиться на индивидуальной работе и условиями офиса, где можно работать в плотном контакте с коллегами.

Стратегию, описывающую, как рабочая обстановка воздействует на работоспособность, я оставил напоследок потому, что она может способствовать или мешать другим стратегиям, описанным в этой книге. Верно выбирать моменты для принятия решений, стратегически выстраивать дела так, чтобы правильно использовать умственную энергию, устранять помехи и учиться правильно отвлекаться мыслями на посторонние вещи, использовать физическую нагрузку и еду для повышения продуктивности — рабочая обстановка может облегчить все перечисленное.

От устройства вашего рабочего пространства зависит, часто ли вас будут отвлекать, — а значит, понадобится план принятия решений, которые из-за этого будут возникать. От рабочего места зависит также количество умственных усилий, затрачиваемых на самоконтроль, и то, сколько эмоциональных триггеров будет возникать ежедневно. Помимо того, что вам мешает окружение, само рабочее место может быть напичкано отвлекающими ловушками — или свободно от них. Есть ли у вас возможность быстро прогуляться или сделать упражнения — важный фактор, определяющий возможность физической нагрузки.

Поэтому сегодня уделите немного времени своему рабочему месту и оглядите его критически: правильно ли оно устроено для того, чтобы обеспечить вам два часа суперэффективности?

Заключение

Я не встречал людей, которые не жаловались бы на то, что успевают сделать слишком мало. Мы все перегружены работой и житейскими делами. Большинство из нас пыталось справиться с проблемой, пытаясь добиться большей эффективности. «Как избавиться от простоев? Как заставить подчиненных еженедельно тратить на работу больше часов? Как переходить от дела к делу — или даже ко многим делам сразу — так, чтобы не терять ни минуты?»

Оказывается, мы тратили усилия не на то. Производительность — параметр, подходящий для машин и компьютеров. Однако наука показывает нам, что человек — не компьютер, подключенный к системе жизнеобеспечения. У нас есть мозг и тело, и наша деятельность опирается на биологические законы. Для человеческой деятельности важна не производительность, а действенность и эффективность. При правильных условиях наш мозг может быть потрясающе эффективен — и совсем неэффективен при неправильных. Нейробиология и психология открывают эти нужные условия и учат нас, как добиться высокоэффективных результатов мыслительной деятельности.

Надеюсь, что после чтения этой книги вы (вместо попытоквтиснуть в каждый день как можно больше рабочих часов) начнете организовывать свой день так, чтобы устроить себе

два часа суперэффективности. Физическая нагрузка, питание, время дня, типы когнитивных задач — с учетом этих параметров вы сможете планировать деятельность и окружающие условия таким образом, чтобы обеспечить себе два часа максимальной эффективности, за которые можно сделать важную работу. Каждую из стратегий, описанных в этой книге, можно применять сразу же, не откладывая. Пять стратегий помогут вам сделать эти часы максимально эффективными.

СТРАТЕГИЯ 1

ОПРЕДЕЛЯЙТЕ ТОЧКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Момент, когда вы закончили одно дело и готовы начать другое, открывает перед вами драгоценные возможности. Простое на первый взгляд умение отследить несколько точек принятия решений и правильно ими воспользоваться — действенное средство обернуть ситуацию в свою пользу.

Вы часто тратите многие часы на незначительную работу, не задумываясь о том, что вы делаете. При начале дела мозг переключается на автопилот, вы легко соскальзываете в привычный процесс и приходите в себя только тогда, когда он заканчивается или вас прерывают. Если вы отвечаете на письма, мозг переходит в режим «электронная почта», вы забываетесь за этим занятием и пишете письмо за письмом. И даже если вы отвели себе на почту всего час, а потом планировали заняться важным делом, которое обязательно нужно закончить до обеденного перерыва, в результате три часа спустя вы все еще повторяете: «Ладно, отвечу еще на одно письмо и потом займусь наконец важным заданием».

Когда мозг переключается в автоматический режим, вы меньше замечаете окружающее и не обращаете внимание на время. Именно поэтому так полезны поворотные точки

для принятия решений: в эти моменты вы вырываетесь из автоматического режима и можете осознанно решить, на что потратить время. В большинстве случаев вы, скорее всего, бездумно проскакиваете мимо таких моментов, позволяя мозгу ухватиться за то, что он сочтет в данную минуту более подходящим или срочным. Однако у вас есть возможность отстраниться и осознанно решить, какое из дел нужно выполнить, а каким можно пренебречь.

Вы можете научиться распознавать такие моменты, можете прочувствовать их и задержаться на них в течение нескольких минут, дав себе возможность определиться с приоритетами. В такие моменты можно выбрать дело с учетом того, каким количеством времени и умственных ресурсов вы сейчас располагаете. Менее важные дела тоже требуют внимания и времени, однако моменты принятия решений помогут вам не упускать из виду приоритетные задачи.

СТРАТЕГИЯ 2 УПРАВЛЯЙТЕ УМСТВЕННОЙ ЭНЕРГИЕЙ

Тайм-менеджмент — это не только разбивка дня на отрезки времени. Не все часы одинаково продуктивны. Мозг утомляется, ему нужен отдых для восстановления, и потому найти в календаре или дневном расписании время на выполнение дела — это еще далеко не все. Главное — заняться работой тогда, когда у вас для этого достаточно умственной энергии.

За многие дела, которыми вы занимаетесь, расплачиваетесь вы и ваш мозг. Одни из них утомляют мозг, другие провоцируют сильные эмоции. В этом нет ничего плохого: таков обычный способ реакции мозга на окружающий мир. Просто за такой реакцией стоит внимательно наблюдать — тогда ресурсы мозга можно будет использовать наилучшим

образом. Вооружившись знанием о том, какая деятельность больше всего утомляет ваш мозг и как предвидеть эмоции, которые вероятно проявятся в течение дня, вы сможете принимать более компетентные решения. Вы сможете выбирать, когда над чем работать и когда прерваться и привести эмоции в порядок.

Не стоит доводить себя до умственного переутомления незначительными делами, истощающими потенциал исполнительных функций психики, непосредственно перед ответственным событием — презентацией или совещанием. Зато можно, во-первых, распланировать дела с учетом периодов, когда мозг будет в наилучшей форме, а во-вторых — стратегически отказаться от некоторых дел, которые истощили бы ваши силы. Такое распределение умственной энергии обеспечит вам два часа продуктивной деятельности.

