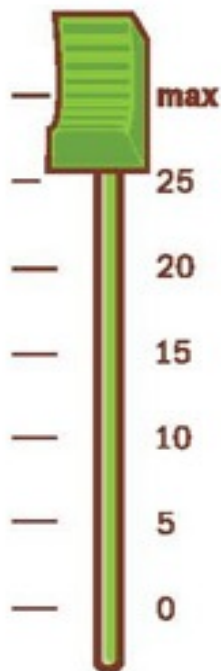


Джим Лоэр
и Тони Шварц

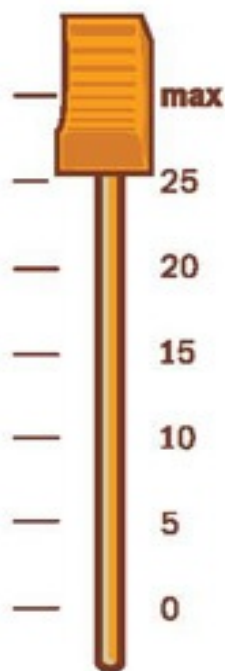
Жизнь на полной мощности!

Управление энергией — ключ к высокой
эффективности, здоровью и счастью

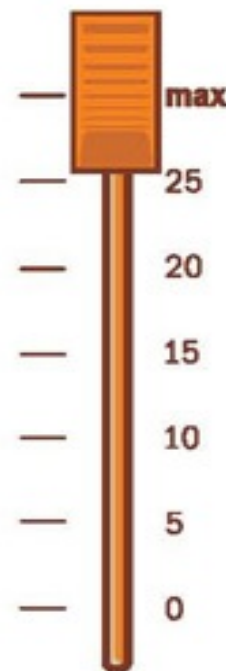
здоровье



эмоции



интеллект



гармония



Jim Loehr, Tony Schwartz

The Power of Full Engagement

[Хороший перевод!]

Annotation

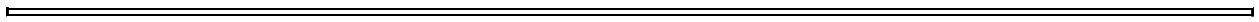
Проблема всех корпоративных служащих — монотонные нагрузки, которые ведут к упадку сил и физическим недугам. Чтобы избежать их и достичь высот в своей профессии, нужно научиться управлять внутренней энергией. Принципы и методики, описанные в книге, научат вас эффективно работать в условиях прессинга, находить в себе скрытые источники энергии и поддерживать отличную физическую, эмоциональную и умственную форму.

Авторы книги возглавляют американский тренировочный центр Human Performance Institute. Они широко известны своими работами в области психологии высоких результатов.

Для всех, кто много работает, ставит перед собой профессиональные и личные цели и каждый день предпринимает усилия по их достижению.

- [Джим Лоэр, Тони Шварц](#)
 - [Предисловие](#)
 - [Часть первая](#)
 - [1. На полной мощности](#)
 - [2. Жизнь Роджера](#)
 - [3. Пульсация высокой эффективности](#)
 - [4. Физическая энергия](#)
 - [5. Эмоциональная энергия](#)
 - [6. Умственная энергия](#)
 - [7. Духовная энергия](#)
 - [Часть вторая](#)
 - [8. Определение цели](#)
 - [9. Взгляните правде в глаза](#)
 - [10. Переходим к действию](#)
 - [Приложения](#)
 - [Приложение 1](#)
 - [Приложение 2](#)
 - [Приложение 3](#)
 - [Приложение 4](#)
 - [Об авторах](#)
 - [Над книгой работали](#)
- [notes](#)

- [1](#)
- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)



Джим Лоэр, Тони Шварц

ЖИЗНЬ НА ПОЛНОЙ МОЩНОСТИ

**Управление энергией — ключ к высокой
эффективности, здоровью и счастью**

Предисловие

Лекарство от дауншифтинга

Эту книгу многие ждали давно. Ждали, еще не подозревая о ее существовании, названии и авторах. Ждали, выходя из офиса с зеленоватым лицом, отпаивая себя по утрам литрами кофе, не находя в себе сил взяться за очередную приоритетную задачу, борясь с депрессией и унынием.

И наконец дождались. Нашлись специалисты, убедительно, развернуто и практично ответившие на вопрос, как управлять уровнем личной энергии. Причем в различных аспектах — физическом, интеллектуальном, духовном... Что особенно ценно, это специалисты-практики, тренировавшие ведущих американских спортсменов, спецназ ФБР и топ-менеджеров компаний из списка Fortune 500.

Признайтесь, читатель, — когда вы натыкались на очередную статью о дауншифтинге, вас наверняка посещала мысль: «Может, и мне бросить все и махнуть куда-нибудь на Гоа или в избушку в сибирской тайге?..» Желание все бросить и послать всех на какое-нибудь из кратких и емких русских слов — верный признак недостатка энергии.

Проблема управления энергией — одна из ключевых в самоменеджменте. Один из участников российского тайм-менеджерского сообщества в свое время придумал формулу TIME-менеджмента — от слов time, information, money, energy: «время», «информация», «деньги», «энергия». Каждый из этих четырех ресурсов является критически значимым для личной эффективности, успеха и развития. И если по управлению временем, деньгами и информацией литературы довольно много, то в области управления энергией был явный пробел. Который наконец-то начал заполняться.

Во многом, конечно, с авторами можно поспорить. Несомненно, им, как и многим западным специалистам, свойственно абсолютизировать свой подход, жестко противопоставлять его «старым парадигмам» (для которых он на самом деле является вовсе не отрицанием, а органичным продолжением и развитием). Но это никак не умаляет главных достоинств книги — актуальности, простоты, технологичности.

Читайте, успевайте все и наполняйте ваше Время — Энергией!

Глеб Архангельский,

*генеральный директор компании «Организация Времени», создатель
русского тайм-менеджерского сообщества www.improvement.ru,*

*автор книг «Тайм-драйв», «Работа 2.0», «Корпоративный тайм-
менеджмент» и других*

Часть первая

Движущие силы полной мощности

1. На полной мощности

Самый драгоценный ресурс — это энергия, а не время

Мы живем в цифровом веке. Мы мчимся на полной скорости, наши ритмы ускоряются, наши дни нарезаны на байты и биты. Мы предпочитаем широту глубине и быструю реакцию — обдуманному решению. Мы скользим по поверхности, попадая в десятки мест на несколько минут, но нигде не задерживаясь надолго. Мы летим по жизни, не делая пауз на размышления о том, кем на самом деле хотим стать. Мы на связи, но мы отключены.

Большинство из нас просто стараются сделать все, что в их силах. Когда требования превышают наши возможности, мы принимаем решения, которые помогают пробиться через паутину проблем, но пожирают наше время. Мы мало спим, едим на ходу, подстегиваем себя кофеином и успокаиваем алкоголем и снотворным. Сталкиваясь с неослабевающими требованиями на работе, мы становимся раздражительными, наше внимание легко рассеивается. После долгого рабочего дня мы возвращаемся домой полностью вымотанными и воспринимаем семью не как источник радости и восстановления, а как очередную проблему.

Мы окружили себя ежедневниками и списками задач, наладонниками и смартфонами, системами мгновенных сообщений и «напоминалками» в компьютерах. Мы полагаем, что это должно помочь нам лучше управлять своим временем. Мы гордимся умением делать несколько дел сразу, а готовность работать от рассвета до заката демонстрируем повсюду, как медаль за храбрость. Термин «24/7» описывает мир, в котором работа не кончается никогда. Мы используем слова «одержимость», «сумасшествие» не для того, чтобы описать безумие, а для того, чтобы рассказать о прошедшем рабочем дне. Чувствуя, что времени хватать не будет уже никогда, мы стараемся утрамбовать как можно больше дел в каждый день. Но даже самое эффективное управление временем не гарантирует, что у нас будет достаточно энергии на то, чтобы сделать все запланированное.

Вам знакомы такие ситуации?

— Вы присутствуете на важном четырехчасовом совещании, на котором не тратится впустую ни секунды. Но последние два часа остаток своих сил вы тратите только на бесплодные попытки сосредоточиться.

— Вы тщательно распланировали все 12 часов предстоящего рабочего дня, но к его середине полностью растеряли энергию и стали нетерпеливы и раздражительны.

— Вы собираетесь провести вечер с детьми, но настолько отвлечены мыслями о работе, что не можете понять, чего они от вас хотят.

— Вы, конечно же, помните о годовщине вашей свадьбы (об этом вам сегодня днем напомнил компьютер), но купить букет вы забыли, а выйти из дома отпраздновать у вас уже нет сил.

Энергия, а не время — вот главная валюта высокой эффективности. Эта мысль перевернула наше понимание того, что является движущей силой высокой эффективности в течение продолжительного времени. Она привела наших клиентов к пересмотру принципов управления собственной жизнью — как личной, так и профессиональной. Все, что мы делаем — от прогулки с детьми до общения с коллегами и принятия важнейших решений, — требует энергии. Это кажется очевидным, но именно об этом мы чаще всего и забываем. Не имея нужного количества, качества и фокусировки энергии, мы подвергаем опасности любое дело, за которое беремся.

Каждая из наших мыслей или эмоций имеет энергетические последствия — к худшему или к лучшему. Окончательная оценка нашей жизни ставится не по количеству времени, проведенного нами на этой планете, а на основании энергии, инвестированной нами в это время. Основная идея этой книги достаточно проста: *эффективность, здоровье и счастье основаны на умелом управлении энергией.*

Конечно, существуют плохие боссы, ядовитая рабочая атмосфера, сложные отношения и жизненные кризисы. Однако мы можем контролировать свою энергию намного полнее и глубже, чем представляем. Число часов в сутках неизменно, но количество и качество доступной нам энергии зависит от нас. И это самый ценный наш ресурс. Чем больше ответственности мы принимаем за ту энергию, которую несем в мир, тем сильнее и эффективнее становимся. А чем больше мы обвиняем других людей и обстоятельства, тем больше наша энергия становится отрицательной и разрушительной.

Если бы вы смогли завтра проснуться с бóльшим количеством положительной и сфокусированной энергии, которую вы могли бы инвестировать в вашу работу и семью, — улучшило бы это вашу жизнь? Если вы руководитель или менеджер, изменила бы ваша положительная энергия рабочую обстановку вокруг вас? Если бы ваши сотрудники могли полагаться на большее количество вашей энергии, изменились бы

отношения между ними и оказало бы это влияние на качество ваших собственных услуг?

Лидеры являются проводниками энергии организации — в своих компаниях и семьях. Они вдохновляют или деморализуют окружающих — сначала тем, насколько эффективно они управляют своей собственной энергией, а потом тем, как они мобилизуют, фокусируют, инвестируют и возобновляют коллективную энергию своих сотрудников. Умелое управление энергией, индивидуальной и коллективной, и делает возможным то, что мы называем достижением полной мощности.

Чтобы включить полную мощность, мы должны быть энергичными физически, включенными эмоционально, сфокусированными умственно и объединенными общим духом для достижения целей, которые лежат за пределами наших эгоистических интересов. Работа на полной мощности начинается с желания раньше начать работу утром, равного желания вернуться домой вечером и проведения четкой границы между работой и домом. Она означает способность полностью погрузиться в выполнение своей миссии, будь то решение творческой задачи, управление группой сотрудников, проведение времени с любимыми людьми или развлечение. Работа на полной мощности подразумевает необходимость фундаментального изменения образа жизни.

Согласно результатам опубликованного в 2001 году Институтом Гэллапа^[1] опроса, только 25% сотрудников американских компаний работают на полную мощность. Около 55% работают вполсилы. Оставшиеся 20% «активно противодействуют» работе, то есть они не только несчастливы на профессиональном поприще, но и постоянно делятся этим чувством с коллегами. Ущерб от их присутствия на работе оценивается в триллионы долларов. Что еще хуже — чем дольше люди работают в организации, тем меньше сил они ей отдают. По данным Гэллапа, после первых шести месяцев работы только 38% работают в полную силу. Через три года эта цифра падает до 22%. Посмотрите с этой точки зрения на свою жизнь. Насколько полно вы включены в работу? А ваши коллеги?

Более чем десятилетие нашей тренинговой деятельности мы не уставали поражаться бесконечному числу способов, которыми наши клиенты транжируют свою энергию. Эти способы включают все — от плохих пищевых привычек и неумения восстановить или сфокусировать энергию до упорного накопления отрицательной энергии. Уроки, которыми мы хотим поделиться в этой книге, принесли пользу и проверены на нас самих и наших организациях. Когда мы начали следовать принципам

управления энергией и использовали процесс изменений, описанный в этой книге, мы обнаружили, что стали намного более эффективными в своих действиях и взаимоотношениях — как в личном, так и в профессиональном плане. Когда мы недорабатывали, мы сразу видели результат этого — в падении производительности и нашего влияния на других. То же самое наблюдали и десятки тысяч наших клиентов. Обучение более эффективному и разумному управлению энергией предоставляет уникальную возможность для изменения — как личного, так и в организациях.

На полной мощности

Старая парадигма

Управление временем

Избегание стрессов

Жизнь — это марафон

Бездействие — это
потерянное время

Восстановление ресурсов

Управление при помощи
самодисциплины

Энергетика позитивного мышления

Новая парадигма

Управление энергией

Поиск стрессов

Жизнь — это серия спринтов

Бездействие — это продуктивное
время

Поиск ресурсов

Управление при помощи ритуалов

Энергетика полной мощности

Живая лаборатория

Впервые идея о важности энергии пришла нам в «живой лаборатории» профессионального спорта. Тридцать лет наша организация работала со спортсменами мирового уровня, пытаясь определить, что позволяет некоторым из них в течение длительного времени показывать лучшие результаты в условиях постоянного конкурентного давления. Нашими первыми клиентами были теннисисты — более восьмидесяти лучших в мире игроков, таких как Пит Сампрас, Джим Курье, Аранча Санчес-Викарио, Серджи Бругейра, Габриэла Сабатини и Моника Селеш.

Обычно они приходили к нам в моменты самой напряженной борьбы, и наше вмешательство часто приводило к самым серьезным результатам.

После нашей работы Аранча Санчес-Викарио в первый раз выиграла U.S. Open^[2] и стала первой в мировом рейтинге — одновременно в одиночном разряде и в паре. Сабатини выиграла свой единственный U.S. Open. Бругейра поднялся с 79-го места в мировом рейтинге в первую десятку и дважды выиграл French Open^[3]. Потом к нам стали приходить спортсмены из других видов спорта — гольфисты Марк О’Мира и Эрни Эльс, хоккеисты Эрик Линдрос и Майк Рихтер, боксер Рей «Бум Бум» Манчини, баскетболисты Ник Андерсон и Грант Хилл, конькобежец Дан Йенсен, который выиграл единственную в своей жизни золотую олимпийскую медаль только после двух лет интенсивных тренировок у нас.

Наш метод делало уникальным то, что мы ни секунды не тратили на изучение технических или тактических навыков наших подопечных. Общепринятый шаблонный подход состоит в том, что если вы нашли талантливого человека и обучили его правильным навыкам, то он добьется самых лучших результатов. Но на практике так происходит очень редко. Оказывается, именно энергия является тем неочевидным фактором, который позволяет «зажечь» талант на полную мощность. Мы никогда не интересовались, как Селеш бьет по мячу при подаче, как Линдрос щелкает по шайбе или как Хилл бросает в кольцо со штрафных. Все они были чрезвычайно одарены уже до того, как пришли к нам. Вместо этого мы сосредоточились на том, чтобы помочь им научиться управлять их собственной энергией для выполнения любых стоящих перед ними задач.

Спортсмены оказались весьма требовательными объектами экспериментов. Их совершенно не удовлетворяли «духоподъемные» разговоры или утонченные теории. Они интересовались измеримыми и длительными результатами — количеством эйсов^[4] с первой подачи, процентом реализации штрафных бросков, победами на турнирах. Они хотели быть уверенными в том, что смогут закатить мяч в восемнадцатую лунку, сделать трехочковый бросок на последней секунде или положить тачдаун^[5] в финале Суперкубка. Все остальное — болтовня. Если бы мы не смогли помочь спортсменам в достижении нужных им результатов, наша работа в этой сфере не измерялась бы десятилетиями. Мы научились отвечать за цифры.

Когда молва о наших успехах в спорте стала распространяться, мы стали получать многочисленные предложения «экспортировать» нашу модель в другие области человеческой деятельности, требующие высокой отдачи. Мы работали с отрядами ФБР по освобождению заложников, службой судебных приставов и медиками-реаниматологами. Сейчас

бóльшая часть нашей работы связана с бизнесом — с генеральными-директорами и предпринимателями, менеджерами и продавцами, а в последнее время — еще и с учителями и чиновниками, юристами и студентами-медиками. Среди наших корпоративных клиентов — участники списка Fortune 500, такие как PepsiCo, Estée Lauder, Pfizer, Bristol-Myers Squibb, Hyatt Corporation и многие другие.

Работая в этих новых сферах, мы обнаружили нечто совершенно неожиданное: *требования к обычным людям, выполняющим самую обычную работу, намного превосходят требования к любым профессиональным спортсменам, с какими мы только работали.*

Как такое возможно?

Если присмотреться внимательнее, в этом нет ничего удивительного. Профессиональные спортсмены обычно тратят 90% своего времени на тренировки, чтобы иметь возможность соревноваться в течение оставшихся 10% времени. Вся их жизнь организована вокруг получения, удержания и возобновления той энергии, которая нужна для краткого периода соревнований. Они выстраивают очень точные процедуры управления своей энергией во всех сферах жизни — еды и сна, занятий и отдыха, зарядки и разрядки эмоций, концентрации внимания и психологической подготовки к выполнению задач, которые они себе ставят. Обычные же люди, не привыкшие тратить время на столь обстоятельную подготовку, должны работать на максимуме своих возможностей по восемь, десять, а порой и по двенадцать часов в день.

Кроме того, большинство профессиональных спортсменов имеют большой перерыв между сезонами. После нескольких месяцев соревнований в условиях чрезвычайного напряжения длительный «мертвый сезон» дает спортсменам необходимое время для отдыха, лечения, обновления и роста. А у обычных людей «межсезонье» ограничено несколькими неделями отпуска в год. И даже эти недели им редко удастся полностью посвятить отдыху и восстановлению — большинство читает электронную почту и отвечает на нее, обменивается СМС и думает о работе.

И наконец, в среднем карьера профессиональных спортсменов продолжается от пяти до пятнадцати лет. Если они в течение этого времени успевают разумно организовать свои финансы, им хватает заработанного до конца жизни. Очень немногие из них вынуждены искать новую работу. Обычные же люди работают сорок-пятьдесят лет без значительных перерывов.

Если учесть эти факты, что же позволяет работать на высшем уровне

эффективности — без принесения в жертву здоровья, счастья и красок жизни?

Вы должны работать на полную мощность. Ответом на вызов, предъявляемый нам высшей производительностью, является умение эффективно управлять всеми видами нашей энергии для достижения поставленных перед собой целей. Ключевых видов энергии четыре. Именно они лежат в основе процесса изменений, который мы опишем на следующих страницах, и именно они критичны для создания возможности жить и работать эффективно, продуктивно и на полной мощности.

Принцип №1

Полная мощность требует подключения четырех взаимосвязанных источников энергии: физической, эмоциональной, умственной и духовной.

Человек представляет собой сложную энергетическую систему; чтобы задействовать полную мощность, надо использовать все источники энергии. Нельзя полагаться только на один из них и нельзя обойтись без любого из них, поскольку все они глубоко связаны друг с другом.

Энергия является общим знаменателем всех аспектов нашей жизни. Физическая энергия измеряется в количественных терминах (высокая или низкая), а эмоциональная — в качественных (положительная или отрицательная). Это два основных источника энергии, поскольку без достаточного количества топлива никакая задача не будет выполнена. На схеме мы изобразили изменение энергии от низкой к высокой и от отрицательной к положительной. Чем более «токсична» и неприятна энергия, тем хуже она помогает добиваться высоких результатов — и наоборот.



Важность полной мощности наиболее очевидна в тех ситуациях, когда последствия малой мощности могут быть фатальными. Представьте, что вам предстоит операция на сердце. В каком из этих энергетических секторов должен находиться ваш хирург? Вам бы хотелось, чтобы он вошел в операционную злым, встревоженным и расстроенным? Усталым, депрессивным и изнуренным? Или несобранным, благодушным и расслабленным? Наверняка вы хотели бы, чтобы он был энергичным, уверенным и бодрым.

Представьте, что каждый раз, когда вы ввязываетесь в скандал, выполняете свою работу неряшливо или не можете сконцентрироваться на работе, вы подвергаете чью-либо жизнь опасности. Очень скоро вы станете более вдумчиво относиться к своей энергии. Мы должны отвечать за то, как управляем своей энергией, и именно за это должны вознаграждаться. И мы

должны научиться с одинаковой ответственностью управлять всеми видами своей энергии: физической, эмоциональной, умственной и духовной.

Принцип №2

Поскольку наши энергетические возможности уменьшаются как при избыточном, так и при недостаточном использовании энергии, мы должны поддерживать баланс между расходом энергии и ее накоплением.

Мы очень редко задумываемся о том, сколько энергии тратим, считая, что в нашем распоряжении бесконечные запасы. На самом же деле, если потребность в энергии растет, то ее резервы начинают постепенно истощаться — тем более что с возрастом «емкость» источников энергии снижается.

Тренируя свое умение управлять всеми видами энергии, мы можем существенно замедлить спад в областях физической и умственной, а в эмоциональной и духовной даже добиться роста. И наоборот — проживая жизнь «линейно», то есть тратя намного больше энергии, чем можем запастись, или запасая намного больше, чем можем потратить, мы приходим к ухудшению здоровья, хронической усталости, атрофиям, потере вкуса к жизни и даже преждевременной смерти. К сожалению, потребность в восстановлении очень часто рассматривается как признак слабости, а не как важный аспект длительного удержания высокой эффективности, и в итоге мы почти не уделяем внимания возобновлению и расширению наших энергетических резервов — как индивидуальных, так и коллективных.