СТРАТЕГИЯ 3

НЕ БОРИТЕСЬ СО СВОИМ ВНИМАНИЕМ

Считая внимание важной составляющей продуктивности, мы до сих пор неверно представляли себе принцип его действия. Например, мы часто описываем его как луч прожектора, однако свет прожектора, направленный на объект, не меркнет и остается постоянным. Нейронные механизмы, связанные с вниманием, действуют совершенно иначе. Системы, управляющие вниманием, предназначены для регулярного обновления, их дело — быть готовыми обнаружить перемены в окружающей обстановке и помочь нам ориентироваться в постоянно меняющемся мире. И неудивительно, что вы порой впадаете в отчаяние, ведь как ни заставляй себя не отвлекаться, внимание все равно перемещается с одного предмета на другой.

Однако позволить мозгу отвлекаться на другие мысли — лучший способ вновь сосредоточиться. Так вы гораздо быстрее вернетесь к прежней теме, чем переключившись на другое дело, завладевшее вашим вниманием. Чтение спортивной колонки или новостных сайтов отвлечет вас на полчаса или больше, а если просто смотреть в окно, пока мечты не улетучатся сами по себе, то вы вернетесь к делу через считанные минуты, поскольку во время мечтаний будут происходить важные когнитивные процессы.

СТРАТЕГИЯ 4 ИСПОЛЬЗУЙТЕ СВЯЗЬ МЕЖДУ СОЗНАНИЕМ И ТЕЛОМ

Чувство, будто вы погребены под грузом дел и ничего не успеваете, имеет эмоциональную природу, а эмоции — нечто в высшей степени телесное, а не просто «существующее в голове». Мысль о том, что дел накопилось больше, чем вы можете выполнить, обычно сопровождается физическим ощущением кома в желудке. Так происходит потому, что взаимосвязь тело и сознание сложно взаимосвязаны.

С этой точки зрения неудивительно, что физическая нагрузка может быть надежным способом уменьшить беспокойство, повысить настроение и улучшить когнитивные функции. Не переусердствуйте: когда вы прибегаете к физическим упражнениям как средству улучшить умственную деятельность, для достижения немедленного эффекта не нужна чрезмерная нагрузка. Умеренные упражнения — идеальный вариант.

Создавая себе условия для большей эффективности в важных случаях, можно использовать также воздействие пищи, напитков и кофеиносодержащих веществ. Более частый прием пищи более мелкими порциями, регулярное потребление

воды и привычная, не увеличенная доза кофеина могут помочь обрести отличную форму.

То, как вы обращаетесь с организмом, может напрямую влиять на работоспособность мозга. Когда у вас нет важных дел, можно пропускать тренировки и питаться чем угодно. Однако, когда наступает срок, физическая нагрузка и питание, обеспечивающие успешную деятельность в течение ближайших часов, могут привести вас в форму.

СТРАТЕГИЯ 5

ПУСТЬ РАБОЧЕЕ МЕСТО РАБОТАЕТ НА ВАС

Финальная стратегия, обеспечивающая как минимум два часа суперэффективности, исходит из того, что определенная физическая среда позволяет мозгу работать в наиболее продуктивном режиме. Пространство, в котором вы работаете, влияет на вашу деятельность многими, порой неожиданными способами — и тем самым способствует более эффективным временным затратам. Шум мешает сосредоточиться, а в наш век общих рабочих пространств, разделенных стенами на отсеки, офисный шум — постоянный раздражитель. Свет на рабочем месте также влияет на внимание и креативность. А рабочее место может и восстанавливать силы, и отвлекать от работы, позволять или затруднять движения и даже вдохновлять вас на риск — все зависит от того, как вы организуете пространство и свои вещи в нем. Рабочее место не всегда можно изменить, однако множеством мелочей вы можете сделать так, чтобы обстановка не мешала, а помогала вашей продуктивности.

Перечисленные стратегии эффективны не только потому, что они просты и легки в использовании, но и потому, что учитывают биологию человека, а не идут вразрез с ней. Технологии по-прежнему будут обеспечивать возможность сделать больше и больше работы за день. Нет сомнений, что существующая культура труда будет по-прежнему требовать от нас большей эффективности и полной отдачи на каждом этапе. И на нас наверняка будет все больше давить неподъемный груз налагаемых на нас требований. Чем быстрее раскручивается этот маховик, тем важнее понимать, при каких условиях людям работается лучше. Это знание позволит нам приспособиться и успешно работать во все ужесточающихся условиях.

Стратегии, описанные в этой книге, призваны помочь в преодолении проблемы, которую я считаю главной в современной культуре труда, — перегруженности работой. Изучение способов, помогающих человеку работать более эффективно, позволит нам лучше понять самих себя, улучшить рабочие навыки и взять собственную жизнь в свои руки.

Благодарности

Эта книга — результат направляющих усилий и поддержки замечательной команды людей. Хайди Грант Халворсон, познакомившая меня с моим агентом Джайлсом Андерсоном, посеяла первое зерно, из которого выросла эта книга. Джайлс был со мной на всех этапах — от идеи создания до поисков подходящего издателя, побуждал верить в свои силы и не терять стремительного темпа до конца. Мой редактор Дженева Льоса, обладательница твердой руки и острого глаза, отлично ухватила основную идею и помогла изложить ее более внятно, а также научила меня оформлять мысли так, чтобы читатель воспринял их как значимые и пригодные к применению. Помимо Дженевы, со мной работали ее редакционный помощник Ханна Ривера, мой координатор Ноэль Крисман и мой корректор Дианна Стерп — с их помощью рукопись стала такой, какой я никогда не смог бы сделать ее самостоятельно. Студия theBookDesigners сделала обложку, отлично отражающую смысл и цель книги. Мой специалист по маркетингу Дженнифер Дженсен, мой пресс-агент Сьюзан Уикхем и остальные сотрудники отделов маркетинга, связей с общественностью, управления, международных контактов, переводов, публикации и аудиоверсии — как в HarperOne, так и в HarperCollins — поверили в потенциал этой книги и всячески способствовали ее продвижению. Дэвид и Лайза

Рок серьезно углубили мое понимание издательского бизнеса и оказали ощутимую поддержку. Стив Лидс и Рейчел Хотт щедро делились опытом и консультировали меня по ключевым для развития идей пунктам. Дженни Сяо и Питер Менде-Седлецки оказали неоценимую помощь с верификацией научной информации и проверкой фактов.

Я благодарен всем друзьям, родственникам, коллегам и сотрудникам, поддерживавшим меня при обсуждении книги, — их энтузиазм давал мне силы для работы. Мой брат Кенни Дэвис дал мне полезнейшие сведения о том, как адресоваться к читателям. Мои родители Сьюзан и Дон Дэвис очень помогли с определением концепции. А моя жена Даниэла была той движущей силой, которая влекла меня вперед и на каждом этапе пути давала мне то, что было мне необходимо, — поддержку, мотивацию, свободу и сочувствие, — отчего работа над книгой становилась не только легче, но и интереснее.

Мне невероятно повезло с потрясающей командой людей, чье содействие дало мне возможность написать книгу, которая — надеюсь — станет для многих источников знаний о том, как справляться с рабочей загруженностью и как лучше понимать самих себя.

Примечания

1. Benjamin Franklin, “Autobiography of Benjamin Franklin” (без копирайта, опубликовано 1 января 1790 г.), <https://itun.es/us/xZiNx.l>.
2. Benjamin Franklin, “I Sing My Plain Country Joan, 1742,” Founders Online, National Archives, последнее изменение 1 декабря 2014 г., <http://founders.archives.gov/documents/Franklin/01-02-02-0087>.
3. “Benjamin Franklin”, www.biography.com/people/benjamin-franklin-9301234.
4. Более полное определение «воплощенного познания» см. в предисловии к специальному выпуску журнала, посвященного этой теме, которое я редактировал вместе с Артом Маркманом: Joshua I. Davis and Arthur B. Markman, “Embodied Cognition as a Practical Paradigm: Introduction to the Topic, the Future of Embodied Cognition,” *Topics in Cognitive Science* 4, no. 4 (2012): 685–91. Подборка статей и другие источники по теории воплощенного познания см. по адресу www.embodiedmind.org.
5. Dana R. Carney, Amy J. Cuddy, and Andy J. Yap, “Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance,” *Psychological Science* 21, no. 10 (2010): 1363–68; Pranjali H. Mehta and R.A. Josephs, “Testosterone and Cortisol Jointly Regulate Dominance: Evidence for a Dual-Hormone Hypothesis,” *Hormones and Behavior* 58 (2010): 898–906.
6. Jesse Chandler and Norbert Schwarz, “How Extending Your Middle Finger Affects Your Perception of Others: Learned

- Movements Influence Concept Accessibility,” *Journal of Experimental Social Psychology* 45, no. 1 (January 2009): 123–28.
7. Josh Davis, Maite Balda, David Rock, Paul McGinniss, and Lila Davachi, “The Science of Making Learning Stick: An Update to the AGES Model,” *NeuroLeadership Journal* 5 (2014). Обратите внимание: не все специалисты по воплощенному познанию отнесли бы этот пример к воплощенному познанию. Однако я намеренно поместил его сюда, чтобы читатель видел, что такие нейробиологические данные иллюстрируют идею об отличии человеческого тела от компьютеров и механизмов.
 8. Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. — М.: Карьера Пресс, 2015.
 9. Susan T. Fiske and Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2013).
 10. “Trance,” онлайн-версия словаря Merriam-Webster, версия от 14 сентября 2014 г., www.merriam-webster.com/dictionary/trance.
 11. Ezequiel Morsella, “The Function of Phenomenal States: Supramodular Interaction Theory,” *Psychological Review* 112, no. 4 (2005): 1000–21. Данная работа была первоначально опубликована, когда автор работал в Йельском университете, затем он организовал лабораторную группу в Университете штата в Сан-Франциско.
 12. John G. Kerns et al., “Anterior Cingulate Conflict Monitoring and Adjustments in Control,” *Science* 303, no. 5660 (2004): 1023–26; и Matthew M. Botvinick, Jonathan D. Cohen, and Cameron S. Carter, “Conflict Monitoring and Anterior Cingulate Cortex: An Update,” *Trends in Cognitive Sciences* 8, no. 12 (2004): 539–46.
 13. Naomi I. Eisenberger and Matthew D. Lieberman, “Why Rejection Hurts: A Common Neural Alarm System for Physical and Social Pain,” *Trends in Cognitive Sciences* 8, no. 7 (2004): 294–300.
 14. Kathleen D. Vohs and Brandon J. Schmeichel, “Self-Regulation and Extended Now: Controlling the Self Alters the Subjective Experience of Time,” *Journal of Personality and Social Psychology* 85, no. 2 (2003): 217–30.

15. Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
16. Бенджамин Франклин, чтобы напомнить себе о важных делах, по утрам спрашивал себя: «Что хорошего я сделаю сегодня?». Не знаю, возвращался ли он к этой мысли в течение дальнейшего дня, но идея мне кажется похожей. Отрывок из автобиографии Бенджамина Франклина, <https://itun.es/us/xZiNx.l>.
17. Nira Liberman and Yaacov Trope, “The Psychology of Transcending the Here and Now,” *Science* 322, no. 5905 (2008): 1201–5.
18. Gal Zauberaman et al., “Discounting Time and Time Discounting: Subjective Time Perception and Intertemporal Preferences,” *Journal of Marketing Research* 46, no. 4 (2009): 543–56.
19. Aleksandra Luszczynska, Anna Sobczyk, and Charles Abraham, “Planning to Lose Weight: Randomized Controlled Trial of an Implementation Intention Prompt to Enhance Weight Reduction Among Overweight and Obese Women,” *Health Psychology* 26, no. 4 (2007): 507–12.
20. Thomas L. Webb et al., “Effective Regulation of Affect: An Action Control Perspective on Emotion Regulation,” *European Review of Social Psychology* 23, no. 1 (2012): 143–86.
21. Janine Chapman, Christopher J. Armitage, and Paul Norman, “Comparing Implementation Intention Interventions in Relation to Young Adults’ Intake of Fruit and Vegetables,” *Psychology and Health* 24, no. 3 (2009): 317–32.
22. Peter M. Gollwitzer, “Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans,” *American Psychologist* 54, no. 7 (1999): 493–503; и Peter M. Gollwitzer and Paschal Sheeran, “Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes,” *Advances in Experimental Social Psychology* 38 (2006): 69–119.
23. Michael L. Anderson, “Neural Reuse: A Fundamental Organizational Principle of the Brain,” *Behavioral and Brain Sciences* 33, no. 04 (2010): 245–66; and Michael L. Anderson, Michael J. Richardson, and Anthony Chemero, “Eroding the Boundaries of Cognition: Implications of Embodiment,” *Topics in Cognitive Science* 4, no. 4 (2012): 717–30.