Чтобы поддерживать мощный ритм своей жизни, мы должны научиться тратить и возобновлять энергию ритмично. Самая богатая, счастливая и продуктивная жизнь характеризуется способностью полностью посвящать себя решению стоящих перед нами задач, но при этом периодически полностью отключаться от них и восстанавливаться. Но большинство из нас проживает свою жизнь так, как будто бежит бесконечный марафон, загоняя себя далеко за пределы допустимого для здоровья напряжения. Мы поддерживаем постоянный уровень мыслительной и эмоциональной деятельности, но только тратим эти виды энергии, не задумываясь об их восстановлении. На этом пути нас ждет хоть и медленный, но неумолимый износ.

Вспомните, как выглядят многие бегуны на длинные дистанции: усталые, изможденные, с потухшими глазами и впалыми щеками. И как выглядят спринтеры: мощные, подвижные, нетерпеливые — энергия буквально брызжет из них. Объяснение этому простое. Независимо от того,

сколько энергии им придется потратить, они с места старта уже видят линию финиша. Мы должны научиться относиться к своей жизни как к серии спринтов — полностью выкладываясь на дорожке и полностью забывая о ней за пределами стадиона.

Принцип №3

Чтобы увеличить емкость своих резервов энергии, мы должны выходить за пределы обычных норм ее расходования, то есть тренироваться так же системно, как это делают лучшие спортсмены.

Стресс — вовсе не враг нашей жизни. Парадоксально, но именно он является основой роста и развития. Например, чтобы нарастить силу мышц, мы должны систематически нагружать их (то есть фактически подвергать стрессу), выходя за пределы их обычных возможностей. Это приводит к возникновению микроскопических разрывов в мышечном волокне. К концу тренировки вы должны почувствовать усталость, ваши функциональные возможности будут исчерпаны. Но дайте вашим мышцам 24–48 часов покоя, и они станут сильнее и будут лучше готовы к выполнению тех упражнений, которые вам раньше были не по силам. Это явление широко используется для увеличения физической силы, но оно применимо и для развития любых других наших «мускулов», использующих другие виды энергии: от сопереживания и терпения до сосредоточенности и креативности, и дальше до цельности натуры и обязательности. Эта идея и упрощает, и революционизирует способ преодоления барьеров, стоящих на нашем пути.

Мы создаем резервы эмоциональной, умственной и духовной энергии точно так же, как создаем резервы физической силы. Мы развиваем все наши качества, расходуя нужные виды энергии за пределами наших обычных границ, а потом восстанавливаясь. Если тренировать мускулы, не доходя до усталости, то есть не выходя за пределы их возможностей, они не будут развиваться, а с возрастом еще и потеряют силу. В развитии любых видов «мускулов» нас ограничивает то, что трудно пересилить себя и не отступить при малейших признаках дискомфорта. Чтобы соответствовать растущим требованиям, нужно систематически развивать и укреплять «мускулы» в тех областях, в которых наши запасы мощности недостаточны. Любая форма стресса, приводящего к дискомфорту, дает возможность увеличить емкость наших резервов — физических, умственных, эмоциональных или духовных — при условии, что стресс будет сопровождаться адекватным восстановлением. Как сформулировал Ницше: «То, что не убивает, делает нас сильнее». Поскольку требования к

«корпоративным атлетам» превышают требования, предъявляемые к профессиональным спортсменам, первые должны научиться тренироваться еще более системно, чем вторые.

Принцип №4

Ритуалы, связанные с положительной энергией — то есть точные процедуры управления энергией, — и являются ключом к достижению полной мощности и постоянной высокой эффективности.

Меняться трудно. Мы — рабы своих привычек. Бóльшая часть того, что мы делаем, основана на автоматизме и не контролируется сознанием. Скорее всего, сегодня мы будем делать то же, что вчера. Все попытки изменения упираются в невозможность длительного повторения осознанных усилий. Сила воли и дисциплина — намного более ограниченные ресурсы, чем многим представляется. Если вам надо продумывать действие каждый раз, когда вы его совершаете, скорее всего, вам не удастся делать это слишком долго. Привычный образ действий оказывает на нас мощное магнетическое воздействие.

Положительный ритуал — это поведение, основанное на глубоко усвоенных нами ценностях, которое со временем становится привычным. Мы используем слово «ритуал» не случайно. Мы хотим подчеркнуть важность четко определенного, структурированного поведения. В отличие от силы воли и дисциплины, которые заставляют вас толкать себя к определенному поведению, ритуал сам тянет вас. Возьмем что-нибудь простое, например чистку зубов. Обычно вам не приходится даже напоминать себе, что зубы надо почистить. Чистка зубов сама «притягивает» вас к себе, поскольку имеет ясную и хорошо вам известную ценность для здоровья. Вы чистите зубы на «автопилоте», без каких-либо сознательных усилий или намерений. Сила ритуалов в том, что они гарантируют минимальное использование сознательных усилий, оставляя нам свободу для фокусирования энергии на стратегических направлениях творчества и развития.

Посмотрите на любую часть вашей жизни, в которой вы эффективны. Вы обязательно обнаружите несколько привычек, которые помогают вам этого добиваться. Если у вас неизменно здоровое питание, то скорее всего, вы просто привыкли покупать здоровую пищу в магазинах и заказывать здоровые блюда в ресторанах. Если вы находитесь в хорошей форме, то, видимо, у вас есть выделенные дни и часы для посещения спортзала или стадиона. Если у вас есть успехи в области продаж — значит, у вас есть отработанный ритуал подготовки к разговорам с клиентами и

отрепетированы слова, которые вы скажете себе в случае отказа. Если вы эффективно управляете своими сотрудниками, то это, скорее всего, потому, что вы выработали свой стиль общения, который создает у них чувство душевного подъема, а не угрозы. Если у вас хорошие отношения в семье, то потому, что вы проводите время с супругом или детьми в соответствии с отработанными и взаимоприемлемыми ритуалами. Если вам удастся поддерживать высокий положительный уровень энергии, несмотря на экстремальные требования вашей работы, вы почти наверняка имеете проверенные способы сделать паузу и восстановить силы. Наиболее действенный способ управления энергией и выведения на полную мощность, который мы нашли, состоит в создании положительных ритуалов.

Процесс изменения

Как реализовать все это на практике? Как выработать и удержать все нужные виды энергии — особенно когда требования к нам растут, а наши возможности с возрастом снижаются?

Мы выяснили, что изменения, приводящие к наиболее продолжительным результатам, должны основываться на трехступенчатом процессе, который мы назвали «Определите цель — посмотрите правде в глаза — действуйте». Все стадии необходимы, и ни одна не достаточна по отдельности.

Первый шаг нашего процесса изменений — «Определите цель». Перед лицом наших привычек и нашего инстинкта сохранения статус-кво нам нужен энтузиазм, чтобы изменять свою жизнь. Наш первый вызов — это ответ на вопрос «Как расходовать энергию в соответствии с моими истинными ценностями?». Одно из последствий жизни на запредельных скоростях состоит в том, что нам некогда осмыслить, что мы ценим больше всего, и удержать это в фокусе своего внимания. Как правило, мы тратим больше времени на то, чтобы оперативно реагировать на внезапно возникающие кризисы и соответствовать ожиданиям окружающих, чем на то, чтобы делать продуманный выбор, направляемый ясным пониманием того, что в нашей жизни наиболее значительно.

На стадии определения цели надо выявить и сформулировать самые важные ценности вашей жизни и охарактеризовать их образ — личный и профессиональный. Приверженность ценностям и создание

притягательного образа формируют источник «высокооктанового топлива» для изменений. Они также дают нам руль и компас для навигации в штормах, неизбежно сопровождающих нашу жизнь.

Нельзя наметить курс изменений, пока вы честно не взглянете на себя со стороны. На следующей стадии нашего процесса — «Посмотрите правде в глаза» — надо задать себе первый вопрос: «Как сейчас вы расходуете вашу энергию?» Каждый из нас мастер избегать неприятной правды о себе. Мы постоянно недооцениваем последствия наших решений в вопросах управления энергией: не признавая вреда продуктов, которые мы едим; позволяя себе излишек алкоголя; не вкладывая достаточно энергии в отношения с начальниками, коллегами, супругами и детьми; не концентрируя внимание на своей работе. Очень часто мы смотрим на свою жизнь через розовые очки, считаем себя жертвами обстоятельств или отказываемся признать связь нашего выбора с количеством, качеством, силой и фокусировкой нашей энергии.

Третий шаг вашего процесса изменений — это действие, призванное сократить разрыв между тем, как вы управляете своей энергией сейчас, и тем, как вы хотели бы ею управлять, чтобы выполнить поставленные перед собой задачи. Этот шаг включает в себя создание плана личного развития, основанного на создании ритуалов положительной энергии. Некоторые из наших привычек полезны, но другие обходятся нам дорого. Они помогают нам прожить один день, но в долгосрочной перспективе мы платим за них собственными эффективностью, здоровьем и счастьем. Например: нездоровая пища для подпитки нашей физической энергии; курение или алкоголь для снятия тревожных состояний; бешеная «многозадачность» для выполнения потоков заданий; откладывание серьезных и долгосрочных проектов в пользу более простых и неотложных; и наконец, недостаточное выделение энергии на поддержание личных взаимоотношений. Издержки от подобного рода решений со временем только растут.

Но точно так же, как отрицательные привычки и шаблоны разрушают нашу жизнь, положительные ритуалы могут ее поддерживать и улучшать. У нас нет никаких ограничений на увеличение и сохранение наших энергетических запасов вместо пассивного наблюдения за тем, как с возрастом они медленно уменьшаются. Создание ритуалов требует выработки весьма точных действий и выполнения их в строго определенное время. Как сказал Аристотель: «Мы — это то, что мы постоянно делаем». Или, как выразился уже в наше время Далай-лама: «Нет ничего, что не стало бы легче сделать, если повторять это много раз. Тренируясь, мы можем изменяться. Мы можем изменить себя».

История Роджера, одного из наших клиентов, ярко демонстрирует, как наши каждодневные решения, о которых мы очень мало задумываемся, могут постепенно разрушать нашу энергию, снижать эффективность и приводить к выключению из жизни. В следующих главах мы изложим вам модель и систематическую программу для улучшения мобилизации, управления, фокусирования и регулярного обновления вашей энергии — и энергии окружающих вас людей. Этот тренинговый процесс помог Роджеру и тысячам других людей изменить их жизнь, и мы уверены, что он поможет и вам.

Запомните

— Управление энергией, а не временем, является ключом к высокой эффективности. Продуктивность основана на умелом управлении энергией.

— Великие лидеры являются проводниками организационной энергии. Они начинают с эффективного управления собственной энергией. Как лидеры они должны мобилизовать, фокусировать, инвестировать, направлять, обновлять и расширять энергию своих сотрудников.

— Полная мощность — это такой уровень энергии, который позволяет достичь высшей эффективности.

— Принцип №1: полная мощность требует подключения четырех взаимосвязанных источников энергии: физической, эмоциональной, умственной и духовной.

— Принцип №2: поскольку наши энергетические возможности уменьшаются и при избыточном, и при недостаточном использовании энергии, мы должны поддерживать баланс между расходом энергии и ее накоплением.

— Принцип №3: чтобы увеличить емкость наших резервов энергии, мы должны выходить за пределы обычных норм ее расходования, то есть тренироваться так же системно, как это делают лучшие спортсмены.

— Принцип №4: ритуалы, связанные с положительной энергией, — то есть точные процедуры управления энергией — и являются ключом к достижению полной мощности и постоянной высокой эффективности.

— Изменения, дающие длительные результаты, основаны на процессе из трех шагов: «Определите цель — Посмотрите правде в глаза — Предпримите действия».

2. Жизнь Роджера

Потеря мощности

Когда мы впервые встретились с Роджером, его жизнь казалась совершенно успешной. Ему было сорок два года, он был менеджером по продажам в крупной софтверной компании. Его зарплата превышала сотню тысяч долларов в год, он отвечал за продажи в четырех штатах западного побережья, полтора года назад он был назначен вице-президентом — это было уже четвертым продвижением за пять лет. Его жене Рейчел было тридцать девять. Они познакомились еще в колледже, поженились пятнадцать лет назад, и у них было две дочери — девятилетняя Алиса и семилетняя Изабелл. Рейчел весьма успешно работала школьным психологом. Они жили в пригороде Феникса, в окружении похожих на них семей, в доме, который сами спроектировали. Их жизнь была переполнена заботами о карьере и необходимостью растить двоих детей. Они очень много сделали, чтобы добиться именно такой жизни. На первый взгляд никаких проблем не было заметно.

Однако мы уже знали, что шеф Роджера был все более недоволен его отдачей на работе. «Мы много лет считали его восходящей звездой, — сказал он нам. — Не представляю, что с ним случилось. Два года назад мы продвинули его на важную лидерскую позицию, но за это время его продуктивность снизилась с “пятерки” до “тройки с плюсом”. И это оказывает влияние на всю его команду. Я очень расстроен. Я пока не утратил надежды, но если в ближайшее время что-то не изменится, нам придется расстаться. Я был бы очень рад, если бы вы смогли помочь ему исправить положение. Он хороший и талантливый человек. Мне бы не хотелось с ним расставаться».

Важнейшая часть процесса нашей работы состоит в попытке заглянуть «под поверхность» той жизни, которую ведет человек. Взгляд в лицо Правде начинается с заполнения подробной анкеты, разработанной для выявления шаблонов поведения человека и измерения эффективности того, как он тратит и восстанавливает все интересующие нас виды энергии. Кроме того, Роджер написал небольшой отчет о состоянии своего здоровья и характере питания. Когда он приехал к нам, мы провели несколько тестов на его физическое состояние, которые включали оценку сердечно-сосудистой системы, силы, гибкости, наличия признаков ожирения, и несколько анализов крови, в том числе на уровень холестерина. Конечно,

читая эту книгу, вы не сможете получить такие же данные о своем физическом состоянии, но мы можем точно сказать, что если вы не проводите регулярные тренировки сердечно-сосудистой и мышечной систем, подобные тем, которые мы описываем в главе 3, вы почти наверняка теряете емкость своей энергетической системы.

Отзывы о Роджере со стороны коллег свидетельствовали о наличии пяти главных барьеров на пути к высокой эффективности: низкая энергетика, нетерпеливость, отрицательное отношение, отсутствие глубины в отношениях и отсутствие энтузиазма. Его самооценка была не намного лучше. Все найденные нами барьеры имеют общую причину — плохое управление энергией, будь то в форме недостаточного восстановления энергии, в форме недостаточной емкости резервов или, что более типично, в обеих этих формах сразу. Кроме того, каждый из этих барьеров почти всегда зависит не от одного, а от многих факторов.

Фундамент — это физическая энергия

В случае с Роджером наиболее важным фактором возникновения барьеров был его способ управления своей физической энергией. И в колледже, и в университете он был спортсменом. Он играл в баскетбол и теннис и всегда гордился своей физической формой. Заполняя наши медицинские анкеты, он отметил, что имеет 2–3 килограмма лишнего веса, но, отвечая на другой вопрос, признался, что с момента окончания университета набрал больше 7 килограммов. Наши измерения показали наличие 27% жира в его теле — это среднее значение для людей, с которыми мы работаем, но оно на четверть больше показателя, приемлемого для мужчин его возраста. У него уже было заметное брюшко — а ведь в молодости он клялся, что у него никогда этого не будет.

Его артериальное давление было 150 на 90, а это близко к границе гипертонии. Он признавал, что врач посоветовал ему изменить диету и больше заниматься спортом. Уровень холестерина в его крови составлял 225 мг/дл — намного выше идеального уровня. Роджер уже десять лет как бросил курить, но признался, что время от времени выкуривает по сигарете, когда испытывает особенный стресс. «Я не считаю это курением и не хочу говорить об этом», — сказал он нам.

Пищевые привычки Роджера объяснили и его лишний вес, и проблемы с энергетикой. Чаще всего он полностью отказывался от завтрака («Я

всегда пытался сбросить вес»), но в первой половине дня «ломался», съедая булочку со второй чашкой кофе. Когда он был в офисе, он съедал обед за своим столом, и хотя изо всех сил старался ограничить себя сэндвичем и салатом, чаще всего не мог удержаться от большой порции мороженого. Когда в течение дня он был в разъездах, чаще всего на обед он покупал гамбургер с жареной картошкой или несколько кусков пиццы.

В районе 16 часов, чувствуя голод, Роджер пытался восполнить запас энергии за счет печенья, которым бесперебойно снабжался его офис. В течение дня его работоспособность то взлетала, то падала в зависимости от того, сколько времени он оставался без еды и сколько сладостей он ухитрялся съесть. Самым большим приемом пищи был ужин, за который он садился в 19:30–20 часов. К этому времени он уже был голоден как волк и готов съесть большую тарелку макарон или существенную порцию курицы либо мяса с картошкой, а также миску хорошо заправленного салата и тарелку хлеба. Только в половине случаев ему удавалось не поддаваться искушению съесть еще что-нибудь сладкое перед сном.

Роджер почти всегда ухитрялся отлынивать от физических упражнений, которые могли бы противостоять перееданию, обезвредить отрицательные эмоции и восстановить умственные способности. Его объяснение было простым: он никак не мог найти для этого времени и сил. Каждое утро в 6:30 он был уже в дороге. Когда же он добирался домой вечером, последнее, чем он хотел бы заняться после полуторачасовой поездки, — это пробежка или работа на велотренажере. У него в подвале пылились и другие свидетельства давних попыток что-то поменять в этом вопросе: гребной тренажер, беговая дорожка и настоящие залежи гантелей.

На предыдущее Рождество Рейчел подарила Роджеру карту фитнес-клуба, расположенного возле его офиса, включавшую несколько занятий с персональным тренером. В первую неделю он посетил этот клуб трижды и почувствовал сильную усталость. В следующие недели он сходил туда по одному разу и через месяц прекратил посещения вообще. В теплую погоду он по субботам играл в гольф, но при этом поддавался на уговоры своих партнеров и ездил по полю на тележке, вместо того чтобы ходить пешком. Он несколько раз пытался хотя бы просто гулять по утрам в воскресенье, но семейные обязанности препятствовали и этому. Его выносливость неуклонно падала. К этому времени подъем на третий этаж в его офисе (когда не работал лифт) уже утомлял и раздражал его.

Чтобы расслабиться после ежедневных стрессов, Роджер обычно выпивал бокал martinis, когда приходил домой поздно, или пару бокалов вина за ужином, но это приводило только к усилению чувства усталости.

Но даже несмотря на это, ему не удавалось лечь спать в разумное время, и когда он выключал свет между полуночью и часом ночи, в последний раз проверив электронную почту, для сна ему оставалось 5–6 часов. По меньшей мере один или два раза в неделю его безуспешные попытки заснуть приводили к приему снотворного.

В те вечера, когда ему приходилось ужинать с клиентами допоздна, Роджер выпивал довольно много. Эти ужины начинались и заканчивались поздно, и в алкоголе себя никто не ограничивал. Роджер выпивал коктейль и три-четыре бокала вина, и это не только добавляло несколько сотен пустых килокалорий к его диете, но и приводило к похмелью на следующее утро.

Без кофеина Роджер просто не справлялся со всеми своими проблемами. Он пытался ограничить себя двумя чашками кофе утром, позволяя себе третью днем, если чувствовал себя уставшим. Он два раза пытался полностью отказаться от кофе, но это приводило только к ужасным головным болям. Когда он стал по нашей просьбе записывать все, что он ест, он обнаружил, что потребляет кофеина еще больше, выпивая днем две-три банки колы.

Если суммировать, за все это Роджеру пришлось заплатить не только снижением количества и качества доступной ему энергии, но и как следствие — снижением мотивации и концентрации.

Движение с пустыми баками

На эмоциональном уровне главными барьерами Роджера были нетерпеливость и отрицательное отношение. Когда мы объяснили это ему, он счел наши слова весьма отрезвляющими. Поскольку он вырос, считая себя спортсменом, ему всегда казалось, что все будет доставаться ему легко. И в колледже, и в университете Роджер считался дружелюбным и веселым парнем. В первые годы работы он мог заставить хохотать весь офис. Но с течением времени его юмор достиг своей границы, вместо дружелюбного и мягкого став саркастичным и резким.

Очевидно, что главным фактором нынешней уязвимости Роджера перед отрицательными эмоциями была его пониженная энергетика. В то же время в его жизни вообще было мало поводов для положительных эмоций. В его первые семь лет работы в компании нагрузка была велика, но и перспективы были высоки. Его шеф помогал ему расти, поддерживал его

идеи, давал свободу действий и помогал быстро двигаться по карьерной лестнице. Положительная энергия шефа заряжала и Роджера.

Сейчас же компания испытывала трудности, расходы сокращались, начались увольнения. Теперь от каждого ждали бóльших результатов при меньшем вознаграждении. Его шефу дали бóльший объем полномочий, и Роджер стал меньше его видеть и получать от него меньше помощи. Роджеру начало казаться, что он перестал быть фаворитом. Это оказало влияние не только на его настроение, но и на отношение к работе, а в результате — на его эффективность: ведь энергия легко передается, а отрицательное отношение может питаться самим собой. Лидеры оказывают огромное воздействие на энергию своей команды. Плохое настроение Роджера оказывало мощное влияние на тех, кто с ним работал, — точно так же, как кажущееся пренебрежение со стороны его шефа оказало влияние на самого Роджера.

Взаимоотношения — один из самых мощных потенциальных источников эмоционального восстановления. Многие годы Роджер считал Рейчел своим самым близким человеком и другом. Сейчас, когда они стали проводить вместе намного меньше времени, их романтические чувства остались в далеком прошлом. Их отношения стали «техническими» — разговоры касались теперь в основном вопросов снабжения дома, выяснения, кто поедет забрать вещи из химчистки, а кто отведет детей в спортивную секцию. Они практически не разговаривали о том, что происходило в их жизни.