24. M. Brouziyne and C. Molinaro, "Mental Imagery Combined with Physical Practice of Approach Shots for Golf Beginners," *Perceptual and Motor Skills* 101, no. 1 (2005): 203–11.
25. Sonal Arora et al., "Mental Practice Enhances Surgical Technical Skills: A Randomized Controlled Study," *Annals of Surgery* 253, no. 2 (2011): 265–70.
26. Mike Knudstrup, Sharon L. Segrest, and Amy E. Hurley, "The Use of Mental Imagery in the Simulated Employment Interview Situation," *Journal of Managerial Psychology* 18, no. 6 (2003): 573–91.
27. Vinoth K. Ranganathan et al., "From Mental Power to Muscle Power — Gaining Strength by Using the Mind," *Neuropsychologia* 42, no. 7 (2004): 944–56.
28. Elliot T. Berkman and Jordan S. Miller-Ziegler, "Imaging Depletion: fMRI Provides New Insights into the Processes Underlying Ego Depletion," *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 8, no. 4 (2012): 359–61; и Michael Inzlicht and Brandon J. Schmeichel, "What Is Ego Depletion? Toward a Mechanistic Revision of the Resource Model of Self-Control," *Perspectives on Psychological Science* 7, no. 5 (2012): 450–63.
29. Jessica R. Cohen and Matthew D. Lieberman, "The Common Neural Basis of Exerting Self-Control in Multiple Domains," in *Self Control in Society, Mind, and Brain*, ed. Ran R. Hassin, Kevin N. Ochsner, and Yaacov Trope (New York: Oxford University Press, 2010), 141–60; Matthew D. Lieberman, "The Brain's Braking System (and How to 'Use Your Words' to Tap into It)," *NeuroLeadership Journal* 2 (2009): 9–14; Elliot T. Berkman, Lisa Burkland, and Matthew D. Lieberman, "Inhibitory Spillover: Intentional Motor Inhibition Produces Incidental Limbic Inhibition via Right Inferior Frontal Cortex," *Neuroimage* 47, no. 2 (2009): 705–12; and Michael Inzlicht, Elliot Berkman, and Nathaniel Elkins-Brown, "The Neuroscience of 'Ego Depletion' or: How the Brain Can Help Us Understand Why Self-Control Seems Limited," in *Social Neuroscience: Biological Approaches to Social Psychology*, ed. Eddie Harmon-Jones and Michael Inzlicht (New York: Psychology Press, 2015). Inzlicht, Berkman и Elkins-Brown указывают, что для самоконтроля необходимы несколько

участков мозга в разных ролях (например, вентролатеральная часть префронтальной коры особенно важна для самоподавления). Читатели, которых интересует нейробиологический аспект самоконтроля, могут обратиться за подробностями к указанной главе в *Social Neuroscience*.

30. Inzlicht, Berkman, and Elkins-Brown (см. предыдущее примечание) отмечают, что эти данные наилучшим образом понимаются как свидетельства того, что самоконтроль требует усилий, а через некоторое время различные участки мозга, включенные в процесс, задействуются меньше, поскольку у нас пропадает мотивация продолжать затратную деятельность. Однако авторы описывают исследование, показывающее, что при достаточной мотивации (например, при наличии положительных стимулов или веры в то, что мы можем продержаться дольше) мозг способен длительно заниматься самоконтролем. Конкретная продолжительность времени неизвестна.
31. В качестве альтернативы применению силы воли для отказа от чего-либо (например, от плюшки) можно попытаться не думать о плюшке, тогда отказ от нее не потребует самоконтроля. Вот один из способов этого добиться. Перед тем как подумать, что бы съесть, переосмыслите саму цель: вы завтракаете для того, чтобы хорошо себя чувствовать с момента завтрака до обеда. Плюшки дадут хорошее самочувствие всего на несколько минут, через час-другой вы устанете или проголодаетесь. Такое переосмысление приводит к тому, что вы и не съедаете плюшку, и не тратите самоконтроль на отказ от нее, поскольку с этой точки зрения плюшки совершенно непривлекательны. Этот способ отношения к еде я более подробно рассматриваю в стратегии 4.
32. Roy F. Baumeister and John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (New York: Penguin, 2011), 99.
33. Kathleen D. Vohs et al., "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative," *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 5 (2008): 883–98.

34. Shaheem Reid с дополнительными сведениями от Sway Calloway, "All Eyes on Beyonce," MTV.com, www.mtv.com/bands/b/beyonce/news_feature_081406/.
35. Eddie Harmon-Jones et al., "The Effect of Personal Relevance and Approach-Related Action Expectation on Relative Left Frontal Cortical Activity," *Psychological Science* 17, no. 5 (2006): 434–40.
36. Each of these findings regarding sadness is reviewed in Joseph P. Forgas, "Don't Worry, Be Sad! On the Cognitive, Motivational, and Interpersonal Benefits of Negative Mood," *Current Directions in Psychological Science* 22, no. 3 (2013): 225–32.
37. Matthijs Baas, Carsten K.W. De Dreu, and Bernard A. Nijstad, "A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus?" *Psychological Bulletin* 134, no. 6 (2008): 779–806.
38. Maya Tamir, "Don't Worry, Be Happy? Neuroticism, Trait-Consistent Affect Regulation, and Performance," *Journal of Personality and Social Psychology* 89, no. 3 (2005): 449–61. По данным этого исследования, описанные эффекты наиболее заметно проявлялись у более невротичных испытуемых.
39. Karuna Subramaniam et al., "A Brain Mechanism for Facilitation of Insight by Positive Affect," *Journal of Cognitive Neuroscience* 21, no. 3 (2009): 415–32.
40. Baas, De Dreu, and Nijstad, "A Meta-Analysis of 25 Years," 779–806; and Alice M. Isen, Kimberly A. Daubman, and Gary P. Nowicki, "Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, no. 6 (1987): 1122–31. В частности, статья Baas, De Dreu и Nijstad показывает, что подково-ориентированные и относительно более активные позитивные эмоции способствуют креативности. Другие положительные эмоции, например чувство спокойствия или расслабленности, могут не оказывать такое воздействие.
41. Suzanne K. Vosburg, "The Effects of Positive and Negative Mood on Divergent-Thinking Performance," *Creativity Research Journal* 11, no. 2 (1998): 165–72; и Norbert Schwarz, Herbert

- Bless, and Gerd Bohner, "Mood and Persuasion: Affective States Influence the Processing of Persuasive Communications," *Advances in Experimental Social Psychology* 24 (1991): 161–99. Позитивный настрой может вести к «удовлетворенности» — склонности останавливаться на удовлетворительных решениях и ответах и не стремиться к идеальным. В свете ранее цитированных исследований, указывающих на положительное влияние позитивного настроения на креативность, интересно утверждение Восбурга, что существует как минимум несколько видов ситуаций, в которых позитивный настрой не усиливает креативность, например при необходимости идеального или оптимального креативного решения.
42. Guido Hertel et al., "Mood Effects on Cooperation in Small Groups: Does Positive Mood Simply Lead to More Cooperation?" *Cognition and Emotion* 14, no. 4 (2000): 441–72.
43. Joseph P. Forgas, "On Feeling Good and Getting Your Way: Mood Effects on Negotiator Cognition and Bargaining Strategies," *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 3 (1998): 565–77.
44. Martin E.P. Seligman and Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 5–14. При чтении отчета об исследовании сложно понять, какие положительные эмоции, в отличие от отрицательных, оказывают неодинаковый эффект. В некоторых исследованиях указаны радость, удовольствие, удовлетворение, комфортная расслабленность, гордость и др., однако во многих случаях просто упоминаются положительные эмоции вообще. Подозреваю, что причиной может быть более активное изучение негативных психологических аспектов, чем позитивных. Независимо от возможной причины сейчас резоннее говорить, что такой эффект оказывают положительные эмоции — такие как радость, счастье, удовольствие или общее положительное ощущение.
45. Некоторые исследователи различают эмоции (более кратковременные и связанные с конкретным поводом) и настроения (более долговременные и не привязанные к определенной причине). Я использую эти термины взаимозаменяемо,

поскольку независимо от продолжительности и причины описанный эффект, насколько я понимаю, будет сходным.

46. Martin P. Paulus, "The Breathing Conundrum — Interoceptive Sensitivity and Anxiety," *Depression and Anxiety* 30, no. 4 (2013): 315–20; and A.D. Craig, "Interoception: The Sense of the Physiological Condition of the Body," *Current Opinion in Neurobiology* 13, no. 4 (2003): 500–5.
47. F.A. Bainbridge, "The Relation Between Respiration and the Pulse-Rate," *Journal of Physiology* 54, no. 3 (1920): 192–202.
48. Dianne M. Tice et al., "Restoring the Self: Positive Affect Helps Improve Self-Regulation Following Ego Depletion," *Journal of Experimental Social Psychology* 43, no. 3 (2007): 379–84.
49. Amber Brooks and Leon Lack, "A Brief Afternoon Nap Following Nocturnal Sleep Restriction: Which Nap Duration Is Most Recuperative?" *Sleep* 29, no. 6 (2006): 831–40. Это исследование изучало людей, получавших возможность кратковременного сна после долгого периода принудительного бодрствования. На работе мы не всегда находимся в состоянии недосыпания, но, если недостаток сна ощутим, кратковременный сон может помочь вам больше, чем вы думаете.
50. M.I. Posner, "Attention: The Mechanisms of Consciousness," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 91, no. 16 (1994): 7398–403.
51. Christian Balkenius, "Attention, Habituation, and Conditioning: Toward a Computational Model," *Cognitive Science Quarterly* 1, no. 2 (2000): 171–204.
52. Каким образом книга или компьютерная игра заставляют нас забытья на долгое время? Подозреваю, что в таких случаях наше внимание удерживают сюжет или последовательность приключений. Авторы, вероятно, осознанно используют тот факт, что наше внимание настроено реагировать на помехи.
53. Daniel M. Wegner et al., "Paradoxical Effects of Thought Suppression," *Journal of Personality and Social Psychology* 53, no. 1 (1987): 5–13. В исходном исследовании на эту тему белый медведь приводился в качестве примера. Я повторил пример как дань уважения к авторам.

54. Allan M. Collins and Elizabeth F. Loftus, "A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing," *Psychological Review* 82, no. 6 (1975): 407–28.
55. По неясным причинам научная литература редко дает ответы на вопрос, сколько времени в среднем люди могут заниматься одним и тем же. Вероятно, это слишком зависит от контекста.
56. Elizabeth R. Valentine and Philip L.G. Sweet, "Meditation and Attention: A Comparison of the Effects of Concentrative and Mindfulness Meditation on Sustained Attention," *Mental Health, Religion, and Culture* 2, no. 1 (1999): 59–70. В этом исследовании среди тех, кто занимался медитацией, практикующие «осознанную» медитацию показывали лучшие результаты, чем занимавшиеся «сосредоточенной» медитацией.
57. Jonathan Smallwood and Jessica Andrews-Hanna, "Not All Minds That Wander Are Lost: The Importance of a Balanced Perspective on the Mind-Wandering State," *Frontiers in Psychology* 4 (2013): 441.
58. Benjamin Baird et al., "Inspired by Distraction: Mind Wandering Facilitates Creative Incubation," *Psychological Science* 23, no. 10 (2012): 1117–22.
59. Benjamin Baird, Jonathan Smallwood, and Jonathan W. Schooler, "Back to the Future: Autobiographical Planning and the Functionality of Mind-Wandering," *Consciousness and Cognition* 20, no. 4 (2011): 1604–11.
60. Jonathan Smallwood, Louise Nind, and Rory C. O'Connor, "When Is Your Head At? An Exploration of the Factors Associated with the Temporal Focus of the Wandering Mind," *Consciousness and Cognition* 18, no. 1 (2009): 118–25.
61. Jon Kabat-Zinn, "An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: Theoretical Considerations and Preliminary Results," *General Hospital Psychiatry* 4, no. 1 (1982): 33–47; и Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living (Revised Edition): Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness* (New York: Random House, 2013).