У Рейчел были собственные заботы. Ее работа психолога — в нескольких школах одновременно — сама по себе предъявляла высокие требования. Годом раньше у ее 77-летнего отца была обнаружена болезнь Альцгеймера, и его состояние быстро ухудшалось. Все то небольшое количество времени, которое Рейчел ранее могла потратить на себя — в основном на занятия физкультурой, которые помогали ей сохранить фигуру и расслабиться, — теперь полностью исчезло. Теперь ей приходилось помогать матери заботиться об отце, а это требовало все больших усилий. Давление сразу с трех направлений — помощь отцу, работа и семья — истощили ее запасы энергии. Время, которое она могла проводить с Роджером, тоже сократилось. Он понимал, какой стресс Рейчел испытывает, но у него возникло такое же чувство покинутости, как и в его отношениях с шефом.

Тем временем у девятилетней Алисы тоже появились проблемы в школе. Тесты показали, что у нее несколько снижены способности к обучению. Она поняла это так, что ее считают тупой, и это стало

отражаться на ее учебе и отношениях со сверстниками. Роджер знал, что Алисе требуется помощь и поддержка, но часто по вечерам у него не было сил поговорить и позаниматься с ней. Семилетняя Изабелл, по всем признакам, никаких проблем не имела, но постоянная усталость Роджера не позволяла ему найти время для общения и с ней. Когда она просила поиграть с ней в карты или в «Монополию», он чаще всего отнекивался или предлагал вместо этого посмотреть телевизор.

На друзей у Роджера тоже не хватало времени. Три друга, с которыми он встречался постоянно, были его партнерами по гольфу, но хотя он и считал, что игра с ними позволяет хорошо расслабиться, это его полностью не удовлетворяло. Шумное соревнование на поле, после которого следовало курение сигар и распитие пива в клубе, очень мало походило на настоящую дружбу. Рейчел такое времяпрепровождение вообще обижало. На это уходила почти половина субботы, и Рейчел полагала, что это время можно было бы с большей пользой провести с детьми. Роджер же считал, что он заслужил иметь в собственном распоряжении хоть какой-то отрезок времени после выматывающей рабочей недели, но признавал, что точка зрения Рейчел тоже правомерна, тем более что у нее самой не было сопоставимого времени для отдыха. Но главное — даже с учетом гольфа Роджер очень редко после выходных чувствовал себя отдохнувшим и восстановившимся.

Борьба за концентрацию

Те способы, которые Роджер использовал для управления своей физической и эмоциональной энергией, помогли разобраться и с его третьим барьером — отсутствием концентрации. Усталость, недовольство шефом, разногласия с Рейчел, чувство вины перед детьми и растущие требования новой работы — все это мешало сосредоточиться на работе. Управление своим временем, не составлявшее для него проблемы в те времена, когда он был простым продавцом, стало серьезной проблемой, когда он начал руководить сорока сотрудниками в четырех штатах. Впервые с начала своей карьеры Роджер обнаружил, что его внимание рассеивается и он становится все менее эффективным.

В течение обычного рабочего дня Роджер получал от 50 до 75 электронных писем и по меньшей мере 25 голосовых сообщений. Поскольку он проводил в пути не меньше половины своего времени, он

приобрел смартфон. Это позволило ему работать с электронной почтой в любое время и в любом месте. Но в результате он стал постоянно решать чужие вопросы вместо того, чтобы самому формировать свою повестку дня. Электронная почта также оказала негативное влияние и на его способность концентрировать внимание на важных задачах в течение длительного времени. Раньше он считал себя человеком творческим и изобретательным (например, когда-то он разработал программное обеспечение для отслеживания отношений с клиентами, которым пользовалась вся фирма), а теперь у него совершенно не было времени на долгосрочные проекты. Вместо этого он стал жить «от мейла до мейла», от запроса до запроса, от кризиса до кризиса. Он редко делал перерывы в работе, и его внимание в течение рабочего дня все больше и больше рассеивалось.

Как и многие окружающие его люди, Роджер редко прекращал работу, выходя за двери офиса. Все время его долгих поездок домой было посвящено переговорам по сотовому телефону. Он отвечал на электронную почту по вечерам и в выходные дни. Даже прошлым летом, впервые выбравшись со всей семьей в Европу, он все равно каждый день проверял свою электронную и голосовую почту. Ему казалось, что вернуться на работу к тысяче электронных писем и двум сотням голосовых сообщений будет хуже, чем тратить один час в день на то, чтобы оставаться в курсе дел во время отпуска. В результате Роджер практически никогда не мог полностью отключиться от своей работы.

Что важно на самом деле?

Итак, Роджер теперь тратил на реагирование на внешние запросы и требования такую большую часть своей жизни, что почти потерял понимание того, что он на самом деле хочет от жизни. Когда мы спросили его, что дает ему наибольшее чувство полноты и насыщенности жизни, он не смог нам ответить. Он признался, что не ощущает особого энтузиазма на работе, хотя его авторитет и статус выросли. С домом у него тоже не было связано сильных переживаний, хотя было понятно, что он любит жену и детей и ставит их на первое место в своей жизни. Мощный источник энергии, который основывается на ясном понимании цели и предназначения, был Роджеру просто недоступен. Оторванный от глубинных ценностей, он не имел мотивации для того, чтобы лучше

позаботиться о своем физическом состоянии, контролировать свою нетерпеливость, управлять своим временем или концентрировать внимание. Занятый решением нескончаемого потока проблем, он не мог найти энергии и времени осмыслить причины и последствия своих решений. Любое размышление о своей жизни доставляло ему только раздражение, поскольку ему казалось, что он ничего не может изменить.

У Роджера было почти все, о чем он мечтал, но он ощущал себя только уставшим, разочарованным, загнанным и недооцененным. К тому же, с его слов, Роджер чувствовал себя жертвой тех факторов, которые находятся за пределами его контроля.

3. Пульсация высокой эффективности

Баланс между стрессом и восстановлением

Идея максимизации производительности за счет чередования периодов активности и отдыха впервые была предложена Флавием Филостратусом (170–245 гг.), который написал руководство по тренировкам для греческих атлетов. Советские спортивные ученые воскресили эту идею в 1960-х годах и с большим успехом применили ее для подготовки олимпийцев. В наше время соотношение «работа—отдых» находится в самом центре тренировочных методов элитных спортсменов во всем мире.

Научные основы этого подхода стали более точными и тонкими за прошедшие годы, но его принципы не изменились за две тысячи лет, прошедших с момента появления этой идеи. Вслед за периодом активности наше тело должно восполнить базовые биохимические источники энергии. Этот процесс называется «компенсацией». Повысьте интенсивность тренировки или работы во время соревнования — и вам придется пропорционально увеличить количество энергии, которое необходимо восстановить. Если этого не сделать, результаты спортсмена заметно снизятся.

Энергия — это просто способность выполнять работу. Наша самая фундаментальная биологическая потребность состоит в расходовании и накоплении энергии. Мы тратим энергию для выполнения работы, но восстановление энергии — это гораздо больше, чем простое отсутствие работы. Почти у всех элитных спортсменов, с которыми мы имели дело, наблюдался дисбаланс между расходом и накоплением энергии. Они были либо перетренированы, либо недотренированы в одном или нескольких направлениях: физически, эмоционально, умственно или духовно. И недостаточная, и избыточная тренированность имеют последствия в виде снижения эффективности, которые могут проявляться в виде травм и болезней, беспокойных состояний, отрицательного отношения и злости, сложностей с концентрацией внимания и потери энтузиазма. И настоящие прорывы случались тогда, когда нам удавалось помочь им научиться более умело управлять энергией. В этих случаях они не только систематически увеличивали резервы той энергии, которой им не хватало, но и встраивали регулярные процедуры восстановления в свои графики тренировок и соревнований.

Баланс между стрессом и восстановлением важен не только для

спортивных достижений, но и для управления энергией на всех гранях нашей жизни. Когда мы тратим энергию, мы опустошаем наш «бензобак». Когда мы восстанавливаем энергию, мы его снова заполняем. Слишком большие затраты энергии без достаточного пополнения приводят к истощению. Избыток энергии без достаточного использования приводит к атрофии и слабости. Вспомните, что происходит с рукой, помещенной в гипс: через очень короткое время ее мускулы начинают атрофироваться от недостаточного использования. Результаты, которых мы добиваемся долгими годами занятий фитнесом, серьезно снижаются всего после одной недели бездействия, а через какие-то четыре недели исчезают полностью.

Те же самые процессы происходят и в эмоциональной, умственной и духовной сферах. Эмоциональная глубина и жизнерадостность зависят от активного взаимодействия с другими людьми и от наших собственных чувств. Острота ума снижается при отсутствии постоянной интеллектуальной работы. Духовная энергия зависит от регулярного возвращения к нашим глубинным ценностям и принятия ответственности за наше поведение. Работа на полной мощности требует культивирования динамического баланса между расходом энергии (стрессом) и восстановлением энергии (отдыхом) во всех направлениях. **Это и есть то самое ритмическое волновое колебание, которое является основой пульса жизни.**

Чем мощнее пульс нашей жизни, тем большей мощности мы можем достичь. То же самое относится и к жизни организаций. Если лидеры и руководители внедряют культуру непрерывной работы — касается ли это многочасовых совещаний, или длинных рабочих смен, или ожидания, что работники будут «добровольно» работать по вечерам или в выходные, — производительность труда их подчиненных снижается. Корпоративные культуры, подталкивающие сотрудников к чередованию труда и обновления, формируют не только бóльшую преданность, но и бóльшую производительность.

На практике большинство из нас живет «линейной» жизнью. Мы почему-то исходим из предположения, что имеем неограниченные резервы энергии, особенно умственной и эмоциональной, и что мы можем действовать эффективно без инвестирования достаточного количества энергии (особенно физической и духовной) в окружающих.

Природа сама по себе наполнена пульсом, ритмом, волновым движением, сменой активности и покоя. Вспомните о приливах и отливах, смене времен года, ежедневных восходах и закатах. Все живые существа также подчиняются жизненным ритмам: птицы мигрируют, медведи впадают в спячку, белки собирают орехи, рыбы нерестятся — и все это происходит с предсказуемой периодичностью.

Жизнь людей тоже подчиняется ритмам — как природным, так и заложенным в генах. Причиной сезонных расстройств здоровья (например, зимних депрессий) являются как изменения сезонных ритмов, так и неспособность организма к адаптации. Наше дыхание, волны мозговой деятельности, уровни гормонов, давление крови — все они изменяются ритмично и являются основой как нашего здоровья, так и нездоровья.

Мы являемся колебательными организмами в колебательной вселенной. Ритмичность — это основа нашей жизни. Колебательные процессы проявляются на самых фундаментальных уровнях нашего существования. Здоровое сочетание активности и отдыха лежит в основе нашей способности развивать полную мощь, добиваться максимальной производительности и поддерживать здоровье. И напротив, линейность гарантированно ведет к болезням и смерти. Вспомните, как выглядит энцефалограмма или кардиограмма здорового человека, и сравните ее с противоположностью — прямой линией.

На более высоком уровне структура нашей активности и отдыха связана с суточными биоритмами. В начале 1950-х годов было обнаружено, что наш сон разбит на части продолжительностью от 90 до 120 минут. Фаза «быстрого сна», в ходе которого активность мозга довольно высока и нам снятся сны, сменяется глубоким сном, когда мозг успокаивается и происходит глубокое восстановление. В 1970-х годах дальнейшие исследования показали, что и во время бодрствования действуют ритмы примерно такой же периодичности (их называли «ультрадианными», то есть происходящими несколько раз в день).

Эти ультрадианные ритмы помогают объяснить приливы и отливы нашей энергии в течение дня. Физиологические показатели — пульс, уровень гормонов, мускульное напряжение и волны мозговой активности — в течение первой половины цикла повышаются, создавая состояние бодрости. Примерно через час эти показатели начинают снижаться. Где-то между 90 и 120 минутами наше тело начинает требовать покоя и восстановления. Сигналами этого являются зевота, потягивание, приступы голода, растущее напряжение, трудности с концентрацией внимания, стремление отложить работу и отвлечься, высокий процент ошибок. Мы

можем побороть эти природные циклы только за счет мобилизации всех сил и выработки гормонов стресса, которые предназначены для регуляции наших действий в опасных ситуациях.

Долговременной ценой этого будет отравление. Гормоны стресса предназначены только для кратковременного использования в случае опасности, а при постоянной выработке приводят к гиперактивности, агрессивности, нетерпеливости, раздражимости, злости, эгоцентризму и нечувствительности к окружающим. Если достаточно долго преодолевать потребность ритмичного восстановления, появятся головные боли, боли в спине, расстройства желудочно-кишечного тракта. Возможен даже инфаркт и преждевременная смерть.

Поскольку наше тело требует ритмических изменений, нам часто приходится прибегать к искусственным средствам, когда жизнь становится слишком линейной. Чувствуя недостаток энергии, мы обращаемся к стимуляторам типа кофе и никотина. Когда же мы не можем расслабиться, мы полагаемся на алкоголь и снотворное. Так что если вы днем выпиваете несколько чашек кофе «для бодрости», а вечером — пару бокалов вина «для расслабления», вы просто пытаетесь замаскировать линейность своей жизни.

Время между подачами

Чтобы жить как спринтер, надо разбивать жизнь на серию интервалов, соответствующих нашим физиологическим возможностям и ритму их изменения. Эта идея впервые оформилась в голове одного из нас, Джима, когда он работал с теннисистами мирового уровня. Занимаясь психологией достижения высших результатов, он хотел выделить те факторы, которые отделяют чемпионов от остального «пелетона». Джим потратил сотни часов, наблюдая за игрой чемпионов и просматривая записи их матчей. К его растущему удивлению, он так и не смог заметить существенной разницы в том, как они ведут себя во время игры. И только обратив внимание на то, что они делают между розыгрышами очков, он увидел различие. Все лучшие игроки между подачами вели себя практически одинаково, сами не осознавая того. Это касалось того, как они шли к линии подачи, как при этом держали голову и плечи, на чем были сфокусированы их глаза, как они дышали и даже как они разговаривали сами с собой.

Джиму стало ясно, что они инстинктивно использовали время между

розыгрышем очков для максимального восстановления. Теперь он стал замечать, что игроки низкого уровня таких процедур отдыха не имели вовсе. Когда он сумел навесить на чемпионов датчики пульса (а в 1970-х годах это было намного сложнее, чем сейчас), он пришел к еще одному удивительному открытию. За 16–20 секунд после окончания розыгрыша очка пульс лучших игроков снижался на 20 ударов в минуту. Выработав эффективные процедуры восстановления энергии, эти игроки нашли способ восстанавливать огромные энергозатраты в течение нескольких секунд. У их менее успешных соперников частота пульса оставалась на высоком уровне в течение всего матча, вне зависимости от уровня их физической подготовки.

Наличие таких точных «ритуалов» поведения между розыгрышами очков оказалось ключевым фактором для достижения высших результатов. Представьте себе двух игроков примерно равного класса игры и примерно равного уровня физической подготовки. Идет третий час матча. Один из них регулярно восстанавливается между розыгрышами, а другой — нет. Очевидно, что второй игрок окажется намного более уставшим. А ведь усталость, в свою очередь, обладает и своеобразным каскадным эффектом: уставший человек более подвержен отрицательным эмоциям вроде злости и раздражения, которые, скорее всего, еще больше подстегнут его пульс и заставят мышцы напрягаться в отсутствие нагрузки, не позволяя им расслабиться. Физическая усталость затрудняет концентрацию внимания. Все это касается не только спорта, но и любой работы, в том числе сидячей. Представьте, что вы долгие часы непрерывно сидите за столом, решая сложные вопросы. Усталость вам гарантирована, так же как и отрицательные эмоции и рассеивание внимания, которые неизбежно приведут к снижению производительности.

Применительно к теннису Джим доказал это при помощи точных измерений. Чем более постоянным был пульс игрока, тем хуже в ходе матча становилось качество его игры и тем хуже был окончательный результат. Слишком большой расход энергии без достаточного восстановления приводил к хроническому росту частоты пульса. Точно так же на результате сказывался и постоянно низкий пульс — это верный признак того, что игрок не выкладывается полностью или заранее признал свое поражение.

Даже в таких видах спорта, как гольф (требующих не очень больших затрат физической энергии), важны ритуалы для сохранения баланса между затратами энергии и ее восстановлением. Джек Никлаус был известен не только своими техническими навыками и твердостью характера, но и способностью к анализу составляющих своего успеха:

«Я умел полностью концентрироваться на том, что я делаю, и противостоять любым отвлекающим факторам. Несмотря на это, я не мог удержать эту концентрацию в течение всего времени, необходимого для прохождения 18 лунок. Когда я пытался этого добиться, моя умственная энергия покидала меня задолго до конца встречи. Для борьбы с этим я разработал режим, который позволяет мне переходить от вершин концентрации к абсолютной релаксации и обратно ровно тогда, когда это нужно.

Моя концентрация начинает обостряться, когда я захожу на “ти” — площадку для первого удара, — потом постепенно усиливается, пока я продумываю стратегию для каждого предстоящего удара. Она доходит до максимума перед тем, как я встаю над мячом и начинаю замах — в этот момент у меня в голове уже есть полностью осмысленная и позитивная картина того, чего я хочу добиться этим ударом.

Если первый удар не привел к серьезной проблеме и мне не приходится немедленно приступать к ее устранению, я сразу после ухода с площадки “ти” снижаю степень концентрации внимания — либо заводя разговор с соперником, либо позволяя своему сознанию заняться тем, что оно само хочет. Я стараюсь придерживаться этой схемы независимо от того, насколько хорошо или плохо я играю, хотя очевидно, что когда дела идут не очень хорошо, работать мне приходится больше».

Баланс между стрессом и восстановлением важен для любого вида деятельности. В 1998 году, например, в армии США проводилось исследование эффективности ведения боевых действий. Оно состояло в измерении точности стрельбы пушечного расчета в течение трех дней. Одному расчету приказали выпустить за это время как можно больше снарядов. Другому разрешили делать короткие перерывы. В течение первого дня первый расчет попал в цель больше раз, чем их соперники. Но в течение второго дня точность стрельбы первого расчета постоянно падала, и в итоге второй расчет далеко опередил их по точности стрельбы.

Периоды восстановления важны также для творчества и человеческих отношений. Звуки становятся музыкой благодаря паузам между нотами, так же, как слова получаются за счет пробелов между буквами. Именно в паузах между работой развиваются любовь и дружба. Не выделяя достаточно времени для восстановления, мы подменяем свою жизнь не всегда полезной и ясно очерченной деятельностью.

Восстановление во время работы

Несколько лет назад журнал Fast Company попросил нескольких успешных профессионалов рассказать о том, как они избегают истощения своих сил, выполняя сложную и напряженную работу. Почти каждый из них описал собственные процедуры, гарантирующие регулярное восстановление сил. Мэгги Вайлдроттер, президент коммуникационной компании, например, рассказала, что придумала занятие «охотящийся лев» (как это она сама называет). «Я прохожу по офису и спрашиваю сотрудников, над чем они сейчас работают. Это дает мне возможность поговорить с теми людьми, с которыми у меня обычно нет повода разговаривать. Кроме того, такая “охота” позволяет мне расслабиться, как ничто другое, потому что даже полчаса позволяют мне отвлечься от моего графика, который можно описать словами “давай, давай, вперед!”. Я никогда не испытывала истощения сил, поскольку не позволяла себе приблизиться к такому моменту. Вы должны уметь подгонять себя, но при этом оставлять достаточно времени для перерывов. Время является конечным ресурсом, но мы все предъявляем к нему бесконечные требования. Я научилась правильно использовать этот ресурс».

Кариса Бианчи, президент рекламной компании, очень много времени проводит в разъездах и разработала процедуры восстановления для этого случая. «Я никогда не работаю в самолете — никакого компьютера, телефона, ничего. Я читаю книги и журналы, слушаю музыку, то есть занимаюсь тем, на что у меня обычно не хватает времени. Найти повод для работы очень просто: всегда существует хотя бы одна нерешенная проблема. Но когда люди не берут тайм-аут, они перестают быть эффективными». Джо Гиббс, бывший профессиональный футбольный тренер, а сейчас директор компании, выпускающей гоночные машины, создал процедуры восстановления, организованные в виде коротких каникул. «В моем календаре большими желтыми крестами я отмечаю дни, которые собираюсь провести с семьей. Каждый месяц мы проводим вместе четырехдневный уик-энд. В рождественские каникулы мы проводим вместе девять дней подряд — катаясь на лыжах или, наоборот, греясь на солнышке».

Билл Норманн, исполнительный вице-президент мебельной компании, рассказал, как скрупулезно он управляет своим расписанием, чтобы

максимизировать эффективность своего труда за счет минимизации отвлекающих факторов и выкраивания достаточного количества времени для восстановления. «Я прекратил использование голосовой почты шесть или семь лет назад. Более того, я вообще не пользуюсь сотовым телефоном. Я знаю людей, для которых работа полностью заменяет жизнь, является их единственным интересом. Но я уверен, что очень важно иметь хоть какие-то радости помимо работы. Мне, например, нравится фотографировать пейзажи. Это очень освежает меня и помогает оставаться сконцентрированным. Фотография дает упражнение для неких творческих “мускулов” в моем мозгу, которые не всегда задействованы на моей основной работе, — тех, которые развивают интуицию. Именно эти “мускулы” бывают критически важны для принятия решений на работе!»

Восстановление энергии организации

Поддержание баланса между стрессом и восстановлением может быть очень важным и на уровне организации. Брюс Ф. руководит департаментом большой телекоммуникационной компании, и нашу программу он проходил вместе с членами своей руководящей команды. Мы выяснили, что он любит проводить совещания длительностью три-четыре часа без перерыва. Обладая бездонными запасами энергии, Брюс признавал, что в таких марафонах есть элемент «мачизма», но считал, что способность к длительной концентрации является главной характеристикой хорошего руководителя. Мы обратили его внимание на то, что если он ставит цель добиться максимальной продуктивности, то его способ управления энергетикой команды неверен. Чтобы выдержать такие требования, его сотрудники, конечно, прилагали все усилия — с бóльшим или меньшим успехом. Но никто из них не мог в конце совещания быть таким же сконцентрированным, как в начале.