62. Maryanna D. Klatt, Janet Buckworth, and William B. Malarkey, "Effects of Low-Dose Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR-LD) on Working Adults," *Health, Education, and Behavior* 36, no. 3 (2009): 601–14.
63. Philippe R. Goldin and James J. Gross, "Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) on Emotion Regulation in Social Anxiety Disorder," *Emotion* 10, no. 1 (2010): 83–91.
64. Linda E. Carlson and Sheila N. Garland, "Impact of Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) on Sleep, Mood, Stress, and Fatigue Symptoms in Cancer Outpatients," *International Journal of Behavioral Medicine* 12, no. 4 (2005): 278–85.
65. Scott R. Bishop et al., "Mindfulness: A Proposed Operational Definition," *Clinical Psychology: Science and Practice* 11, no. 3 (2004): 230–41. Бишоп с соавторами дает такое определение «осознанности»: «Первый компонент связан с саморегуляцией внимания: она поддерживается на уровне непосредственного опыта, тем самым обеспечивая повышенное осознание ментальных событий в данный момент времени. Второй компонент связан с настройкой на определенную ориентацию человека по отношению к его опыту в данный момент времени — ориентацию, которая характеризуется любопытством, открытостью и одобрением» (с. 232).
66. Andy Clark, *Being There: Putting Brain, Body, and World Together Again* (Cambridge, MA: MIT Press, 1997); Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: HarperCollins, 1994); George Lakoff and Mark Johnson, *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought* (New York: Basic Books, 1999).

Идея о том, что тело и сознание сложно взаимосвязаны, интуитивно понятна многим, но менее привычна в философских кругах. Из чтения литературы по этой теме становится ясно: представление о том, что сознание и тело действуют в основном по отдельности, есть плод изрядного количества непроверенных домыслов. Думаю, что такие домыслы влияют и на то, что мы считаем полезным занятием, — например, физические упражнения.

67. Stanley Schachter and Jerome E. Singer, "Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State," *Psychological Review* 69, no. 5 (1962): 379–99.
68. Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela* (New York: Little, Brown and Company, 1994), 490.
69. Lot Verburgh et al., "Physical Exercise and Executive Functions in Preadolescent Children, Adolescents, and Young Adults: A Meta-Analysis," *British Journal of Sports Medicine* 48, no. 12 (2014): 973–79.
70. Shannan E. Gormley et al., "Effect of Intensity of Aerobic Training on VO₂max," *Medicine and Science in Sports and Exercise* 40, no. 7 (2008): 1336–43.
71. Hiroki Yanagisawa, Ippeita Dan, Daisuke Tsuzuki, Morimasa Kato, Masako Okamoto, Yasushi Kyutoku, and Hideaki Soya, "Acute Moderate Exercise Elicits Increased Dorsolateral Prefrontal Activation and Improves Cognitive Performance with Stroop Test," *Neuroimage* 50, no. 4 (2010): 1702–10.
72. Kevin C. O'Leary et al., "The Effects of Single Bouts of Aerobic Exercise, Exergaming, and Videogame Play on Cognitive Control," *Clinical Neurophysiology* 122, no. 8 (2011): 1518–25.
73. Berit Inkster and Brian M. Frier, "The Effects of Acute Hypoglycaemia on Cognitive Function in Type 1 Diabetes," *British Journal of Diabetes and Vascular Disease* 12, no. 5 (2012): 221–26.
74. Franciele R. Figueira et al., "Aerobic and Combined Exercise Sessions Reduce Glucose Variability in Type 2 Diabetes: Crossover Randomized Trial," *PLoS ONE* 8, no. 3 (2013): e57733.
75. Steven J. Petruzzello et al., "A Meta-Analysis on the Anxiety-Reducing Effects of Acute and Chronic Exercise: Outcomes and Mechanisms," *Sports Medicine* 11, no. 3 (1991): 143–82.
76. Eli Puterman et al., "The Power of Exercise: Buffering the Effect of Chronic Stress on Telomere Length," *PLoS ONE* 5, no. 5 (2010): e10837.
77. Justy Reed and Deniz S. Ones, "The Effect of Acute Aerobic Exercise on Positive Activated Affect: A Meta-Analysis," *Psychology of Sport and Exercise* 7, no. 5 (2006): 477–514.

78. Reed and Ones, "The Effect of Acute Aerobic Exercise," 477–514.
79. Bryan D. Loy, Patrick J. O'Connor, and Rodney K. Dishman, "The Effect of a Single Bout of Exercise on Energy and Fatigue States: A Systematic Review and Meta-Analysis," *Fatigue: Biomedicine, Health and Behavior* 1, no. 4 (2013): 223–42.
80. Alexa Hoyland, Clare L. Lawton, and Louise Dye, "Acute Effects of Macronutrient Manipulations on Cognitive Test Performance in Healthy Young Adults: A Systematic Research Review," *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 32, no. 1 (2008): 72–85.
81. Edward Leigh Gibson, "Effects of Energy and Macronutrient Intake on Cognitive Function Through the Lifespan," *Proceedings of the Latvian Academy of Sciences, Section B, Natural, Exact, and Applied Sciences* 67, nos. 4–5 (2013): 303–447.
82. Karina Fischer et al., "Cognitive Performance and Its Relationship with Postprandial Metabolic Changes After Ingestion of Different Macronutrients in the Morning," *British Journal of Nutrition* 85, no. 03 (2001): 393–405.
83. Gibson, "Effects of Energy and Macronutrient Intake," 303–447.
84. David Benton, "Carbohydrates and the Cognitive Performance of Children," Carbohydrate News, Canadian Sugar Institute Nutrition Information Service, 2012, www.sugar.ca/SUGAR/media/Sugar-Main/PDFs/CarbNews2012_ENG-qxp_FINAL.pdf.
85. Hayley Young and David Benton, "The Glycemic Load of Meals, Cognition, and Mood in Middle and Older Aged Adults with Differences in Glucose Tolerance: A Randomized Trial," *e-SPEN Journal* 9, no. 4 (2014): e147–54.
86. Simon B. Cooper et al., "Breakfast Glycaemic Index and Cognitive Function in Adolescent School Children," *British Journal of Nutrition* 107, no. 12 (2012): 1823–32.
87. Paul Hewlett, Andrew Smith, and Eva Lucas, "Grazing, Cognitive Performance, and Mood," *Appetite* 52, no. 1 (2009): 245–48.
88. Dale A. Schoeller, "Changes in Total Body Water with Age," *American Journal of Clinical Nutrition* 50, no. 5 (November 1, 1989): 1176–81.

89. Ana Adan, "Cognitive Performance and Dehydration," *Journal of the American College of Nutrition* 31, no. 2 (2012): 71–78.
90. Lawrence E. Armstrong et al., "Mild Dehydration Affects Mood in Healthy Young Women," *Journal of Nutrition* 142, no. 2 (2012): 382–88.
91. Natalie A. Masento et al., "Effects of Hydration Status on Cognitive Performance and Mood," *British Journal of Nutrition* 111, no. 10 (2014): 1841–52.
92. Melanie A. Heckman, Jorge Weil, and Elvira Gonzalez de Mejia, "Caffeine (1, 3, 7-Trimethylxanthine) in Foods: A Comprehensive Review on Consumption, Functionality, Safety, and Regulatory Matters," *Journal of Food Science* 75, no. 3 (2010): R77–87.
93. Peter J. Rogers, "Caffeine and Alertness: In Defense of Withdrawal Reversal," *Journal of Caffeine Research* 4, no. 1 (2014): 3–8.
94. B. M. van Gelder et al., "Coffee Consumption Is Inversely Associated with Cognitive Decline in Elderly European Men: The Fine Study," *European Journal of Clinical Nutrition* 61, no. 2 (2007): 226–32; Eduardo Salazar-Martinez et al., "Coffee Consumption and Risk for Type 2 Diabetes Mellitus," *Annals of Internal Medicine* 140, no. 1 (2004): 1–8.
95. Emma Childs and Harriet de Wit, "Subjective, Behavioral, and Physiological Effects of Acute Caffeine in Light, Nondependent Caffeine Users" [in English], *Psychopharmacology (Berlin)* 185, no. 4 (2006): 514–23.
96. H.A. Young and D. Benton, "Caffeine Can Decrease Subjective Energy Depending on the Vehicle with Which It Is Consumed and When It Is Measured" [in English], *Psychopharmacology (Berlin)* 228, no. 2 (2013): 243–54.
97. Парацельс, цит. по «Викицитатам», из "Die Dritte Defension Wegen Des Schreibens Der Neuen Rezepte," *Septem Defensiones* 1538, vol. 2, (Darmstadt, 1965): 510.
98. Astrid Nehlig, "Is Caffeine a Cognitive Enhancer?" *Journal of Alzheimer's Disease* 20, suppl. 1 (2010): S85–94.
99. Karen Alsene et al., "Association Between A2a Receptor Gene Polymorphisms and Caffeine-Induced Anxiety" [in English], *Neuropsychopharmacology* 28, no. 9 (2003): 1694–702.

100. Tad T. Brunyé et al., "Caffeine Modulates Attention Network Function," *Brain and Cognition* 72, no. 2 (2010): 181–88.
101. A.S. Attwood, S. Higgs, and P. Terry, "Differential Responsiveness to Caffeine and Perceived Effects of Caffeine in Moderate and High Regular Caffeine Consumers" [in English], *Psychopharmacology (Berlin)* 190, no. 4 (2007): 469–77.
102. Peter J. Rogers et al., "Faster but Not Smarter: Effects of Caffeine and Caffeine Withdrawal on Alertness and Performance" [in English], *Psychopharmacology (Berlin)* 226, no. 2 (2013): 229–40.
103. Meagan A. Howard and Cecile A. Marczynski, "Acute Effects of a Glucose Energy Drink on Behavioral Control," *Experimental and Clinical Psychopharmacology* 18, no. 6 (2010): 553–61.
104. David A. Camfield et al., "Acute Effects of Tea Constituents L-Theanine, Caffeine, and Epigallocatechin Gallate on Cognitive Function and Mood: A Systematic Review and Meta-Analysis," *Nutrition Reviews* 72, no. 8 (2014): 507–22.
105. James L. Szalma and Peter A. Hancock, "Noise Effects on Human Performance: A Meta-Analytic Synthesis," *Psychological Bulletin* 137, no. 4 (2011): 682–707.
106. Juliane Kämpfe, Peter Sedlmeier, and Frank Renkewitz, "The Impact of Background Music on Adult Listeners: A Meta-Analysis," *Psychology of Music* 39, no. 4 (2010): 424–48.
107. Göran B.W. Söderlund et al., "The Effects of Background White Noise on Memory Performance in Inattentive School Children," *Behavioral and Brain Functions* 6, no. 1 (2010): 4.
108. Gianna Cassidy and Raymond A.R. MacDonald, "The Effect of Background Music and Background Noise on the Task Performance of Introverts and Extraverts," *Psychology of Music* 35, no. 3 (2007): 517–37
109. Patrik Sörqvist and Jerker Rönnerberg, "Individual Differences in Distractibility: An Update and a Model," *PsyCh Journal* 3, no. 1 (2014): 42–57.
110. "Loudness Comparison Chart (dBA)," South Redding 6-Lane Project, California Department of Transportation, www.dot.ca.gov/dist2/projects/sixer/loud.pdf.

111. "Loudness Comparison Chart (dBA)," <http://www.dot.ca.gov/dist2/projects/sixer/loud.pdf>.
112. Ravi Mehta, Rui (Juliet) Zhu, and Amar Cheema, "Is Noise Always Bad? Exploring the Effects of Ambient Noise on Creative Cognition," *Journal of Consumer Research* 39, no. 4 (2012): 784–99.
113. Russell G. Foster, "Neurobiology: Bright Blue Times," *Nature* 433, no. 7027 (2005): 698–99; and David M. Berson, "Phototransduction in Ganglion-Cell Photoreceptors" [in English], *Pflügers Archiv: European Journal of Physiology* 454, no. 5 (2007): 849–55.
114. Antoine U. Viola et al., "Blue-Enriched White Light in the Workplace Improves Self-Reported Alertness, Performance and Sleep Quality" [in English], *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health* 34, no. 4 (2008): 297–306. Исследование финансировано компанией Philips Lighting, производящей лампы, использованные в экспериментах.
115. K. C. H.J. Smolders, Y. A. W. de Kort, and S. M. van den Berg, "Daytime Light Exposure and Feelings of Vitality: Results of a Field Study During Regular Weekdays," *Journal of Environmental Psychology* 36 (2013): 270–79.
116. F. Ferlazzo et al., "Effects of New Light Sources on Task Switching and Mental Rotation Performance," *Journal of Environmental Psychology* 39 (2014): 92–100.
117. Anna Steidle and Lioba Werth, "Freedom from Constraints: Darkness and Dim Illumination Promote Creativity," *Journal of Environmental Psychology* 35 (2013): 67–80.
118. Robert Desimone and John Duncan, "Neural Mechanisms of Selective Visual Attention," *Annual Review of Neuroscience* 18 (1995): 193–222; Stephanie McMains and Sabine Kastner, "Interactions of Top-Down and Bottom-Up Mechanisms in Human Visual Cortex," *Journal of Neuroscience* 31, no. 2 (2011): 587–97.
119. Gilles Pourtois, Antonio Schettino, and Patrik Vuilleumier, "Brain Mechanisms for Emotional Influences on Perception and Attention: What Is Magic and What Is Not," *Biological Psychology* 92, no. 3 (2013): 492–512.