Поначалу Брюс довольно скептически оценил наши идеи о необходимости восстановления энергии. Но исследование Джима о том, как теннисисты восстанавливают энергию между подачами и к каким результатам это приводит, переубедило его. Заканчивая наш курс, Брюс сказал, что собирается лично поэкспериментировать с короткими периодами отдыха во время рабочего дня. Через несколько дней он сообщил нам, что после таких перерывов чувствует себя лучше не только физически, но и эмоционально. Будучи по своей природе энтузиастом,

Брюс продолжил эксперименты с разными формами периодического восстановления сил и в конце концов нашел два способа, которые позволяли ему полностью отвлечься от своей работы и добиться наибольшего восстановления.

Первый способ состоял в подъеме и спуске по лестнице на десяток этажей в здании его офиса. А вторым способом оказалось жонглирование. После того как он от нас уехал, он начал учиться жонглировать тремя мячами. Через несколько месяцев он дошел до шести, и это занятие полностью отвлекало его от работы и давало чистое чувство радости. Через несколько недель после визита к нам Брюс полностью изменил и способ проведения совещаний. Он стал планировать строго обязательный пятнадцатиминутный перерыв каждые девяносто минут и потребовал, чтобы никто не обсуждал дела во время этих перерывов. «Люди поняли мой намек. Эти перерывы буквально освободили нашу организацию. Теперь мы стали делать больше за меньшее количество времени, причем с большим удовольствием!»

Весь мир против отдыха

Роджер не имел никакого представления о том, что живет «линейной» жизнью. Работая подолгу и редко отключаясь от работы — даже дома, — он бездумно растрачивал умственную энергию, никак ее не восстанавливая. Усталость была причиной беспокойства, раздражительности и сомнений в своих силах и дополнительно усугублялась отсутствием источников положительной эмоциональной энергии. Говоря спортивным языком, Роджер был «перетренирован» умственно и эмоционально и «недотренирован» физически и духовно. Инвестируя слишком мало энергии в поддержание активного образа жизни, он постепенно терял выносливость, силу и способность к восстановлению. Поскольку он был далек от глубинных ценностей и смысла своей жизни, его духовная энергия также была представлена плоским графиком, то есть этот источник энергии был им не задействован.

Роджер мало чем отличается от многих из нас — частично потому, что его решения «санкционированы» обществом. Мы живем в мире, в котором прославляются работа и активность, игнорируются отдых и восстановление и который отказывается признать, что для высокой производительности важно и то и другое. Физиолог Мартин Мур-Эде,

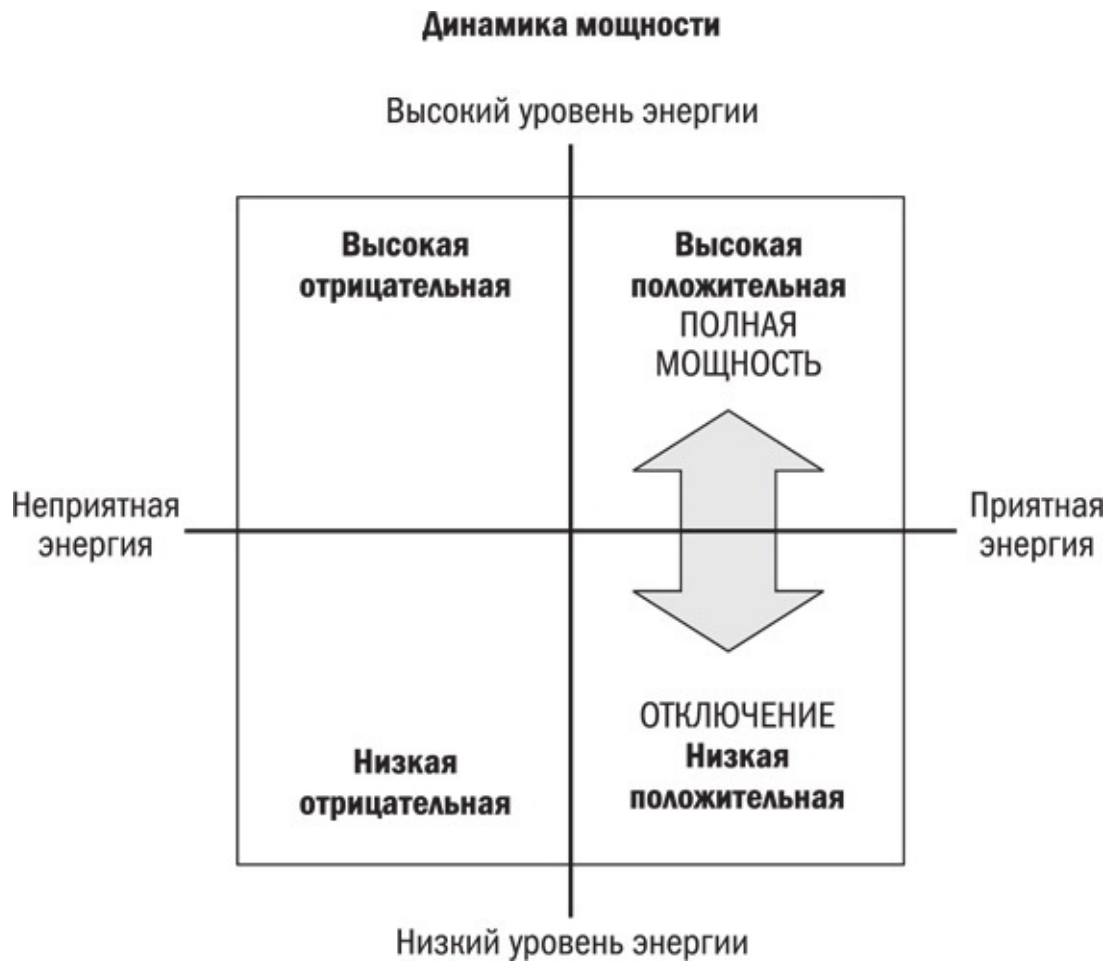
президент Circadian Technologies и автор книги «24-часовое общество», пишет об этом так:

«В центре этой проблемы лежит фундаментальный конфликт между требованиями созданной человеком цивилизации и самой конструкцией человеческого тела и мозга... Наши тела приспособлены к тому, чтобы охотиться днем, спать ночью, и если путешествовать — то проходя не более нескольких десятков километров от рассвета до заката. Сейчас мы живем и работаем круглые сутки, от рассвета до заката успеваем добраться до противоположной стороны земного шара, в любое время суток принимаем жизненно важные решения или покупаем акции по всему миру. Скорость технологических инноваций опережает нашу способность разобраться в их последствиях. Наше мышление становится машиноцентричным, то есть сфокусированным на оптимизации технологии и оборудования, а не человекоцентричным — сфокусированным на оптимизации человеческих навыков и производительности».

На практическом уровне наша возможность работать на полной мощности зависит от способности периодически отключаться. Для большинства из нас это требует совершенно нового понимания того, как надо управлять своей энергией. Многие из нас относятся к своей жизни как к марафону длиной во всю эту жизнь. На ходу мы осваиваем методы экономии наших ограниченных ресурсов. Чаще всего эти методы состоят либо в расходовании энергии во время работы на определенном постоянном уровне, который намного ниже нашей полной мощности, либо в полном расходовании всей энергии на работе, безо всякого остатка, который нужен для семьи и дома. Третий метод — это медленная потеря мощности в каждой сфере нашей жизни, проиллюстрированная случаем с Роджером.

Неоспоримые преимущества новых технологий, дающих больше возможностей для связи, очень часто используются нами только для того, чтобы просто «оставаться на линии». Вот так, например, Роберт Айгер, президент Walt Disney, описал воздействие электронной почты на свою жизнь: «Она полностью изменила ритм моего рабочего дня. Я стараюсь не включать компьютер утром, потому что знаю, что если включу его, то мои газеты останутся непрочитанными. Я знаю, что уже в 6 утра в моем ящике будет 25 писем, пришедших за время после последней проверки почты

перед сном. Это сильно влияет на круг внимания. Вы хотите просто проверить, как идут дела. Не особенно задумываясь, начинаете отвечать на некоторые письма, и — опля — сорока минут как не бывало. Я заметил, что начал избегать некоторых совещаний — для того чтобы справиться с растущим объемом электронной почты. Пуповина, которая соединяет нас с нашей работой, становится все длиннее и длиннее». Айгер вряд ли одинок. Исследование, проведенное America Online, выяснило, что 47% ее подписчиков берут в отпуск свой ноутбук, а 26% продолжают проверять почту каждый день.



Поскольку мы игнорируем природные ритмы, которые в течение долгого времени формировали нашу жизнь, задачей становится сознательное формирование новых границ. Мы должны научиться делать обязательные перерывы в течение рабочего дня, чтобы «сойти с трассы», прекратить обработку информации и перенести свое внимание с трудовых достижений на восстановление. Мур-Эде называет это «коконом времени».

А Уэйн Мюллер так говорит об этом в книге «Шаббат»:

«Чем больше мы заняты, тем более важными мы кажемся сами себе и хотим казаться другим. Быть недоступным для друзей и семьи, не находить времени для заката (или вообще ничего не знать про закат), тащить на себе кучу дел, не имея времени на осмысленный взгляд вокруг, — все это стало образцом успешной жизни».

Мюллер доказывает, что мы не улавливаем смысл простого, но глубокого содержания Псалма 23: «Он позволяет мне лежать на зеленых лугах; Он ведет меня к спокойным водам. Он возрождает мою душу». Именно периодическое отключение позволяет нам включаться с новой энергией.

Пристрастие к стрессу

Работа в лихорадочном темпе без перерывов может вызывать привыкание. Гормоны стресса, такие как адреналин, норадреналин и кортизол, подпитывают возбужденное состояние и подстегивают гонку, приносящую удовольствие — так называемый «высокий адреналин». Когда мы долго находимся на высоком уровне адреналина, мы постепенно теряем возможность переключиться в любой другой режим. У нас есть естественная склонность работать все более энергично по мере роста требований. И при этом нам удается очень точно избегать именно того, что может сделать нас более эффективными: перерывов и восстановления. То есть мы как бы закливаемся в режиме форсажа, не в силах выключить двигатель.

Возьмите, например, случай с Диком Вольфом, исполнительным продюсером сериала «Закон и порядок» и полудюжины других сериалов. Он как-то сказал репортеру, что однажды работал без перерыва 34 часа и у него не было отпуска уже 4 года. «Самое страшное, что я почти потерял способность отключаться — даже на выходные, даже когда я нахожусь в своем загородном доме и даже тогда, когда у меня нет особых дел. Мне кажется, что я все время должен что-то делать, и, что интересно, я всегда это нахожу. У меня нет способности “выдернуть вилку из розетки” и какое-то время посидеть в шезлонге, просто впитывая солнечные лучи». Вольфу

никогда не приходило в голову, что такая «вегетация» может быть на самом деле хорошим способом восполнения его запасов энергии.

Марку Этриджу, бывшему управляющему редактору крупного журнала, цена его собственного пристрастия к стрессу более понятна. «Я все больше и больше прихожу к осознанию того, что мы не живем в нашем настоящем. Мы никогда не погружаемся в то, что делаем сейчас, потому что на самом деле хотим быстрее это сделать и перейти к чему-то следующему. Мы всего лишь несемся по поверхности, и это весьма прискорбно».

Поведение, основанное на привычке (включая работу), подталкивает к строго линейному типу расходования энергии. Неудивительно, что усилия по реабилитации людей, подверженных наркотической или алкогольной зависимости, называются «восстановлением». «Лихорадочная работа без контроля времени — это кокаин нашего десятилетия, — говорит Брайан Робинсон, который исследовал эту зависимость и установил, что не менее четверти американцев страдают от нее. — Трудоголизм — это навязчивый и непреодолимый синдром, который проявляется в самостоятельном формулировании требований к себе, неспособности выбирать правильные методы работы и попустительском отношении к тому, что работа вытесняет все остальные виды жизненной активности». В отличие от других зависимостей, трудоголизм часто приветствуется, вдохновляется и хорошо материально вознаграждается. К сожалению, его «себестоимость» видна только в долгосрочной перспективе. Исследователи обнаружили, что у тех, кто описывает себя как трудоголика, вероятность развода, возникновения алкоголизма и связанных со стрессом болезней значительно превышает среднюю.

Во время написания этой книги один из нас — Тони — решил посетить собрание «Анонимных трудоголиков» в Нью-Йорке. Ему было любопытно, соответствуют ли его собственные привычки определению трудоголизма. Когда он пришел, он увидел четырех человек, сидящих вокруг стола. Ему сказали, что численный состав группы не сильно изменился за десятилетие с момента ее основания. И если задуматься, это не должно нас удивлять. Действительно, сколько трудоголиков сможет найти в своем загруженном графике время для такой встречи? Это собрание длилось час, и когда Тони собирался уходить, один из участников сказал ему с улыбкой: «Добро пожаловать во Французское Соппротивление. В Нью-Йорке живет пять миллионов трудоголиков, и только четверо из них находятся на стадии выздоровления».

Смерть от переутомления

Причины истощения, снижения эффективности и упадка сил лежат не в интенсивности энергозатрат, а в их продолжительности и отсутствии восстановления. Японский термин «кароши» может быть переведен как «смерть от избытка работы». Первый случай кароши был описан в 1969 году. Японское министерство труда начало публиковать статистику этого синдрома в 1987-м, а в следующем году было организован Совет защиты жертв кароши. В настоящее время от кароши ежегодно умирает десять тысяч человек, и исследования выделяют пять ключевых факторов его возникновения:

- чрезмерная продолжительность рабочего дня, которая перекрывает возможности отдыха и восстановления;

- ночная работа, не дающая возможностей для отдыха и восстановления;

- работа без выходных или перерывов;

- работа под высоким давлением без перерывов;

- физический труд высокой интенсивности и работа в условиях постоянного стресса.

У этих пяти факторов общим является постоянно высокий уровень расходования энергии при отсутствии возможностей для ее восстановления. Число японцев, работающих более 3120 часов в году (то есть более 60 часов в неделю), выросло с трех миллионов в 1975 году до семи миллионов в 1988 году, то есть с 15% до 24%. Подробный анализ внезапной смерти одного рабочего в возрасте сорока пяти лет выявил, что он работал подряд тринадцать дней, включавших шесть ночных смен подряд. Он работал на конвейере сборки двигателей одной автомобильной компании, где на его узел отводилось две минуты. Методы, задуманные для увеличения производительности труда, не давали рабочим никакой возможности для восстановления сил. «В этих условиях рабочий напоминал мышь, которая бежит в колесе, чтобы избежать удара током», — записали в отчете исследователи.

Нэнси Вудхулл, основатель журнала USA Today, была воплощением высокой энергичности, успешным руководителем, ведущим насыщенную и разнообразную жизнь. «Я не тот человек, который может сидеть у бортика бассейна и ничего не делать. Если я все-таки сижу возле бассейна — то обязательно с диктофоном, чтобы иметь возможность записать мысль, которая придет мне в это время в голову. Если при мне нет диктофона —

это настоящий стресс для меня. Люди говорят мне: “Нэнси, расслабься, перезарядись”, а я отвечаю: “Я заряжаюсь, когда мои идеи воплощаются в жизнь”. Диктофон сильно увеличивает вашу продуктивность. То же самое делает и мобильный телефон, и компьютер. Со всеми этими вещами у вас никогда не будет простоя. Меня может найти любой человек везде и всегда».

Меньше чем через десять лет после того, как она описала свой образ жизни, Нэнси Вудхулл умерла от рака. Ей было всего пятьдесят два года. Конечно, нельзя однозначно доказать связь между ее ранней смертью и ее привычками, но их описание очень похоже на то, как описывались привычки японцев, умерших от кароши. И есть достаточно твердые доказательства того, что линейные формы поведения — постоянный стресс, отсутствие физической нагрузки, постоянное недосыпание и переедание — приводят к высокой вероятности заболеваний и даже ранней смерти.

Базедова болезнь является предшественником кароши и возникает как реакция на постоянно высокий уровень стресса. Она часто появляется у спортсменов, которые слишком много тренируются без достаточного восстановления. Среди ее симптомов высокая частота пульса и высокое артериальное давление в состоянии покоя, сниженный аппетит, расстройства сна, раздражительность, эмоциональная нестабильность, потеря мотивации и повышенная склонность к травмам и инфекциям. Многие из этих симптомов мы наблюдали и у руководителей, с которыми работали.

Уильям Д., руководитель среднего уровня в крупной компании, имел самые обычные барьеры на пути к высокой производительности. Утром он был полон энергии и с большим рвением выполнял свои обязанности. Он сам оценивал, что до обеда выполняет примерно две трети дневной работы. Но сразу после полудня уровень его энергии резко падал, он терял всякий энтузиазм и способность сконцентрироваться на делах, а к концу рабочего дня чувствовал себя выжатым как лимон. Он даже посетил врача, чтобы узнать, нет ли у него синдрома хронической усталости. Все проверки показали, что синдрома нет. Так в чем же было дело? Если говорить просто, то проблема была в том, что требования росли, а запасы энергии уменьшались. В пятьдесят лет его способности восстанавливаться были уже не такими, как в тридцать и сорок. Чтобы поддерживать доступные резервы энергии, ему следовало их регулярно пополнять.

После нашего разговора Уильям внес одно довольно простое изменение в свой рабочий график. Он начал делать перерывы каждые

полтора-два часа, чтобы что-нибудь съесть, выпить воды или немного прогуляться. Через две недели он сообщил нам, что благодаря этому чувствует себя во второй половине дня как минимум на треть более энергичным.

Если недостаточно того, что у вас есть

Регулярное восстановление запасов энергии гарантирует нам, что мы можем работать на полной мощности — до тех пор, пока требования к нам остаются постоянными. Но что делать, когда требования начинают превышать наши резервы и оказывается, что нам не хватает даже «полного бака»?

Ответ на это парадоксален и прямо противоположен тому, что вы слышали всю свою жизнь. *Чтобы увеличить емкость «аккумуляторов», мы должны подвергать себя большему стрессу — сопровождая это адекватным восстановлением.*

Например, если подвергать мускулы нагрузкам, превышающим их текущие возможности, то возникает состояние, называемое суперкомпенсацией: мускулы начинают вырабатывать новое мышечное волокно, как бы готовясь к следующим нагрузкам. *Все наши «мускулы» (физические, эмоциональные, умственные и духовные) растут, тратя энергию за пределами обычных уровней и потом восстанавливаясь.*

Правда, на пути такого роста есть одна ловушка — наше инстинктивное сопротивление всему, что выводит нас за пределы наших зон комфорта. Гомеостаз является состоянием равновесия, попыткой организма сохранить статус-кво. Дискомфорт при выходе из состояния равновесия сообщает нам, что мы попали в местность, не нанесенную на карты, и подталкивает нас к возвращению в привычную и безопасную область. В случае реальной опасности состояние тревоги полезно и обеспечивает защиту. Если вы слишком перенапряжете свои мускулы, вы можете получить травму. Но если ваши мускулы будут работать только на привычном уровне, они никогда не станут сильнее. *Увеличение емкости резервов энергии требует воли, чтобы переносить кратковременный дискомфорт для достижения долгосрочных результатов.*

Такой же парадоксальный феномен применим и к достижению долгосрочного качества жизни. Психолог Михай Чиксентмихайи пишет об этом так: «Мы можем получать удовольствие безо всякого инвестирования

физической энергии, но истинное наслаждение возникает только как результат необычного инвестирования нашего внимания... Мы считаем лучшими те моменты своей жизни, когда наше тело или сознание напрягается до предела в добровольной попытке сделать что-то трудное и ценное». Большинство из нас испытывали это на себе. Интенсивность удовольствия от любого вида активности имеет свойство уменьшаться с течением времени. По большей части из-за того, что мы боимся изменений, самое глубокое удовлетворение возникает от нашего желания ответить на новый вызов и получить новый опыт.

Желание выйти за пределы зон комфорта частично зависит от нашего восприятия уровня безопасности происходящего. Насколько мы поглощены заботой восполнить недостатки — энергии, безопасности или самооценки, — настолько же мы не хотим подвергать себя дискомфорту. Когда в наших «баках» недостаточно топлива и мы чувствуем опасность, мы постараемся сохранить имеющуюся энергию и потратить ее на самооборону. Мы называем этот феномен «оборонительным режимом экономии». Точная оценка уровня угрозы является критичной, если мы хотим расти, а не только защищать то, что у нас есть сейчас.

Добровольные и принудительные штормы

В течение жизни мы сталкиваемся со «штормами» разного уровня интенсивности и на разных направлениях: физическом, эмоциональном, умственном и духовном. Если сила «шторма» превышает наши возможности противостояния, результатом может стать травма или болезнь. В этом случае первым действием является предохранение больного органа от дальнейшего воздействия стресса — сломанную руку кладут в гипс, а после инфаркта предписывают постельный режим. Но мы же не можем всю оставшуюся жизнь проходить с гипсом или пролежать в кровати. Отсутствие активности очень быстро вызывает атрофию и потерю силы.

После болезни обязательно проводят курс реабилитации, то есть систематического возвращения утраченных ресурсов. Подход к этому всегда одинаков: постепенное увеличение нагрузки. Если ее увеличивать слишком быстро, результатом будет повторение болезни или травмы. Это верно не только для сломанной кости или больного сердца, но и для любых других аспектов нашей жизни. Если вы стали жертвой насилия, потеряли любимого человека или вас уволили, ваша первая потребность — это

лечение и восстановление. Восстановление энергетической емкости требует постепенного выхода на тот уровень, который вызвал проблему. После выздоровления часто возникает возможность поднять наши резервы выше тех пределов, которые были у нас раньше.