120. Thomas W. Malone, "How Do People Organize Their Desks?: Implications for the Design of Office Information Systems," *ACM Transactions on Office Information Systems* 1, no. 1 (1983): 99–112.
121. Dana R. Carney, Amy J.C. Cuddy, and Andy J. Yap, "Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance," *Psychological Science* 21, no. 10 (2010): 1363–68.
122. Josh Davis and Pranjal H. Mehta, "An Ideal Hormone Profile for Leadership, and How to Attain It," *NeuroLeadership Journal* 5.
123. Andy J. Yap et al., "The Ergonomics of Dishonesty: The Effect of Incidental Posture on Stealing, Cheating, and Traffic Violations," *Psychological Science* 24, no. 11 (2013): 2281–89.
124. Florence-Emilie Kinnafick and Cecilie Thøgersen-Ntoumani, "The Effect of the Physical Environment and Levels of Activity on Affective States," *Journal of Environmental Psychology* 38 (2014): 241–51.
125. Marily Opezzo and Daniel L. Schwartz, "Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking," *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 40, no. 4 (2014): 1142–52.
126. Ruth K. Raanaas et al., "Benefits of Indoor Plants on Attention Capacity in an Office Setting," *Journal of Environmental Psychology* 31, no. 1 (2011): 99–105; Eleanor Ratcliffe, Birgitta Gatersleben, and Paul T. Sowden, "Bird Sounds and Their Contributions to Perceived Attention Restoration and Stress Recovery," *Journal of Environmental Psychology* 36 (2013): 221–28; Mathew White et al., "Blue Space: The Importance of Water for Preference, Affect, and Restorativeness Ratings of Natural and Built Scenes," *Journal of Environmental Psychology* 30, no. 4 (2010): 482–93.
127. Gregory A. Laurence, Yitzhak Fried, and Linda H. Slowik, "'My Space': A Moderated Mediation Model of the Effect of Architectural and Experienced Privacy and Workspace Personalization on Emotional Exhaustion at Work," *Journal of Environmental Psychology* 36 (2013): 144–52.

Об авторе

Джош Дэвис плотно связан с научными и с деловыми кругами. Диплом бакалавра он получил в Университете Брауна, докторскую степень — в Колумбийском университете. Его научные интересы связаны с теорией «воплощенного познания», контролем эмоций и нейробиологией эмоций. Он преподавал в Колумбийском университете, Нью-Йоркском университете и Барнард-колледже Колумбийского университета. В Барнард-колледже Джош пять лет проработал преподавателем факультета психологии. В бизнесе Дэвис начинал карьеру в сфере машиностроения, затем переключился на академическую карьеру. Сейчас он директор по исследовательской работе и ведущий профессор в Институте нейролидерства (NeuroLeadership Institute). В этой роли Джош курирует работу института по применению фундаментальных научных исследований к сферам бизнеса и управления. Он также выступает в роли личного тренера и коуча в сфере продуктивности и ораторского искусства. Он часто читает лекции на мероприятиях, организованных институтом, и на международных конференциях и встречах. Опубликованные им работы по бизнес-тематике включают в себя блогерские посты и статьи в *Harvard Business Review*, *strategy + business*, *People & Strategy*, *Training + Development*, *Psychology Today* и в *NeuroLeadership Journal*, а также были отмечены в шорт-листе *Harvard Business Review*. Сейчас Джош живет в Нью-Йорке со своей женой Даниэлой.

Дэвис Джош

УСПЕТЬ ЗА 120 МИНУТ

*Как создать условия
для максимально эффективной работы*

Руководитель проекта *А. Василенко*
Корректор *Е. Аксёнова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *С. Хозин*
Иллюстрации на обложке *bigstockphoto.com*

Подписано в печать 29.12.2015.
Формат 60 × 90 $\frac{1}{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 10,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru,
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)





ООО «Альпина Паблишер»

Здравствуйте,
дорогой читатель!

Кому:
Нашему читателю

От кого:
От коллектива
издательства
«Альпина Паблишер»

Тема письма:
Об издательстве

Если Вы читаете это письмо, значит, в руках у Вас наша книга и мы не зря делаем свою работу.

Мы убеждены, что у каждого человека есть потребность в постоянном развитии и получении знаний для личного и профессионального роста. Именно поэтому мы стремимся отыскивать для Вас в огромном массиве мировой литературы по-настоящему полезные книги, которые помогут Вам лучше распорядиться навыками и умениями, сделать жизнь полнее и интереснее.

Мы делаем свою работу уже 16 лет, и за эти годы выпустили более 3000 изданий общим тиражом 10 миллионов экземпляров. Наши авторы, среди которых Айн Рэнд, Стивен Кови, Ричард Брэнсон и другие талантливые и яркие личности, помогли миллионам людей во всем мире по-новому взглянуть на жизнь, достичь новых высот в развитии и карьере, реализовать свои мечты.

Мы очень рады, что в эту самую минуту Вы стоите на пороге замечательных открытий, которые помогут сделать эта книга. Мы верим, что всякий раз, когда кто-то читает наши книги, мир становится чуть лучше, а сам читатель — гармоничнее и счастливее. И просто здорово, что сейчас этим человеком становитесь именно Вы.

*Искренне Ваш, коллектив издательства
"Альпина Паблишер"*



“ Указанные стратегии помогут вам создать условия для достижения пика умственной активности в любое время рабочего дня. Я уверен, что, правильно подготовившись, вы многого добьетесь, однако не утверждаю, что за эти два часа вы проделаете всю имеющуюся работу. Я полагаю, что в нужном режиме мозговой активности вы способны сделать наиболее важные дела текущего дня так, что останетесь довольны собой и будете настроены достичь большего. ”