Тот же принцип применим к процессу сознательного увеличения наших резервов. Вспомните, как ребенок, играя, постепенно удаляется от матери, но время от времени возвращается, чтобы убедиться, что она на месте. Он тем самым проверяет границы своей зоны комфорта. Материнская улыбка является для него источником положительного эмоционального восстановления. Это дает ему силы сделать еще несколько шагов в неизвестное и позволяет расширить его эмоциональные резервы. Без этой поддержки он с плачем бежит обратно. Поведение взрослых людей не сильно отличается от детского. Когда мы чувствуем угрозу, мы тоже возвращаемся в безопасную зону. Восстановление является средством детоксикации и заправки топливом, чтобы вернуться в шторм с новыми запасами энергии. Когда мы ощущаем вызов, а не угрозу, мы готовы к большему напряжению, даже если это означает принятие большего риска и дискомфорта.

Когда мы впервые сказали Роджеру, что его недостаток ресурсов частично объясняется тем, что он не подвергает себя достаточному стрессу, он решил, что мы над ним смеемся. «Да моя жизнь переполнена стрессом как никогда! — настаивал он. — Я получаю все меньше помощи от моего шефа, у меня все больше подчиненных, меньше ресурсов и больше конкуренция. Если правильно все, о чем вы говорите, почему же я не становлюсь все сильнее и сильнее?» И это самый распространенный вопрос, который нам задают.

Наш ответ состоит в том, что ключом к росту энергетической емкости является выход за пределы своих возможностей при расходовании энергии, но только при условии ее регулярного восстановления. Ни в какой из сфер своей жизни Роджер не выполнял этого условия. На физическом и духовном уровне он не тратил достаточно энергии, и эти «мускулы» начали атрофироваться. Зато умственные и эмоциональные «мускулы» Роджер напрягал безо всякой меры, не давая им возможности восстановиться.

Результатом всего этого и были усталость и разбитость. Роджер упрямо шел вперед. На самом же деле ему были нужны время для детоксикации и смена объектов внимания для периодического восстановления умственной и эмоциональной энергии. Роджер заставлял себя двигаться слишком мощно по некоторым направлениям, но недостаточно мощно по другим. Результат — снижение емкости ресурсов

перед лицом растущих требований.

Запомните

— Самая фундаментальная потребность человека — расходование и запасание энергии. Их чередование — периодический процесс.

— Противоположность периодичности — линейность: слишком высокий уровень затрат энергии без достаточного восстановления или слишком большой запас без достаточного расходования.

— Баланс между стрессом и восстановлением является критическим фактором высокой производительности — как на личном уровне, так и на уровне организации.

— Нужно поддерживать здоровые волнообразные ритмы на всех четырех уровнях того, что мы называем «пирамидой эффективности»: физическом, эмоциональном, умственном и духовном.

— Мы увеличиваем емкость наших резервов эмоциональной, умственной и духовной энергии точно так же, как делаем это с физической энергией. Нужно систематически подвергаться стрессу, выходящему за пределы наших обычных возможностей, с последующим адекватным восстановлением.

— Увеличение емкости резервов требует от нас сознательного желания терпеть кратковременный дискомфорт для достижения долгосрочных результатов.

4. Физическая энергия

Дрова для костра

Важность физической энергии кажется очевидной для спортсменов и людей, занимающихся тяжелым физическим трудом. Поскольку все остальные оцениваются в основном по результатам интеллектуальной работы, мы склонны недооценивать степень влияния физической энергии на их результаты. Нередко влияние физической формы на производительность труда приравнивается к нулю. На самом деле физическая энергия является фундаментальным источником движения — даже для самых малоподвижных видов работы. Она не только является основой жизнеспособности, но также влияет и на наши способности управлять эмоциями, поддерживать концентрацию, творить и просто сохранять приверженность выбранному курсу. Лидеры и руководители делают серьезную ошибку, считая, что могут игнорировать физическую сторону человеческой энергетики и ожидать при этом от подчиненных максимальной продуктивности.

Когда мы впервые встретились с Роджером, мы выяснили, что он никогда не задумывался об управлении энергией ни в каком из аспектов своей жизни и не обращал внимания на свое физическое состояние. Он, конечно, понимал, что почувствует себя лучше, если будет раньше ложиться спать и регулярно заниматься физкультурой, но у него не хватало времени и на минимум. Он знал, что его диету нельзя назвать здоровой, но у него не хватало воли что-то изменить. Вместо этого он старался просто не думать о последствиях своих привычек.

На самом низшем уровне физическая энергия возникает при взаимодействии кислорода и глюкозы. То есть с практической точки зрения размер наших запасов энергии зависит от нашего дыхания, от того, что и когда мы едим, от количества и качества нашего сна, от степени периодического восстановления в течение рабочего дня и от общего уровня тренированности и выносливости организма. Создание ритмичного баланса между расходом и накоплением физической энергии гарантирует, что уровень наших энергетических резервов будет оставаться на примерно постоянном уровне. Приложение дополнительных усилий и выход за пределы зоны комфорта — конечно, с последующим восстановлением — позволяет наращивать наши резервы.

Наиболее важные ритмические процессы в нашей жизни принадлежат

к разряду очевидных — это дыхание и еда. О дыхании никто из нас почти не задумывается. Кислород проявляет свою ценность только в тех редких ситуациях, когда нам его не хватает — когда мы, например, поперхнемся едой или захлебнемся водой в море. Даже самые существенные изменения в нашем дыхании проходят незамеченными. Тревога и злость, например, приводят к более частому и поверхностному дыханию, которое является подготовкой к немедленному реагированию на непосредственную опасность. Однако такой способ дыхания очень быстро снижает количество доступной нам энергии и снижает возможности восстановления умственного и эмоционального равновесия. Кстати, именно этим объясняется механизм самого простого средства против тревоги и злости — глубокого дыхания.

Дыхание является мощным средством саморегулирования — и для накопления энергии, и для глубокого отдыха. Удлинение выдоха, например, приводит к появлению волны релаксации. Вдох на три счета и выдох на шесть снижает возбуждение и успокаивает тело, мозг и эмоции. Глубокое, плавное и ритмичное дыхание — источник энергии и концентрации-внимания, а также отдыха и успокоения. Этот ритм является настоящей основой здоровья.

Стратегическое питание

Второй важнейший источник физической энергии — это еда. Цена недостаточного питания известна — это нехватка гликогена, являющегося топливом для генерации физической энергии. Большинство из нас незнакомы с продолжительным недоеданием, но испытывали кратковременное чувство голода и знают, какое влияние оно оказывает на производительность. На пустой желудок очень трудно сконцентрироваться на чем-то, кроме мыслей о еде. С другой стороны, хроническое переедание дает нам избыток «топлива», который ведет только к ожирению и проблемам со здоровьем, не давая никакого прироста производительности. Потребление большого количества жиров, сахаров и простых углеводов позволяет накапливать энергию, но в гораздо менее эффективных и емких формах, чем потребление маложирных белков и сложных углеводов, содержащихся в овощах и зерновых.

Правильное питание помимо прочих выгод — потери лишнего веса, более здорового внешнего вида и улучшения здоровья — вносит вклад в

накопление положительной энергии. Когда вы просыпаетесь утром, через 8–12 часов после последнего приема пищи, уровень глюкозы в вашей крови находится на самом низком уровне, хотя чувства голода вы пока не ощущаете. Завтрак является самой важной трапезой, поскольку не только поднимает содержание глюкозы в крови, но и запускает все метаболические процессы, которые понадобятся вам в течение дня.

Очень важно потреблять продукты с низким гликемическим индексом, который определяет скорость, с которой сахар из пищи поступает в кровь (см. Приложение 1). Медленное поступление сахара в кровь обеспечивает более равномерное поступление энергии. Продукты для завтрака, обеспечивающие длительное поступление энергии, включают в себя цельное зерно, белки и низкогликемические фрукты: клубнику, груши, грейпфруты и яблоки. И наоборот, высокогликемические продукты, такие как сдоба или сладкие хлопья, выдают очень большую энергию, но в течение короткого времени — через полчаса их действие заканчивается. Даже традиционно считающийся здоровым завтрак из апельсинового сока и выпечки без масла имеет высокое значение гликемического индекса и, следовательно, является плохим источником энергии.

Количество трапез в течение дня также влияет на нашу возможность работать на полной мощности и поддерживать высокую производительность. Пять или шесть приемов низкокалорийной, но питательной пищи обеспечивают постоянный приток энергии. Даже самые богатые энергией продукты не могут обеспечить ее поступление в течение четырех-восьми часов, проходящих между приемами пищи. В одном из исследований испытуемые находились в помещении, в котором не было часов и никаких других подсказок о ходе времени. Им обеспечивался беспрепятственный доступ к пище, и их просили есть, как только они почувствуют голод. Оказалось, что средний перерыв между приемами пищи составил шестьдесят девять минут.

Постоянная продуктивность зависит не только от приема пищи через регулярные периоды времени. Важно есть каждый раз ровно столько, сколько нужно для того, чтобы поддержать уровень энергии до следующего приема пищи. Контроль размера порций важен не только для управления своим весом, но и для регулирования своей энергии. Проблемы вызовет как избыточное и слишком частое питание, так и питание недостаточное и редкое. Допустимо перекусывание между основными приемами пищи, но в пределах 100–150 килокалорий и опять же с учетом гликемического индекса продуктов, который должен оставаться низким.

Чтобы максимально увеличить емкость запасов физической энергии,

нужно избегать как чувства голода, так и чувства пресыщения. Большинство из нас проводят слишком много времени на крайних концах этой шкалы и зачастую переходят с одного ее конца на другой слишком быстро (см. «Шкалу насыщения» ниже). Мы делаем слишком большие интервалы между трапезами и потом компенсируем возникающий голод, съедая сразу слишком много. Поскольку потребности в энергии к вечеру уменьшаются, а метаболизм замедляется, имеет смысл потреблять больше калорий днем и меньше — вечером. В одном исследовании изучались дети в возрасте от семи до двенадцати лет. Они были разделены на пять весовых категорий — от худых до полных. В среднем они потребляли примерно одинаковое количество калорий в день. Но оказалось, что дети из двух самых тяжелых категорий ели за завтраком меньше, а за ужином — больше, чем их более стройные сверстники. В другом исследовании сравнивали группы людей с диетой, состоявшей из 2000 килокалорий в день. Те, что большую часть своего рациона съедали в первой половине дня, теряли в весе до килограмма в неделю и чувствовали себя бодрее тех, кто больше ел во второй половине дня.

Шкала насыщения

10. Болезненное состояние; мысли о еде вызывают отвращение
9. Невозможность двигаться
8. Вялость, потовыделение
7. Сонливость; необходимость расстегнуть пуговицы и ослабить ремень
6. Насыщение, чувство присутствия пищи в желудке
5. Удовлетворение; пища в желудке не ощущается; продолжительность — 2–3 часа, идеальное состояние для максимальной производительности
4. Отсутствие голода, но и отсутствие удовлетворения; возвращение голода менее чем через 2 часа
3. Голод; урчание в животе
2. Раздражительность, потеря концентрации
1. Головные боли, головокружение
0. Впечатление, что такого голода вы еще никогда не испытывали

Мы также обнаружили, что вода является самым недооцененным источником восстановления энергии. В отличие от голода, жажда является весьма неточным индикатором для определения реальной потребности в воде. К тому времени, когда мы начинаем чувствовать жажду, потеря воды может зайти уже очень далеко. Как показывают многие исследования,

употребление полутора-двух литров воды в течение дня с регулярными интервалами помогает поддерживать высокую эффективность. Ведь если лишить мускул только 3% воды, он потеряет десятую часть своей силы. Нехватка воды также нарушает координацию движений и концентрацию внимания.

Достаточное количество воды оказывает положительное влияние как на здоровье, так и на долголетие. Исследовав двадцать тысяч человек, австралийские ученые обнаружили, что те, кто выпивал за день пять 250-миллилитровых стаканов воды, были заметно меньше подвержены риску коронарных болезней сердца, чем те, кто выпивал два стакана и менее. Одна из возможных причин состоит в том, что потеря воды приводит к повышению вязкости крови. Надо отметить, что потребление кофе и напитков с кофеином не дает подобного результата. Подобно продуктам с высоким содержанием сахара, содержащие кофеин напитки дают только кратковременные выбросы энергии. А поскольку кофеин обладает мочегонным свойством, он к тому же способствует потере воды и постепенному накоплению усталости.

Суточные биоритмы и сон

Следующий важный источник восстановления сил — это сон. Большинство людей, с которыми мы общались, имели нарушения сна. И очень немногие из них ясно понимали, насколько сильно недостаток сна влияет на их эффективность и уровень мощности — как на работе, так и дома.

Даже небольшой недосып — в наших терминах это недостаток восстановления — оказывает значительное влияние на силу, работу сердца, настроение и общий уровень энергии. Есть множество исследований того, как умственная продуктивность — время реакции, концентрация внимания, память, логические и аналитические способности — быстро падает по мере накопления «задолженности» сна. Потребность в сне изменяется с возрастом, может иметь гендерные и генетические вариации, но ученые сходятся в одном: среднему человеку требуется 7-8 часов ночного сна, чтобы его организм функционировал оптимально. Несколько исследований показали, что, когда человека изолируют от дневного света, он спит примерно 7–8 часов из 24.

В самом масштабном исследовании, проведенном психологом Данном

Крипке совместно с коллегами, изучался сон одного миллиона человек на протяжении 6 лет. Преждевременная смертность от любых причин оказалась наименьшей среди тех людей, которые спали от 7 до 8 часов ночью. У тех, кто спал меньше 4 часов, преждевременная смертность была в 2,5 раза выше по сравнению с первой группой, а у тех, кто спал более 10 часов, — в 1,5 раза выше. Оказалось, что и слишком малое, и слишком большое восстановление повышают риск преждевременной смерти.

Время суток, в которое мы спим, тоже оказывает влияние на наш уровень энергии, здоровье и продуктивность. Многочисленные исследования показали, что в ночную смену происходит почти в два раза больше несчастных случаев, чем в дневную. У тех, кто работает ночью, также повышен риск возникновения коронарной недостаточности и инфаркта. Замечено, что многие катастрофы — Чернобыль, Бхопал^[6], танкер Eххон Valdez^[7], Тримайл-Айленд^[8] — произошли в середине ночи. Люди, которые принимали катастрофические решения, работали в течение длительного времени и недосыпали. Катастрофа шаттла «Челленджер» в 1986 году произошла, когда руководители НАСА решили продолжить работы по запуску после того, как персонал проработал двенадцать часов без перерыва.

Чем дольше, непрерывнее и позднее вы работаете ночью, тем больше ошибок вы допускаете и тем менее эффективна ваша работа.

Сон служит не только для возобновления энергии: во время сна происходят рост и восстановление, причем в наибольшей мере — в фазе глубокого сна, когда в мозгу доминируют медленные дельта-волны. Именно в это время происходит самое активное деление клеток, производство наибольшего количества гормонов роста и «ремонтных» ферментов. Именно в это время мускулы, подвергнутые днем стрессу, регенерируются и наращивают мышечное волокно. Говоря короче, мы лечимся и растем во время периодов самого глубокого отдыха.

Пульс нашего дня

Необязательно работать в ночную смену, чтобы усталость и недостаточное восстановление оказали влияние на ваш уровень энергии и эффективности. Точно так же, как ночью мы проходим через разные уровни сна, днем мы проходим через разные уровни энергии и мощности. Они

привязаны к ультрадианным ритмам бодрствования. К сожалению, большинство из нас старается преодолевать и игнорировать эти природные ритмы. Требования к нам настолько интенсивны и настолько нас поглощают, что полностью отвлекают наше внимание от весьма тонких внутренних сигналов нашего организма, требующего восстановления.

В отсутствие искусственных вмешательств наши запасы энергии испытывают естественные приливы и отливы в течение дня. В интервале между 15 и 16 часами мы достигаем самой низкой фазы и циркадных, и ультрадианных ритмов. Именно в этот момент мы чувствуем наибольшую усталость. Вероятность инцидентов и несчастных случаев в это время наивысшая. Этим, наверное, можно объяснить тот факт, что в культурах многих народов существовали обычаи послеобеденного отдыха, которые исчезают в нашем мире «24/7».

НАСА ввело специальную программу борьбы с усталостью персонала, когда обнаружило, что после короткой дремы в течение сорока минут производительность увеличивается на 34%, а бдительность — в два раза. В исследовании Гарвардского университета было показано, что люди, производительность труда которых падала на 50% в течение дня, могли работать со 100% производительностью, если им разрешали поспать один час после полудня.

Уинстон Черчилль пришел к такому выводу сам:

«Вы должны спать некоторое время между обедом и ужином. Разденьтесь и лягте в кровать. Я так делаю каждый день. Не надо думать, что вы сделаете за день меньше, если какое-то время потратите на сон. Это глупое замечание, которое делают только те, у кого нет воображения. Вы сделаете намного больше. У вас будет целых два рабочих дня в течение одного дня. Если не два, то полтора я вам гарантирую!»

Хотя такая роскошь недоступна большинству из нас, короткие периоды отдыха необходимы для поддержания высокого уровня энергии в течение длительного времени. Все, кто после общения с нами смог найти возможность делать хотя бы небольшие перерывы в течение дня — и лучше всего в виде небольшой дремы после полудня, — сообщили нам, что теперь они могут поддерживать высокий уровень энергии до самого вечера.

Поднимая планку

С учетом той пользы, которую приносят даже самые простые занятия физкультурой, кажется невероятным, сколь многие из нас не занимаются этим вообще. Объяснение этому на удивление простое: развитие силы и выносливости требует выхода за границы нашей зоны комфорта. Требуется некоторое время, чтобы польза от занятий стала заметной, а большинство из нас прекращают занятия иногда за несколько дней до наступления этого момента.

Тренировка мышечной силы и сердечно-сосудистой системы оказывает положительное влияние на здоровье, уровень нашей энергетики и нашу эффективность (см. данные ниже). С момента появления в середине 1960-х годов книги Кеннета Купера «Аэробика» стало расхожим мнение о том, что лучшим способом достижения выносливости являются продолжительные и равномерные аэробные упражнения. Наш опыт говорит о том, что интервальные тренировки дают лучший результат. Этот вид тренировок появился в Европе в 1930-х годах как способ увеличения скорости и выносливости бегунов. Он основан на коротких периодах напряженных занятий, чередующихся с короткими периодами отдыха. В таком режиме можно выполнить большее количество более интенсивной работы.

Связь между занятиями физкультурой и эффективностью

— Компания DuPont сообщила о сокращении прогулов на 47,5% в течение шестилетнего периода среди участников корпоративной программы фитнеса. Кроме этого, участники программы на 14% сократили количество больничных дней по сравнению с теми, кто в программе не участвовал.

— В исследовании, опубликованном в журнале *Ergonomics*, сообщалось, что «умственная продуктивность значительно выше у людей, занимающихся физкультурой. Они совершили на 27% меньше ошибок при выполнении заданий, требующих концентрации внимания и использования кратковременной памяти, по сравнению с теми, кто физкультурой не занимался».

— Исследование восьмидесяти руководителей в течение девяти месяцев показало, что те, кто занимался физкультурой, на 70% увеличили свою способность принимать сложные решения.

— General Motors выяснила, что работники, вовлеченные в оздоровительные программы, на 50% снижали количество аварий и

несчастных случаев на работе и на 40% — потери рабочего времени.

Типичный режим интервальной тренировки состоит из 20–30 минут непрерывных занятий 3–5 раз в неделю при уровне пульса в 60–85% от максимального. Последние исследования Гарвардского и Колумбийского университетов показали, однако, что серии коротких — до минуты — и интенсивных аэробных упражнений, сопровождаемых полным аэробным восстановлением, оказывали заметное положительное влияние на участников эксперимента.

Мы убеждены, что ценность интервальных тренировок состоит не только в пользе для физического состояния, но и в практической применимости для преодоления трудностей нашей ежедневной жизни. Они могут проводиться в разных формах: спринтерского бега, подъема и спуска по лестницам, велосипедных поездок и даже тяжелой атлетики. Самое главное — это ритмичное ускорение и замедление пульса.

Интервальные тренировки позволяют повысить емкость наших энергетических резервов, увеличить сопротивляемость стрессу, а также научить наше тело восстанавливаться более эффективно.

Расходование и восстановление энергии — активные физиологические процессы. Опыт показывает, что любые линейные формы расходования энергии не являются оптимальными для поддержания высокой эффективности, а с ходом времени становятся просто опасными. Работа на полной мощности требует, чтобы резервы энергии могли быстро и гибко реагировать на предъявляемые к нам требования и так же быстро отключаться, чтобы приступить к эффективному накоплению.

Сила для жизни

Тренировка силы настолько же важна, как и тренировка сердечно-сосудистой системы, — в основном потому, что потеря физической силы является признаком старения и снижения энергетической емкости. В среднем после сорока лет мы теряем примерно четверть килограмма мышечной массы в год при отсутствии регулярных тренировок. Начиная с середины 1980-х годов исследователи из университета Тафта получили замечательные данные о влиянии силовых тренировок на состояние здоровья пожилых людей. Например, они исследовали группы людей в возрасте 86–96 лет, имеющих хронические заболевания и передвигающихся с тростью. После программы силовых тренировок три раза в неделю в

течение восьми недель эти люди увеличили свою силу на 175% и способность сохранять равновесие — на 48%.

В более позднем исследовании изучалась физическая форма женщин в возрасте от 55 до 70 лет, которые ранее не занимались физкультурой. Через год те из них, кто продолжал не заниматься физкультурой, потеряли 2% плотности костной ткани и на 8,5% снизили способность сохранять равновесие. Те же, кто начал заниматься физкультурой, повысили плотность костной ткани на 1% и на 14% — способность сохранять равновесие. В более широком плане все, кто начал заниматься, стали более энергичными, у них ускорился метаболизм и окрепла сердечная мышца.

В сидячем мире офисных работников отсутствие регулярных физических занятий препятствует естественному укреплению здоровья, основанному на активном образе жизни. В результате с возрастом большинство из нас теряет запасы энергии, необходимой для того, чтобы справляться со сложными и стрессовыми ситуациями.

Длительное обследование солдат, участвовавших в интенсивных тренировочных программах по обеспечению выживаемости, подтверждает этот тезис. Их данные сравнивались с данными солдат, проходивших менее интенсивные курсы подготовки, военных пилотов, парашютистов и гражданских людей, которым предстояли серьезные хирургические операции. У всех этих людей брали образцы слюны, чтобы определить уровень гормонов стресса до, во время и после стрессовых ситуаций. Оказалось, что солдаты, проходившие курсы выживания, быстрее восстанавливаются после этих ситуаций и, как следствие, оказываются более подготовлены к следующим. Это было результатом применения метода обязательного восстановления между периодами стресса. Авторы исследования пришли к такому заключению: концепция «прививки» стресса очень напоминает идею вакцинации для защиты от определенных болезней. Так же, как иммунизация происходит при определенной дозе вакцины, так и прививка стресса происходит тогда, когда уровень стресса является оптимальным — достаточно высоким для того, чтобы активировать психологические и биологические системы человека, но не настолько высоким, чтобы сломать его. Если этот уровень слишком низок, иммунизации не происходит. Если слишком высок, чувствительность к стрессу снижается, и в следующий раз человек будет действовать в такой ситуации менее эффективно.

Таким образом, попытки минимизировать стресс или совсем избежать его столь же разрушительны для нашей энергоемкости, как и избыточный стресс без достаточного восстановления. В опубликованном медицинском

журналом Lancet исследовании описано действие постельного режима на 16 000 пациентов, болевших 15 разными болезнями. Оказалось, что никто из них не получил пользы от продолжительного постельного режима — независимо от тяжести состояния. Это касалось и тех болезней, для которых продолжительный постельный режим настойчиво рекомендовался врачами, например при болях в пояснице, восстановлении после инсульта или после острого инфекционного гепатита.

Запомните

— Физическая энергия является фундаментальным источником «топлива» для нашей жизни.

— Физическая энергия вырабатывается при взаимодействии кислорода с глюкозой.

— Два самых важных регулятора физической энергии — это дыхание и питание.

— Пять-шесть приемов в день низкокалорийной и питательной пищи обеспечивают непрерывное снабжение организма глюкозой и важнейшими веществами.

— Питье полутора-двух литров воды в день позволяет эффективно управлять физической энергией.

— Большинству людей требуется 7–8 часов ночного сна.

— Ранний отход ко сну и раннее пробуждение помогают оптимизировать производительность.

— Для создания запасов физической энергии интервальные тренировки эффективнее тренировок с постоянной нагрузкой. Кроме того, они способствуют более эффективному восстановлению.

— Чтобы поддерживать полную мощность, следует делать перерывы каждые полтора-два часа.

5. Эмоциональная энергия

Превращение угрозы в вызов

Физическая энергия — всего лишь топливо, предназначенное для «зажигания» наших эмоциональных талантов и навыков. Чтобы работать на высшем уровне продуктивности, мы должны испытывать положительные эмоции, основанные на радости, вызове, приключении и возможностях. Эмоции, основанные на угрозе или нехватке чего-либо — страх, разочарование, злость, печаль, — оказывают на нашу эффективность только разрушающее воздействие и связаны с выработкой гормонов стресса, особенно кортизола. Мы могли бы определить «эмоциональный интеллект» как умение управлять своими эмоциями в целях достижения высоких уровней положительной энергии и развития полной мощности. Говоря проще, ключевыми «мускулами» для достижения положительного эмоционального состояния являются уверенность в себе, самоконтроль, навыки общения и эмпатия (умение сопереживать). Малыми, поддерживающими «мускулами» являются терпеливость, открытость, доверие и удовольствие.

Возможность использования эмоциональных «мускулов» для повышения эффективности зависит от баланса между их регулярной нагрузкой и последующим восстановлением. Точно так же, как мы истощаем сердечную мышцу или бицепс, подвергая их постоянной нагрузке, мы разрушаем и свое эмоциональное состояние, если постоянно тратим эмоциональную энергию, не восстанавливая ее. Если наши эмоциональные «мускулы» слишком слабы для того, чтобы справиться с ситуацией — например, если мы не уверены в себе или нетерпеливы, — мы должны заняться систематическим расширением их мощности, выработать ритуалы, выводящие нас за пределы нынешних возможностей с последующим обязательным восстановлением.

Запасы эмоциональной и физической энергии неразрывно связаны друг с другом. Когда запасы физической энергии начинают истощаться, у нас возникает ощущение тревоги. Мы перемещаемся в квадрант высокой отрицательной энергии. Именно это произошло в жизни Роджера. Поскольку он очень мало внимания уделял возобновлению физической энергии, емкость его физических «аккумуляторов» стала со временем снижаться. В то же время он понимал, что требования к нему постоянно растут. Чувствуя снижение внимания со стороны шефа, волнуясь о работе и

отрываясь от семьи, Роджер стал все чаще испытывать раздражение, беспокойство и потребность занять оборонительную позицию.

В качестве «топлива» отрицательные эмоции весьма затратны и неэффективны: подобно прожорливому двигателю, они опустошают наши запасы очень быстро. Лидерам и руководителям отрицательные эмоции противопоказаны вдвойне из-за их заразительности. Если мы навязываем своим сотрудникам страх, злость и оборонительное отношение, мы тем самым подрываем и их способность продуктивно работать. Хорошо известно, что хронические отрицательные эмоции — в особенности это касается злости и депрессии — связаны с самым широким спектром расстройств и заболеваний.

Наш клиент Роджер еще не подошел к стадии серьезных проблем со здоровьем, хотя уже начал жаловаться на участившиеся головные боли и боли в спине, которые отвлекали его от работы. Когда он начал работать с нами, он обратил внимание и на другие проявления влияния отрицательной энергетики на его жизнь. В те дни, когда он чувствовал беспокойство, его концентрация и воля снижались. Когда росло нетерпение, его отношения с коллегами становились напряженными, и коллектив добивался меньших результатов. Когда он был раздражен, уже к середине дня он выматывался до предела и терял всякую мотивацию к продолжению работы. Но в те редкие дни, когда он чувствовал себя отдохнувшим, Роджер мог сделать любое количество дел, независимо от их сложности.

Влияние отрицательных эмоций на эффективность ясно видно на примере спорта. Оцените контраст между карьерами двух теннисных гигантов — Джона Макинроя и Джимми Коннорса. Эмоционально неустойчивый Макинрой всегда легко впадал в состояние злости и раздражения из-за собственных ошибок или неверных, по его мнению, судебных решений. Коннорс в начале карьеры был столь же психологически неустойчив, но с возрастом и опытом начал играть с бóльшим удовольствием и желанием. Макинрой же по-прежнему явно не получал от игры удовольствия, а вспышки ярости только усиливались с возрастом. Коннорс получал энергию, считая игру приключением и развлечением, а Макинрой — считая игру формой борьбы за жизнь.

На первый взгляд могло показаться, что отрицательная энергетика Макинроя не влияет на его результаты. Как и Коннорс, он несколько лет продержался на первом месте в мировой классификации и выиграл множество турниров Большого шлема. Как же доказать, что положительные эмоции — это лучшее топливо для эффективности? Доказательство состоит в продолжительности карьеры этих игроков. В

свой тридцать девятый день рождения Коннорс играл в полуфинале U.S. Open. Он не покинул профессиональный корт и в сорок лет. Макинрой ушел из спорта в возрасте тридцати четырех лет. Коннорс управлял своей эмоциональной энергией намного эффективней и смог играть на высшем уровне гораздо дольше. И все это время он получал удовольствие от того, что он делает.

Сегодня Макинрой сам признает непомерной ту цену, которую ему пришлось заплатить за пребывание в квадранте высокой отрицательной энергии. Сравнивая себя с игроками, которые лучше контролировали свои эмоции, он пишет: «Моим коньком было разжигание скандала. Помогло ли это мне больше, чем принесло ущерба? Не думаю. Наверное, прав был мой отец, который говорил, что я добьюсь большего, если не буду этого делать». Он считает, что неспособность контролировать гнев является причиной самого катастрофического его поражения: он уступил Ивану Лендлу в финале French Open в 1984 году, хотя вел по сетам 2:0. Макинрой сумел понять, что слишком много энергии потратил на выяснение отношений с судьями, и выиграл следующий Уимблдонский турнир, поставив под контроль свой темперамент.

Положительные эмоции служат не только топливом для индивидуальной высокой производительности — они оказывают большое влияние и на производительность организаций. Проведя большое количество интервью с руководителями и их подчиненными, исследователи из Института Гэллапа выяснили, что есть только один фактор, позволяющий точно предсказать уровень производительности труда работника, — это отношения с его прямым руководителем. Ученые также установили, что ключевые факторы производительности труда работника — это ощущение того, что начальник о нем заботится, получение признания или похвалы и помощи в развитии. Другими словами, эффективное управление основывается на способности непрерывно передавать положительную энергию.

Много лет Роджер был мотивирован на своей работе по большей части тем, что шеф о нем заботился и верил в него. Имея такую поддержку, он и сам стал более уверенным в себе, стал лучше относиться к окружающим, и в итоге — стал более успешным продавцом. Успех может питать сам себя, усиливая положительные эмоции, которые являются основой высокой эффективности. Но верно и обратное. Когда шеф стал менее доступен, а его поддержка — менее заметна, чувство удовольствия от работы и ощущение безопасности у Роджера исчезли. То же самое произошло с его уверенностью в своих силах, уровнем мощности, на котором он работал, и

в конце концов с его эффективностью.

По мере того как собственная энергия Роджера смещалась к отрицательному полюсу, он и сам стал оказывать деморализующее влияние на своих непосредственных подчиненных. Попробуйте вспомнить человека, которого вы считали когда-то своим наставником. Была ли его энергетика положительной или отрицательной? Были ли вы сами более мотивированы и воодушевлены, когда вас поддерживали, помогали и вдохновляли, чем когда вас критиковали, судили и запугивали?

Удовольствие и обновление

Простое переключение каналов является эффективным методом эмоциональной перезарядки. За десятилетия нашей работы мы постоянно удивлялись и ужасались тому, насколько редко большинство людей занимается чем-то таким, что просто приносит радость и подпитывает эмоции. Мы всегда спрашиваем клиентов: как часто они испытывают в жизни радость? Самый распространенный ответ — «редко». Присмотритесь к своей собственной жизни. Сколько часов в неделю вы посвящаете чему-то такому, что приносит только удовольствие? Какой процент времени вы проводите в состоянии, которое могли бы описать как глубокую релаксацию? Когда в последний раз вы почувствовали, что вам удалось полностью забыть о ежедневных проблемах?

Любая деятельность, увлекающая вас или придающая вам уверенности в себе, приносит радость. Это может быть пение, работа в саду, танцы, йога, чтение книг, занятия спортом, посещение музеев, концертов и выставок, даже проведение времени в одиночестве после рабочего дня, насыщенного общением с людьми. Мы обнаружили, что ключом является присвоение такому времени высшего приоритета, статуса «святая святых». И суть здесь не только в том, что удовольствие само по себе является наградой, а в том, что это важнейший ингредиент в поддержании долговременной эффективности.

Для нас важны глубина и качество эмоциональной разрядки. Они зависят от того, насколько вас поглощает, обогащает и оживляет выбранная вами деятельность. Например, для большинства людей простейшим способом релаксации и отдыха является телевидение. Но, к сожалению, это своего рода интеллектуальный фастфуд. Телевидение может дать временный отдых, но очень редко оно является «питательным», и его очень

легко «переесть». Исследователи, такие как Михай Чиксентмихайи, установили, что длительный просмотр телепередач на самом деле ведет к раздраженности и депрессии. И наоборот — чем богаче и глубже источник эмоционального восстановления, тем больше у нас возможностей для пополнения резервов и тем более жизнестойкими мы становимся.

Единство противоположностей

Самый явный признак эмоциональной емкости — это способность испытывать широкую гамму чувств. Поскольку нашему мозгу трудно перерабатывать противоречивые импульсы, мы склонны занимать определенные позиции и ценить некоторые эмоциональные навыки, пренебрегая другими, а иногда даже отвергая их. Мы можем, например, переоценивать жесткость характера и недооценивать нежность или наоборот, хотя оба этих качества равно важны. То же самое применимо и к другим противоположностям: самоконтроль и спонтанность, прямота и деликатность, скупость и щедрость, открытость и осторожность, терпеливость и торопливость, уверенность и скромность.

Попробуйте представить, насколько широк спектр ваших личных эмоциональных «мускулов». Вы наверняка обнаружите, что вы значительно сильнее на одном конце спектра, чем на другом. Обратите внимание на свою оценку относительных преимуществ противоположных качеств. По нашему мнению, лучший способ достичь глубины и богатства эмоций состоит в том, чтобы одинаково ценить чувства, которые кажутся вам противоположными, и не принимать сторону одного из них. Достижение полной эмоциональной мощности требует того, что философы-стоики называли «взаимообусловленностью добродетелей». Они считали, что никакая из добродетелей не может существовать сама по себе. Прямота без деликатности, например, может вылиться в черствость.

Мы являемся суммой своих комплексов и противоречий. Развивая свою эмоциональную мощность, мы должны концентрировать свои усилия на развитии тех чувств, которых нам не хватает. Конечной целью является умение легко и гибко переходить от одних чувств к противоположным.

Запомните

— Чтобы работать на высшем уровне эффективности, мы должны испытывать положительные эмоции: радость, вызов, приключение и возможности.

— Ключевые «мускулы» для создания положительной эмоциональной энергии — это уверенность в себе, самоконтроль, навыки общения и эмпатия.

— Отрицательные эмоции нужны для выживания, но с точки зрения высокой эффективности они слишком затратны и энергетически невыгодны.

— Способность аккумулировать положительные эмоции в условиях интенсивного стресса лежит в основе эффективного лидерства.

— Развитие эмоциональных «мускулов», поддерживающих высокую продуктивность, зависит от баланса между их регулярным напряжением и расслаблением.

— Любая деятельность, которая приносит чувство радости, самореализации и самоутверждения, является источником эмоционального восстановления.

— Эмоциональные «мускулы», такие как терпение, эмпатия и уверенность, можно натренировать точно так же, как бицепсы или трицепсы, — напряжением, выходящим за пределы сегодняшних возможностей, и последующим расслаблением.

6. Умственная энергия

Концентрация внимания и реалистичный оптимизм

Физическая энергия является фундаментом не только эмоциональных способностей, но и умственных навыков. Ничто так не разрушает эффективность, как неспособность сосредоточиться на стоящей перед вами задаче. Чтобы работать на высшем уровне эффективности, нужно поддерживать концентрацию, свободно переключаться между широким и узким контекстом задачи, между ее внутренним содержанием и внешними обстоятельствами. Кроме того, необходим запас реалистичного оптимизма. Это парадоксальное понятие включает в себя видение мира таким, как он есть, сочетающееся с положительным настроем на достижение желаемого результата. Все, что способствует концентрации внимания и внушает реалистичный оптимизм, служит делу высокой эффективности. Ключевые «мускулы», которые поддерживают оптимальную умственную энергию, — это продумывание задачи, визуализация, положительное проговаривание, управление временем и творческий подход.

Емкость запасов умственной энергии (как и других) увеличивается при соблюдении баланса между расходом и восстановлением энергии. Возможность длительное время сохранять концентрацию и реалистичный оптимизм зависит от периодической смены каналов мышления для отдыха и обновления. Когда сила умственных «мускулов» недостаточна для достижения высокой продуктивности — то есть если наше внимание слишком быстро рассеивается или мы слишком пессимистично смотрим на свою работу, — мы можем увеличить их силу за счет систематической тренировки.

Запасы физической, эмоциональной и умственной энергии зависят друг от друга. На физическом уровне, например, усталость, возникающая вследствие недостатка сна или низкой тренированности, не позволяет нам сосредоточиться на деле. На эмоциональном уровне такие чувства, как раздражение, разочарование и гнев, разрушают оптимизм — особенно когда требования высоки.

Мы это хорошо поняли, когда работали со спортсменами. Вот один из самых ярких примеров. В конце 1980-х годов к нам обратился боксер, чемпион в среднем весе Рей «Бум-Бум» Манчини. «Я очень озабочен тем,

что сегодня на ринге у меня была негативная мысль», — сказал он. «Всего лишь одна негативная мысль?» — недоверчиво переспросили мы. «Да, всего лишь одна. Как раз одной такой мысли достаточно, чтобы пропустить нокаутирующий удар», — ответил Манчини.

Для других видов деятельности верно то же самое, хотя, может быть, и не в такой драматичной форме. Психолог Мартин Селигман несколько лет изучал связь между положительным мышлением и успешными продажами. Он разработал специальную анкету для оценки уровня оптимизма человека и раздал ее агентам одной крупной страховой компании. Когда он сопоставил уровень их продаж с уровнем их оптимизма, оказалось, что те, кто находился в верхней половине списка, за два года продавали в среднем на 37% больше страховок, чем представители нижней половины списка. Более того — первые 10% продавали на 88% страховок больше, чем последние 10%. Агенты, которые находились во второй половине списка, в два раза чаще увольнялись из компании, а те, кто находился в последней четверти, — в 32 раза чаще.

В наших терминах именно умственная энергия, основанная на положительном мышлении, является основой работы успешного продавца. Конечно, мы не говорим об искусственном оптимизме. Негативные мысли помогают нам обратить внимание на то, что не удовлетворены наши важнейшие потребности — в пище, отдыхе, эмоциональной поддержке или безопасности (когда источник опасности только появляется на горизонте). Эти сигналы играют в нашей жизни важную роль — ровно в той мере, в какой мы к ним прислушиваемся и насколько быстро на них реагируем. Кроме того, очень важно иметь способность точной оценки разных ситуаций, чтобы избегать тех, которые приводят к отрицательным и разрушительным результатам. Этот инстинкт совершенно не похож на пессимизм, который окрашивает собой любое ощущение и направлен на оборону, а не на решение проблем. Когда дело доходит до ежедневного испытания нашей эффективности, энергия отрицательного мышления гарантированно ее разрушает и подрывает. А реалистичный оптимизм позволяет нам справляться с проблемами.

Мышление «на стороне»

Пожалуй, необходимость периодического восстановления недооценивается больше всего в области работы ума. Чаще всего нам дают

понять, что мы добьемся большей продуктивности, если будем думать о работе как можно дольше и непрерывнее. Нам не полагается никаких вознаграждений за перерывы и вообще за любой способ работы, кроме низко склоненной головы в течение максимально возможного времени.

Проблема состоит в том, что мышление требует огромных затрат энергии. Вес нашего мозга составляет всего 2% от веса тела, но требуется ему четверть потребляемого кислорода. Последствия недостаточного восстановления умственной энергии — рост количества ошибок при принятии решений, снижение творческих способностей и неспособность принять на себя осмысленный риск.

В своей провокационной книге «Как мыслить как Леонардо да Винчи» Майкл Гелб предлагает задуматься над таким вопросом: «Где вы находились, когда к вам пришли ваши лучшие идеи?». Гелб задавал этот вопрос много лет тысячам людей, и самыми распространенными ответами были — в ванной, в кровати, во время прогулки на природе, во время прослушивания музыки. «Почти никто не сказал, что его лучшие идеи пришли к нему на рабочем месте», — пишет Гелб.

Гелб отмечает, что Леонардо имел привычку делать регулярные перерывы в работе. Вместо того чтобы долго спать ночью, Леонардо несколько раз «отключался» в течение дня. Когда он работал над «Тайной вечерей», он иногда днем по несколько часов проводил в дреме. Когда же его заказчик, приор монастыря Санта-Мария делле Грации, начинал требовать от него более усердной работы, Леонардо отвечал: «Великие гении иногда добиваются большего, когда работают меньше». В своем «Трактате о живописи» Леонардо писал: «Это очень хорошая идея — немного расслабиться... Когда вы вернетесь к работе, ваши суждения будут увереннее. Если же вы работаете без перерывов, вы потеряете способность правильно судить о своей работе».

Творчество и восстановление

Наши биологические ритмы позволяют нам активировать разные части мозга. Уже давно установлено, что два полушария мозга обрабатывают информацию разными способами. Левое полушарие отвечает за речь и работает последовательно, выполняя одну операцию за другой, контролируя время и приходя к выводам на основании логических заключений. Правое же полушарие отвечает за зрение и пространственную

ориентацию и может рассматривать предмет или вопрос целиком. Поскольку правое полушарие менее линейно и меньше «заботится» о времени, оно приспособлено к решению проблем при помощи интуитивных озарений.

Все это и помогает объяснить, почему лучшие идеи приходят к нам не тогда, когда мы сознательно работаем над решением проблем. Кроме того, периодическое доминирование правого полушария является мощной формой отдыха от рационального, аналитического левополушарного способа мышления, который занимает большую часть нашего рабочего времени.

Процесс творчества сам по себе ритмичен. Немецкий физиолог конца XIX века Герман Гельмгольц разбивал его на пять последовательных этапов: интуиция, насыщение, вызревание, озарение и подтверждение. Профессор искусств Бетти Эдвардс замечательно написала о том, как творческий процесс циклически перемещается между правым и левым полушариями мозга.

Два этапа творчества явно зависят от логических и аналитических способностей левого полушария. На стадии насыщения информация собирается методично, шаг за шагом, из разных источников. Заключительный этап — подтверждение — основан на анализе, классификации и переводе творческого прорыва на рациональный, понятный язык. Остальные три этапа — интуиция (начальное вдохновение), вызревание (обдумывание идей) и озарение (прорыв) — связаны с правым полушарием. Все они чаще происходят тогда, когда мы, как это сформулировала Эдвардс, «мыслим на стороне» — то есть не ищем активно ответов и решений. «На каждом из этих этапов творческая работа происходит по большей части на бессознательном уровне, чаще всего, когда левое полушарие истощено сознательным, рациональным поиском решения», — пишет она. Говоря короче, высшая форма творчества зависит от ритмичного включения и отключения, обдумывания и отвлечения, активности и отдыха. Необходимы обе части уравнения, но ни одна из них не достаточна по отдельности.

Пластичность мозга

Мы получаем все больше и больше доказательств того, что мозг сам по себе работает подобно мускулам — атрофируясь при недостаточном и

наращивая силу при активном использовании, даже в почтенном возрасте. Исследователи в медицинском колледже Бейлора наблюдали почти сотню физически здоровых человек в возрасте более 64 лет. Треть из них продолжала работать. Другая треть была на пенсии, но оставалась активной в физическом и умственном плане. Остальные были на пенсии и были по большей части неактивны. Через четыре года наблюдений последняя треть отстала от первых двух — и не только по показателям IQ, но и по объему крови, поступающей в мозг. Невролог Ричард Рестац написал об этом так: «Неважно, сколько вам лет сейчас. Никогда не поздно улучшить работу вашего мозга. Мозг отличается от любого другого органа. В то время как легкие, почки или сердце изнашиваются с течением времени, мозг работает тем лучше, чем больше он используется».

Поскольку мозг и тело так сильно связаны, даже умеренные занятия физкультурой могут улучшить мозговую деятельность — хотя бы улучшив снабжение мозга кислородом и кровью. Кроме того, физические упражнения стимулируют производство химических веществ — нейротропных факторов, которые помогают «ремонттировать» клетки мозга и предотвращают их разрушение. В одном исследовании женщины в возрасте 60–75 лет, не занимавшиеся ранее физическими упражнениями, через полгода ежедневных прогулок быстрым шагом в течение часа показали улучшение показателей умственной деятельности на четверть. В другом исследовании группа молодых людей после трех месяцев получасовых пробежек два-три раза в неделю показала значительное улучшение при прохождении тестов памяти. Важно отметить, что это улучшение исчезло практически сразу после прекращения пробежек.

Баланс между стрессом и восстановлением является критическим фактором для максимизации мощности нашего мышления. Например, во время краткосрочного стресса вырабатывается адреналин, который улучшает память. Когда стрессовая ситуация продолжительна и постоянна по уровню напряженности, гормоны стресса циркулируют в мозгу длительное время, и это может привести к снижению функций гиппокампа. Как и всем остальным органам, мозгу требуется время для восстановления после напряженной работы. После того как мы получили новую информацию или освоили новый опыт, мозгу требуется время на то, чтобы переработать и закодировать все, чему он научился. При отсутствии времени на снижение активности и восстановление обучения не происходит.

Ухудшение памяти — это самая распространенная жалоба, с которой приходят к неврологу люди в возрасте за сорок. И самое частое объяснение

этому — не какие-либо болезни, а неспособность поддерживать мозг в активном состоянии и, как результат, атрофия «мускулов» памяти. Как и в случае с физической энергией, отсутствие нагрузки провоцирует дальнейшую атрофию. Когда мы молоды и наш мозг достаточно пластичен, нам довольно легко дается освоение самых сложных навыков, например изучение иностранных языков. Когда мы взрослеем и меньше упражняем эти «мускулы», освоение нового дается нам все труднее и труднее, нередко принося только разочарование. Чтобы избежать дискомфорта (и в некоторых случаях унижения), мы склонны сдаваться. Результат этого один — дальнейшее снижение наших резервов.

«Каждый раз, когда вы изучаете что-то новое, в вашем мозгу создаются новые связи между нервными клетками, — говорит профессор психологии Марджери Силвер. — Теперь, даже если некоторые клетки мозга по каким-то причинам окажутся разрушенными, у вас все равно останется запас таких связей с участием других клеток». Иначе говоря, заставляя наш мозг работать, мы защищаем его от возрастного упадка. Подобно тому, как при освоении нового вида спорта нам приходится нагружать новые мускулы и использовать наше тело по-новому, изучение какого-нибудь нового предмета — освоение компьютера или даже выучивание каждый день хотя бы нескольких иностранных слов — позволяет нам развивать наши умственные «мускулы», нужные для достижения максимальной эффективности.

Запомните

— Умственные способности позволяют организовать нашу жизнь и сконцентрировать внимание на решении важнейших проблем.

— Умственная энергия лучше всего служит включению полной мощности в форме реалистичного оптимизма, то есть видения мира таким, как он есть, и положительного отношения к достижению желаемого результата.

— Ключевые «мускулы», которые поддерживают оптимальную умственную энергию, — это продумывание задачи, визуализация, положительное проговаривание, управление временем и творческий подход.

— Смена каналов мышления позволяет активировать разные части мозга и тем самым поддерживает творчество.

- Физические упражнения стимулируют мозговую деятельность.
- Максимальная мощность мышления достигается при правильном балансе между расходом и восстановлением умственной энергии.
- Если силы наших умственных «мускулов» недостаточно для достижения максимальной продуктивности, мы должны их систематически тренировать, выходя за пределы зоны комфорта и потом восстанавливаясь.
- Продолжая нагружать свой мозг, мы защищаем его от возрастного ослабления.

7. Духовная энергия

Зачем мы живем

Количество энергии, которой мы располагаем в любой момент времени, определяется запасом нашей физической энергии. Но вот наша мотивация — как именно тратить эту энергию и тратить ли ее вообще — это духовный вопрос. Духовная энергия является основной силой, приводящей в движение все аспекты нашей жизни. Это самый важный источник мотивации, стойкости и выбора пути. Мы используем слово «духовный» не в религиозном смысле, а в более простом — как связь с глубинными ценностями и целями, выходящими за пределы сугубо эгоистических. На практическом уровне это все, что нас воодушевляет и вдохновляет, помогает развивать полную мощностъ и максимизировать эффективность при исполнении любой миссии. Ключевой «мускул» духовной энергии — это характер, то есть смелость и уверенность в следовании выбранной дорогой, даже когда это связано с преодолением трудностей и самопожертвованием. Поддерживающие духовные «мускулы» — это энтузиазм, обязательность, целостность и честность.

Духовная энергия поддерживается балансом между обязательствами перед другими людьми и адекватной заботой о своих интересах. Другими словами, возможность жить в согласии со своими глубинными ценностями зависит от регулярного обновления нашего духовного состояния — от поиска способов отдыха и обновления и очередного подключения к нашим самым значительным и вдохновляющим ценностям. Когда мы испытываем недостаток духовной энергии, мы должны найти способы систематического продвижения вглубь, то есть бросить вызов нашему благодушию и поискам сиюминутных выгод. В случае с Роджером его потеря чувства ответственности и целей в жизни привела к утрате энтузиазма и направления движения. Он стал жить в режиме выживания, делая только самое необходимое для реагирования на самые простые ежедневные требования. Он стал ощущать себя жертвой обстоятельств. Он перестал задумываться о далеко идущих последствиях своих решений — в основном потому, что утратил представление о том, чего он хотел добиться в жизни. Результатом стало разрушение всех его энергетических систем.

Очень часто люди начинают понимать важность духовной энергии, только когда дело доходит до трагедии. Когда актер Кристофер Рив оказался парализованным после падения с лошади, никого не удивило, что

он впал в отчаяние. Сам Кристофер признался позже, что он какое-то время думал о самоубийстве. Но очень скоро он нашел для себя мощный источник духовной энергии — желание быть с семьей, найти выход из своего состояния, желание изменить мир, — служа источником воодушевления для тех, кто попал в такую же ситуацию. Неистовая воля и целеустремленность помогли ему найти надежду и оптимизм для движения вперед в ситуации с почти потерянными источниками физической энергии и уязвимостью перед страхом и разочарованием. Именно духовная энергия спасла его жизнь.

Чтобы понять значение целеустремленности на более обыденном уровне, рассмотрим пример Энн Ф., руководителя высокого уровня в крупной косметической компании. Большую часть своей взрослой жизни Энн безуспешно пыталась бросить курить. Она считала, что все ее попытки оказались неудачными из-за отсутствия у нее самодисциплины. За курение ей приходилось платить не очень большую, но неизбежную цену с точки зрения состояния здоровья и уровня продуктивности: пониженная выносливость из-за проблем с дыханием, большее по сравнению с коллегами количество больничных дней, снижение концентрации внимания на длительных совещаниях из-за постоянных мыслей об очередной сигарете. Она была прекрасно информирована о том, что курение повышает риск преждевременной смерти. С другой стороны, курение было для нее источником чувственного удовольствия, способом успокоиться и сбросить стресс. Естественно, не последнюю роль играло и привыкание к табаку.

В тот день, когда Энн узнала о своей первой беременности, она решила бросить курить — немедленно. До рождения ребенка она не притронулась к сигаретам, но возобновила курение еще в роддоме. Через год Энн забеременела во второй раз и снова бросила курить — и опять она легко преодолела привыкание и продержалась до рождения ребенка, и снова начала курить сразу после его рождения.

«Я не могу понять, почему так происходит», — жаловалась она нам. На самом деле объяснение было простым. Когда ей удавалось связать ущерб от курения с важной для нее ценностью — здоровьем своего не рожденного еще ребенка, — у нее появлялась ясная цель. Она бросала курить с необыкновенной легкостью. Когда же ребенок рождался и эта связь пропадала, соблазн курения снова ее одолевал. Знание о вреде, наносимом курением здоровью, чувство вины на эмоциональном уровне, даже ощущение его последствий на физическом уровне — всего этого было недостаточно для изменения ее поведения.

Для прекращения курения Энн понадобился уникальный источник мотивации, связанный с источником духовной энергии. Мы помогли ей подключиться к этому источнику тремя способами. Во-первых, мы напомнили ей, что пассивное курение не менее разрушительно, чем активное, и что здоровье ее детей продолжает подвергаться опасности. Кроме того, их здоровье в будущем тоже может пострадать, поскольку сигнал о приемлемости курения, который дети получают от нее сейчас, с большой долей вероятности приведет к тому, что они сами когда-нибудь начнут курить. Во-вторых, мы поставили ее перед тем фактом, что ее курение намного повышает риск для ее детей вырасти вообще без матери. Поскольку семья была ее главной ценностью, это стало главным источником мотивации для прекращения курения. И наконец, мы помогли ей понять, что курение было основной причиной ухудшения ее здоровья, снижения уровня ее физической энергии и в итоге — существенного снижения ее эффективности как на работе, так и дома.

В отличие от других уровней энергии расход и восстановление духовной энергии очень тесно связаны между собой и чаще всего происходят одновременно. Почти все философские традиции говорят о духовной «работе» и духовной «практике». Эти виды деятельности могут быть нацелены на служение другим людям, углубление сочувствия и сопереживания. Духовное восстановление, с другой стороны, основано на воодушевлении, которое мы получаем при осознании наших глубинных ценностей и целей.

Некоторые занятия позволяют добиться большого духовного восстановления без каких-либо заметных энергетических затрат. Это, например, прогулки на природе, чтение книг, слушание музыки. Духовные практики, напротив, могут требовать затрат энергии. Например, медитации требуют полной сосредоточенности для того, чтобы успокоить сознание, давая при этом возможность пережить обновляющий нас опыт открытости, подключенности и даже радости. Подобно йоге, медитация является той практикой, которая может действовать на все виды нужной нам энергии, создавая духовные резервы одновременно с эмоциональным и мыслительным восстановлением. Молитва также требует концентрации, но служит источником эмоционального и духовного комфорта.

Регулярное размышление о своих глубинных ценностях и осознание своей ответственности может быть трудным делом, но является источником энергии и воодушевления. На более простом уровне посвящение времени и энергии детям может являться как видом духовной практики, так и богатым источником эмоционального и духовного обновления. Это же верно и для

любых других форм служения людям, которые часто требуют от нас значительных усилий, но дают ощущение значимости своей жизни.

«Чего жизнь ожидает от нас»

Увеличение резервов духовной энергии требует, чтобы мы подчинили наши собственные желания чему-то такому, что лежит за пределами нашего эгоизма. Поскольку мы чаще всего воспринимаем свои собственные потребности как самые важные, перенос внимания с них на что-то другое может привести к срабатыванию инстинкта самосохранения в форме самых примитивных страхов. Действительно, если я честно фокусирую свое внимание на других людях, кто же позаботится обо мне самом? Это признак настоящего мужества, когда человек оставляет в стороне свои эгоистические интересы, чтобы служить другим людям или своему делу. Ирония ситуации состоит в том, что поглощенность собой высасывает из нас энергию и разрушает эффективность. Чем больше мы заняты собственными страхами и заботами, тем меньше у нас остается энергии для положительных действий.

Подчинение наших интересов тому, что лежит за пределами нашего эгоизма, сначала выглядит угрожающим, но обязательно приносит свои плоды, давая нам ощущение собственной значимости. Приверженность жизни на основании глубинных ценностей не только создает более устойчивый центр тяготения для нашей жизни, но и позволяет нам лучше выбирать жизненный путь.

Виктор Франкл очень волнующе написал о том, насколько мощно духовная энергия может влиять на самые ужасающие обстоятельства. Франкл был психологом, он прошел нацистские лагеря и сразу после войны опубликовал ставшую классикой книгу «Человек в поисках смысла». В ней он цитирует знаменитые слова Ницше: «Тот, у кого есть для чего жить, может вытерпеть все что угодно». И Франкл описывает то, как это озарение спасло ему жизнь, когда вокруг него умирали люди:

«Горе было тому, кто не видел цели в жизни, ее смысла, кому не к чему было стремиться. Такие уходили от нас очень быстро. Нам было нужно фундаментально изменить наше отношение к жизни. Мы должны были понять сами, а потом научить потерявшего надежду человека, что важным является не то, чего

мы ждем от жизни, а то, чего жизнь ждет от нас. Нам надо было прекратить задавать вопрос о смысле жизни и вместо этого понять, что этот вопрос должны не мы задавать жизни, а жизнь должна задавать нам — ежедневно и ежечасно. Наш ответ должен был заключаться не в разговорах или размышлениях, а в правильных действиях и правильном поведении. Жизнь — это постоянное принятие на себя ответственности в поиске правильных ответов на заданные ей вопросы и выполнение задач, которые она постоянно ставит перед каждым человеком».

То есть мы сами должны создать цель и смысл нашей жизни. В терминах этой книги мы бы сказали — активно создавать резерв духовной энергии. Это неизбежно ведет к дискомфорту. «Умственное здоровье основано на определенном уровне напряжения, — писал Франкл. — Это напряжение возникает из разницы между тем, чего мы уже достигли, и тем, что мы еще должны сделать, из разницы между тем, что мы есть, и тем, чем мы должны стать... Человеку нужно не расслабленное состояние без напряжения, а усилия в борьбе за достижение цели, самостоятельно и свободно им избранной».

Наверное, пример Лэнса Армстронга будет самым вдохновляющим. В начале 1990-х годов он был лучшим американским велосипедистом и при этом весьма эгоистичным человеком. В 1996 году, в возрасте 25 лет, у него была диагностирована смертельная форма рака. В течение короткого времени были обнаружены метастазы в легких и мозге, его шансы на выживание оценивались не более чем в 3%. Армстронг выжил и, что еще более удивительно, вернулся в большой спорт. В 1999 году, через три года после выявления рака, он выиграл Тур де Франс — самую сложную велосипедную гонку, — и выиграл ее еще шесть раз подряд. Как отметил сам Лэнс, его выздоровление было на самом деле более важным его достижением, и оно произошло во многом благодаря тому, что он сумел преодолеть личные амбиции:

«Если вы спросите меня, что важнее — выиграть Тур де Франс или победить рак, я вам отвечу: победить рак. Может, это звучит странно, но я бы предпочел иметь титул победителя рака, а не титул победителя гонки — из-за того влияния, которое выздоровление оказало на меня как на человека, мужа, сына и отца... Самый большой урок, который моя болезнь преподнесла мне, — это то, что мы намного лучше, чем сами себе кажемся. У

нас есть нереализованные возможности, которые проявляются только в случае кризиса. Так что если в страданиях, причиняемых раком, и есть какая-то цель, то она одна: сделать нас лучше».

Запомните

— Духовная энергия дает нам силы для деятельности во всех аспектах жизни. Она является топливом для энтузиазма, упорства и обязательности.

— Духовная энергия возникает, когда мы подключаемся к нашим глубинным ценностям и выходим за пределы наших эгоистических интересов.

— Характер, то есть смелость и уверенность в следовании нашим глубинным ценностям, — вот главный «мускул» духовной энергии.

— Главные поддерживающие духовные «мускулы» — это энтузиазм, обязательность, цельность и честность.

— Расходование и восстановление духовной энергии глубоко связаны между собой.

— Духовная энергия поддерживается балансом между обязательствами перед другими людьми и адекватной заботой о своих интересах.

— Духовная работа может одновременно расходовать и обновлять духовную энергию.

— Расширение запасов духовной энергии (так же как и физической) требует выхода за пределы зоны комфорта.

— Энергия человеческого духа может преодолевать самые серьезные ограничения в области физической энергии.

Часть вторая

Система тренировки

8. Определение цели

Правила для достижения полной мощности

Если рост и развитие происходят снизу вверх — начиная с физического уровня, через эмоциональный и умственный к духовному, — то изменения внедряются сверху вниз. Самый мощный источник для формулировки цели — это духовная энергия, возникающая, когда мы подключаемся к нашим глубинным ценностям, отвергая эгоистические мотивы. Только при наличии цели мы можем разглядеть точку назначения и проложить к ней маршрут. Именно поставленная цель является основой для достижения полной мощности, поскольку только желание добиться цели может заставить нас сконцентрировать свое внимание, усилия и действия на выбранном пути. Мы достигаем полной мощности, только когда занимаемся тем, что нам кажется важным и стоящим.

Поиск смысла и цели — одна из самых мощных и привлекательных тем в любой культуре. Она ясно проявляется у Гомера в «Одиссее» и имеет своих одушевленных представителей в лице Иисуса и Будды, Моисея и Магомета. Она вплетена и в ткань современной популярной культуры, начиная с фильма «Индиана Джонс и последний крестовый поход» и заканчивая «Звездными войнами». Не случайно эти фильмы, основанные на архетипах поиска предназначения и триумфа добра над злом, — среди самых успешных.

Философ и исследователь мифологии Джозеф Кэмпбелл описал поиск смысла и цели как «поход героя». Центральный элемент этого пути, доказывает он, повторяется во всех культурах и во все времена. И изменение самого себя является самым большим вызовом любому человеку. Поход героя начинается тогда, когда мы слышим какой-то сигнал о том, что что-то нужно изменить. Это может быть мысль, дискомфорт, боль. Кэмпбелл описывает это как «призыв к приключению». Принимая этот призыв, мы начинаем двигаться вперед, в неизвестное. На своем пути мы встречаемся с сомнениями, неопределенностью, страхом и трудностями. В какой-то момент мы понимаем, что не можем пройти весь путь в одиночку, и начинаем искать помощи от «учителя».

Серия испытаний подводит нас к краю, за которым нас ждет поражение, но в «последней битве» мы наконец-то убиваем дракона. Часто при этом мы боремся с темными сторонами нашей души, извлекаем те свои силы, о которых и не подозревали ранее, и понимаем те смыслы, которых

прежде не понимали. Мы празднуем и сознаем свое достижение, но процесс на этом не заканчивается. Преследование цели жизни длится всю жизнь. Поход продолжается, и настоящий герой всегда готов услышать следующий призыв. С точки зрения нашей программы поход героя основан на мобилизации, выращивании и регулярном обновлении самого ценного ресурса — энергии — для служения тому, что вы цените больше всего. Очень немногие из нас удовлетворяются тем, чтобы быть «обычными» — на работе, в семье, в качестве родителей своих детей, или детей престарелых родителей, или в качестве членов общества. Мы хотим большего от самих себя, и большего от нас ждут окружающие — работники, работодатели, супруги, дети, родители или сограждане. И в каждой из ситуаций мы хотим быть лучшими.

Естественно, на этот «путь героя» встают очень немногие. Мы чаще всего оказываемся слишком заняты, чтобы тратить время на поиск предназначения. Вместо этого, как Роджер, многие из нас проходят по жизни на «автопилоте». Мы признаем наши обязанности, но очень редко задаемся вопросом — а можем ли мы достичь чего-то большего? Когда мы впервые спросили Роджера, что придает его жизни значение, он долго хмыкал и экал и в конце концов смог произнести несколько банальностей: «Заботиться о семье, быть успешным на работе». Правда была в том (и Роджер это признал), что он не чувствовал страсти и призвания вообще ни к чему.

Несколько лет назад местные власти высадили длинную аллею деревьев на улице, где находится наш институт. При первом же урагане почти все деревья были вырваны с корнем. Власти с похвальной расторопностью прислали рабочих, чтобы те укрепили деревья при помощи столбов и проволоки. Но следующий же ураган снова вырвал все деревья. В течение года эта история повторилась еще десяток раз. Были испробованы все средства и методы укрепления деревьев — одинаково безрезультатно.

Нам показалось, что ответственные за это люди не понимают очень простой мысли: в подверженной сильным ветрам местности у деревьев должна быть соответствующая корневая система. Подобный феномен характеризует жизнь большинства из нас. Если нет крепких корней — твердых убеждений и глубоких ценностей, — нас легко подхватывают ветра. Не имея сильного чувства цели, мы не можем удержаться на своей позиции, когда встречаемся с неизбежными жизненными штормами. Вместо этого, подобно Роджеру, мы реагируем оборонительно, обвиняя во всем ураганы, или вообще выходим из игры, отказываясь инвестировать

энергию в достижение своих целей. Джоан Сьюлла, автор книги *The Working Life* («Рабочая жизнь»), написала об этом так: «Мы можем работать очень много и долго, но оставаться при этом лентяями. От поиска смысла своей жизни и своего предназначения нас удерживают неспособность активно участвовать в жизни, лень и беззаботность. Все это позволяет другим принимать решения за нас и говорить нам, в чем смысл нашей жизни».

Измерение мощности цели

Наличие цели является уникальным источником силы и мощности. Как мы отметили ранее, она поддерживает в нас концентрацию внимания, энтузиазм и стойкость. Чтобы быстро оценить мощность вашей собственной цели, ответьте на три вопроса, поставив оценки от 1 до 10.

— Насколько вы рады приходу на работу утром?

— Насколько вас радует ваше дело само по себе (а не вознаграждение за него)?

— Насколько вы придерживаетесь своих глубинных ценностей?

Если вы набрали 27 баллов или больше, у вас, вероятно, есть значительная цель. Если менее 22 баллов — скорее всего, вы движетесь по воле ветра.

Существует много возможностей для духовного развития. Религиовед Вэйд Руфс определил духовность как «глубокое знание самого себя и того, что для нас свято». Мы начинаем с этого фундаментального уровня, поскольку, по нашему мнению, он имеет универсальное значение и пользу. Люди, с которыми мы работали, добивались больших изменений, когда перемещали фокус своего внимания с заполнения недостатков на культивирование глубинных ценностей и выработку видения своего будущего. Как сказал теннисист Артур Эш: «За счет того, что мы получаем от жизни, мы поддерживаем существование. Из того, что мы отдаем, мы создаем нашу жизнь».

Положительная цель

Цель становится мощным и долговременным источником энергии для

нашей жизни в трех случаях: когда она становится положительной, а не отрицательной, внутренней, а не внешней, и когда она направляется на других людей, а не на нас.

Если цель имеет отрицательное направление, она является оборонительной и основана на недостатке. Она возникает как реакция на угрозу — физическую или психологическую. Когда нам кажется, что на кону находится наше выживание и безопасность, то эмоции страха, гнева и даже ненависти могут стать мощным источником энергии. Проблема будет только в цене такой энергии. Как мы уже видели ранее, отрицательные эмоции высасывают энергию за счет выброса гормонов, которые при постоянном присутствии в организме становятся токсинами.

Цель, основанная на недостатке чего-либо, также сужает круг нашего внимания и ограничивает наши возможности. Представьте, что вы находитесь посреди моря в лодке, имеющей пробоину. Ваша ближайшая цель ограничивается тем, чтобы не дать лодке затонуть. Но пока вы заняты вычерпыванием воды, вы не можете управлять лодкой и направлять ее к намеченной точке. То же самое происходит и в обычной жизни. Пока мы полностью сосредоточены на латании «дырок», чтобы остаться на плаву, у нас будет слишком мало энергии для формулирования более значительных и долгосрочных целей. И наоборот — когда мы находим возможность перейти от ощущения страха к ощущению вызова, мы открываем для себя огромный диапазон новых возможностей. Вместо того чтобы реагировать на страх, мы можем сосредоточиться на том, что помогает нам двигаться и делает нас более значительными.

Собственная цель

Цель становится более мощным источником энергии, когда она определена и выбрана нами самими, а не навязана внешним миром. Внешняя мотивация отражает желание получить больше того, чего у нас, как нам кажется, мало: денег, одобрения, общественного положения, силы или даже любви. Внутренняя же мотивация вырастает из желания участвовать в деятельности, которую мы ценим саму по себе за то удовольствие, которое она приносит. Как показывают многочисленные исследования, внутренняя мотивация генерирует энергию более продолжительное время. Люди с «подлинной» мотивацией, то есть выработанной ими самими, проявляют в своем деле больший интерес, уверенность, настойчивость,

креативность и продуктивность, чем те, кто мотивирован по большей части внешними требованиями и вознаграждениями.

Нигде пределы внешней мотивации не заметны так ясно, как в вопросе денежного вознаграждения. Хотя деньги являются первичным источником мотивации в выборе работы для большинства из нас, исследователи так и не смогли обнаружить корреляции между уровнем дохода и уровнем счастья. В США уровень дохода между 1957 и 1990 годами удвоился (даже с учетом инфляции). Но все опросы показывают, что уровень счастья никак не изменился, а уровень депрессий вырос в десять раз. Частота разводов, самоубийств, случаев алкоголизма и наркомании также значительно выросла.

«Человеческие существа нуждаются в пище, отдыхе, тепле и социальном контакте, — пишет Дэвид Майерс, автор книги “В погоне за счастьем”. — Голодающий или бездомный за деньги могут купить некоторое количество счастья. Но обладание избыточными деньгами наносит удар по благосостоянию... После того как мы добились комфорта, лишние деньги приносят все меньший результат... Корреляция между доходом и счастьем очень небольшая, а в современных США и Канаде она вообще равна нулю... Доход также не особенно увеличивает удовлетворенность семейной жизнью, дружбой или самим собой — то есть главными признаками благополучия». И наоборот, счастье четко связано с эффективностью. Если сказать короче, деньги не помогут купить счастье, но счастье поможет вам стать богаче.

Как было доказано, внешние вознаграждения разрушают внутреннюю мотивацию. Например, исследователи Марк Леппер и Дэвид Грин наблюдали за играми 5–6-летних детей, чтобы определить, что им нравится делать больше всего. После этого они стали вознаграждать каждого ребенка за участие в активности, которая ему же самому и нравилась. Оказалось, что желание детей участвовать в такой активности очень быстро уменьшалось, когда она оказывалась связанной с вознаграждением. В другом исследовании взрослых просили собирать пазлы и вознаграждали их за окончание сборки. Как и у детей, у взрослых постепенно пропадал интерес к заданию. Конечно, все люди, так или иначе, мотивируются материально. Но мы хотим отметить, что люди делают свое дело с бóльшим удовольствием и энтузиазмом, если это дело они выбрали сами.

Цель за пределами эгоистического интереса

Третий фактор, формирующий глубокое ощущение цели, — это перенос внимания с удовлетворения собственных нужд и желаний на служение другим людям. Несомненно, люди готовы приложить все силы, чтобы стать богатыми, знаменитыми или более уважаемыми. Но какой путь они готовы пройти для этого? Для людей не является чем-то необычным рисковать своей жизнью ради других: солдаты делают это каждый день на войне. Представьте себе двух докторов — одного, который мотивирован только своим гонораром, и другого, который искренне хочет помочь пациенту. Будьте уверены: решения первого будут существенно отличаться от решений второго. Если предположить, что их профессиональные навыки близки, у кого вы сами хотели бы лечиться?

«Работа делает жизнь лучше, если она состоит в помощи людям, облегчении страданий и устранении трудностей, если она делает других здоровее и счастливее, обогащает их эстетически или интеллектуально и улучшает среду нашего обитания», — пишет Джоан Сьюлла, автор книги *The Working Life* («Рабочая жизнь»). Многие люди проклинаят свою работу, потому что чувствуют себя несчастными в сложившейся там обстановке. Но вовсе не природа самой работы однозначно определяет, насколько значительной и мотивирующей она является. Вызов, который она нам бросает, состоит в том, чтобы суметь найти способы продемонстрировать наши глубинные ценности. Мы можем придать ей значение, например, помогая и обучая наших коллег, или помогая создать боевую команду, или даже просто уважительно относясь к коллегам и передавая им положительную энергию. Настоящая мера, которой будет оцениваться наша жизнь, в конце концов зависит от тех микроскопических решений, которые мы принимаем каждую минуту.

Прояснение цели требует времени — тихого и спокойного времени, — которого у большинства из нас, как нам кажется, нет. Мы спешим выполнить одно обязательство за другим, не задумываясь о генеральном направлении, в котором должны бы двигаться. Многим кажется, что трата времени на размышления о значении своей жизни бессмысленна. Мы бы хотели убедить вас, что время и энергия, потраченные на такие размышления, являются инвестициями с наивысшей возможной отдачей — в виде роста вашей энергичности, достижения большей мощности и эффективности.

До тех пор, пока мы на высоких скоростях скользим по поверхности своей жизни, у нас нет никакой возможности «копнуть вглубь». Мы не можем двигаться одновременно горизонтально и вертикально. Нам надо замедлить свое движение, отложить заботы, отвлечься от постоянных

требований на время, достаточное для того, чтобы сделать шаг назад и взглянуть со стороны на свои решения. Нет никакой случайности в том, что все выдержавшие проверку временем духовные традиции имеют практики молитвы, уединения, созерцания и медитации — то есть методы спокойного подключения к самым важным ценностям. Вы можете начать свое собственное размышление с вопроса «Стоит ли моя жизнь того, что я отдаю, чтобы ее прожить?».

Ценности и достоинства

Наши глубинные ценности дают нам силы для достижения наших целей. Они образуют некий кодекс поведения — то есть набор правил, которым мы должны следовать, стараясь превратить наше видение будущего в реальность. Стремление к силе, богатству или славе могут быть мощными источниками мотивации, но эти цели являются внешними и чаще всего служат для восполнения дефицитов, а не для роста и изменения. Мы можем видеть ценность в разгроме наших врагов, или в богатстве, или в достижении высокого общественного положения и престижа. Но все эти ценности — внешние и не могут являться таким же источником воодушевления, как наши внутренние ценности.

Во все времена во всех культурах и религиях люди воодушевлялись одними и теми же универсальными ценностями — честностью, щедростью, храбростью, человечностью, состраданием, верностью, стойкостью — и отвергали их противоположности — лживость, жадность, коварство, высокомерие, предательство и трусость. Чтобы начать исследовать, какие из ценностей лично вас привлекают больше всего, найдите, пожалуйста, некоторое время, чтобы ответить на следующие вопросы:

— Вспомните, какие три самых важных урока вам преподала жизнь и почему они так важны.

— Вспомните кого-нибудь, кого вы искренне уважаете. Опишите три качества этого человека, которыми вы восхищаетесь больше всего.

— Какие ваши качества лучшие?

— Какую эпитафию вы бы хотели иметь на своем могильном камне, чтобы она в одном предложении описывала, кем вы на самом деле были в этой жизни?

Каждый из этих вопросов является средством для выявления тех

ценностей, которые определяют ваши «дорожные правила» для выполнения взятой вами на себя миссии. То, что вы считаете самым важным для себя, будет раскрыто в ваших ответах на вопросы о трех уроках, которые вам преподала жизнь, о качествах, которые вас восхищают в других людях, и, возможно, в вашем описании ваших самых лучших качеств. Следующий далее список состоит из наиболее часто упоминаемых глубинных ценностей. Это только набор предположений. Вы можете добавить к нему те ценности, которые сами считаете важными. Наша цель состоит в том, чтобы помочь вам начать задумываться о том, какие из них вас лично мотивируют больше всего.

Список глубинных ценностей

Баланс	Открытость
Безопасность	Свобода
Вера	Семья
Верность	Служение другим
Гармония	Сострадание
Доброта	Спокойствие
Дружба	Счастье
Забота о других	Уважение к другим
Здоровье	Упорство
Знания	Храбрость
Искренность	Целостность
Креативность	Честность
Мастерство	Щедрость
Обязательность	Эмпатия
Ответственность	Юмор

Ценности в конечном счете являются компасом для действия. Те ценности, которые мы не можем продемонстрировать на личном примере, являются на самом деле пустым звуком. Чтобы иметь значение, ценности должны оказывать влияние на наши каждодневные решения. Проповедование одного набора ценностей и жизнь по другому набору является не просто лицемерием, но и свидетельством разобщения и

разрыва. Чем больше мы привержены своим ценностям, тем более мощным источником энергии они становятся.

Ценность в действии — это достоинство. Мы можем сколько угодно говорить о том, что щедрость — это великая ценность, но нашим достоинством будет не разговор о щедрости, а щедрое поведение. Поэтому следующим шагом нашей работы будет более точное определение того, как вы собираетесь воплощать в свою жизнь принятые вами ценности — независимо от внешнего давления. Например: «Я собираюсь демонстрировать ценность щедрости, инвестируя свою энергию в других безо всякого ожидания, что получу что-то взамен. Я буду ставить проблемы других людей выше своих, даже если это будет приводить к неудобствам для меня».

Слишком часто наше поведение мотивируется целесообразностью, а не ценностями. Мы делаем то, что в данный момент может улучшить наше самочувствие, или заполнить какой-нибудь дефицит, или ослабить боль. Если вы чувствуете тревогу, вам, возможно, захочется съесть немного шоколада, или выкурить сигарету, или выпить кружку пива — для того чтобы быстро устранить дискомфорт. Если вы не успеваете закончить важный проект, целесообразное решение может состоять в том, чтобы накричать на подчиненных. Если вы допустили ошибку, вы можете отказаться от ответственности и обвинить кого-нибудь еще.

Ценности задают нам совсем другой стандарт для управления энергией. Если вы определили заботу о своем здоровье как ценность, у вас хватит сил отказаться от шоколада, сигареты или пива. Если вы считаете ценностью уважение к другим людям, у вас хватит сил, чтобы сохранять контроль над собой даже в самых критических ситуациях. Если вашей ценностью является честность, то у вас хватит сил на то, чтобы взять на себя ответственность за свои ошибки. Когда мы чувствуем себя в безопасности, действовать на основании своих ценностей легко и приятно. Настоящая проверка происходит только в условиях давления, когда у нас больше шансов получить шишки, а не благодарность. И именно в таких ситуациях ценности служат нам лучше всего — и как источник энергии, и как кодекс поведения.

Видение полной мощности

Следующий шаг в определении цели — это выработка видения того,

как мы собираемся инвестировать свою энергию. Обладающая притягательной силой формулировка такого видения основана на точном балансе. С одной стороны, чтобы вселять воодушевление, она должна быть возвышенной, амбициозной и несколько превышать ваши возможности. С другой стороны, чтобы быть реализуемой, она должна быть реалистичной, ясной и персональной. Попробуйте письменно сформулировать свое видение будущего — либо по отдельности для профессиональной и личной жизни, либо одновременно для обеих. Оно должно стать картиной будущего, планом действия и защитой от использования энергии «целесообразными» способами.

Запомните

— Поиск предназначения входит в число самых важных тем во всех культурах с момента возникновения письменной истории.

— «Поход героя» основан на мобилизации, развитии и регулярном обновлении самого ценного ресурса — энергии — в служении важному для нас делу.

— Если у нас отсутствует сильное чувство цели, жизненные штормы легко сломают нас.

— Цель — самый мощный и долговременный источник энергии, когда она является положительной, а не отрицательной, внутренней, а не внешней, и направленной не на себя, а на других.

— Отрицательная цель приводит к защитному поведению и восполнению дефицитов.

— Внутренняя мотивация вырастает из желания заниматься таким делом, которое мы ценим само по себе за то удовлетворение, которое оно нам приносит.

— Источником энергии для движения к цели являются ценности. Они заставляют нас придерживаться строгих стандартов для управления нашей энергией.

— Достоинство — это ценность в действии.

— Формулировка видения, основанная на важных для нас ценностях, создает программу для инвестирования энергии.

9. Взгляните правде в глаза

Как вы управляете энергией сейчас?

Одно дело — выявить наши ценности, и совсем другое — вести себя в соответствии с ними каждый день. Очень нелегко взглянуть правде в глаза и оценить тот разрыв, который существует между тем, кем мы хотим быть, и кем мы являемся на самом деле. Резервы самообмана в этом вопросе практически бесконечны. Каждый день мы находим возможность оттолкнуть от себя любые сигналы и признаки того, что мы ведем себя совсем не так, как должны. До тех пор, пока мы не уберем эту дымовую завесу и не взглянем на себя честно, у нас не появится шанс обрести точку опоры для начала изменений.

В прошлых главах мы доказывали, что достижение полной мощности и оптимальной производительности зависит от нашей способности добиваться накопления высокой положительной энергии. Взгляд в глаза болезненной правде обязательно принесет нам неприятные чувства — вины, гнева, разочарования, зависти, печали и отсутствия безопасности. Как и во всех сторонах жизни, здесь тоже существует напряжение между противоположностями. Когда речь идет о внешнем мире, высокая положительная энергия, без сомнения, служит нам лучше всего. Чтобы действовать максимально эффективно, мы должны научиться отодвигать в сторону отрицательные эмоции. Но когда избегание болезненной правды становится образом жизни, мы неизбежно заплатим за это. Отказ от признания правды подобен попытке заткнуть плотину пальцем. Давление подавляемых чувств будет только нарастать, и рано или поздно они прорвутся — в виде тревоги, депрессии или ступора, разрушающих нашу производительность на работе, семейные отношения и даже здоровье.

Конечно, существуют моменты, когда наши способности отвергать реальность служат нашей пользе — например, в случае тяжелых травм, когда человеку удается выжить, не обращая внимания на боль. Но, к сожалению, гораздо чаще мы применяем эти способности в менее опасных ситуациях, каждый день. Мы инстинктивно выбрасываем их из сознания. Цена этого определяется позже — когда такое решение становится привычкой и постоянным поведением. Ведь неприятные для нас факты никуда не деваются, когда мы просто закрываем глаза.

Отказ от признания правды является весьма эффективной формой потери мощности, так как он связан с исключением каких-то частей и

систем нашего организма. Когда мы боимся правды, мы принимаем оборонительную позу, становимся негибкими и зажатыми. Подобно наркозу, избегание правды блокирует боль, но при этом отключает нас от активной связи с миром. И мало того: отказ от правды и самообман сами по себе требуют энергии, которую мы могли бы потратить на более продуктивную деятельность! К нашему счастью, верно и противоположное: признание правды создает новые степени свободы. «Растить может только то, что гибко и текуче», — говорится в главной книге даосизма «Дао Дэ Цзин».

Взгляд в лицо правде также дает нам возможность понять и исправить отрицательные чувства — вместо того, чтобы бессознательно их избегать. Время от времени нам приходится нарушать свои же собственные ценности. Но вместо того, чтобы отрицать свои ошибочные шаги, мы можем получить хорошие уроки, признавая их. Чтобы эффективно взаимодействовать с окружающим миром, мы должны найти баланс между тем, чтобы честно смотреть на самую болезненную правду, и тем, чтобы сохранять надежду и положительную энергию. С энергетической точки зрения очень легко находиться на отрицательном полюсе. Оптимизм требует присутствия мужества, и не только потому, что жизнь сама по себе конечна, но и потому, что мы все неизбежно сталкиваемся с вызовами, препятствиями и неудачами на всем жизненном пути.

Министерство обороны

Каждый из нас имеет свое собственное хорошо финансируемое министерство обороны. Оцепенение — то есть отсутствие чувств — является одной из форм отрицания того, что мы не хотим видеть. Примером может служить распадающийся брак, когда один из супругов (а зачастую и оба) реагирует на ситуацию, полностью отключая свою эмоциональную энергию. Другая форма защиты от правды — это рационализация. Человек может признавать, что он груб, или нетерпелив, или слишком критичен, но при этом считать, что за это он достоин похвалы, поскольку выполняет срочную и важную работу.

Интеллектуализация — это способ осмысленного признания правды без эмоционального переживания. Хорошим примером может быть лидер, который с пеной у рта доказывает своему «войску» необходимость быть честными, порядочными, работать в команде, но все эти принципы грубо

нарушает своим же собственным ежедневным поведением. Еще один особо изощренный и лживый способ защиты от правды — это проецирование. Оно состоит в том, что человек приписывает свои неосознанные импульсы другим людям. Мы ведь чаще всего замечаем злость, ненависть или высокомерие в других людях, а не в себе!

Ожидание худшего в любой ситуации является средством искажения правды за счет восприятия ситуации через узкие пессимистические «очки». «Соматизация» — это превращение непризнанных тревоги и злобы в физические симптомы — головные боли, проблемы с пищеварением, боли в шее и спине. В шутке Вуди Аллена «Я не злюсь, я просто выращиваю опухоль» есть большая доля правды. Мы можем скорее и проще добиться от окружающих симпатии нашей мигрени, чем нашей злобе или пессимизму. Сублимация — перенаправление неприемлемых чувств, например, превращение жадности в необычную щедрость — представляет собой чуть более положительный способ адаптивной защиты. Но даже в этом случае отрицательный импульс никуда не девается и остается на своем месте.

Итак, честный взгляд на наше собственное поведение — это первый шаг. Следующий шаг — это принятие ответственности за свои решения. Истина может сделать вас свободными, но не сможет доставить вас к месту назначения. Например, если человек признал, что он весит на 10 килограммов больше, чем нужно, то это уже положительный шаг (особенно если раньше он признавал у себя наличие только 3 килограммов лишнего веса). На этом шаге очень легко остановиться, отрицая важность добытой истины. Он может сказать: «Я же чувствую себя прекрасно, в чем дело?», или: «Да сейчас все вокруг весит больше чем надо!», или: «Да, это, конечно, серьезно, но я займусь этим как-нибудь попозже». Надо ведь не только признать наличие лишнего веса, но признать еще и последствия этого факта — снижение энергетика, увеличение вероятности болезней или ранней смерти. Только признав эту сторону истины и начав действовать на ее основе, мы можем сказать, что не боимся смотреть правде в глаза. Далее мы приводим таблицу, обобщающую издержки и выгоды десяти наиболее распространенных видов приспособительного поведения, которые мы наблюдали. В каждом случае мы отмечаем как краткосрочные эффекты, так и долгосрочные последствия.

Сопоставление издержек и выгод

Приспособительная адаптация	Немедленная выгода	Издержки	Долговременные последствия
Пессимизм	Меньше разочарований и риска; снижение уязвимости	Снижение положительной энергии, эффективности общения, счастья	Снижение продуктивности, здоровья, счастья
Плохой баланс между работой и жизнью (длительное рабочее время, недостаток времени для семьи и друзей)	Выполнение большого объема работы; снижение эмоциональных рисков; уменьшение обязанностей за пределами работы	Отсутствие времени на общение с любимыми людьми; обиды со стороны семьи и друзей	Неудовлетворительные взаимоотношения; склонность к нетерпеливости и злости; выгорание, разочарование; чувство вины; потеря энтузиазма
Раздражение и нетерпение	Активная деятельность; снижение напряженности	Конфликты с коллегами; рост раздражительности	Демотивирование коллег и подчиненных; отсутствие тесных взаимоотношений; рост рисков для здоровья
Оцененение	Снижение стресса и боли	Снижение энергичности; разрыв с окружающими	Поверхностная жизнь; отсутствие смысла; снижение продуктивности
Плохой баланс (отсутствие чередования) между стрессом и восстановлением	Выполнение большого объема работы за короткое время; ощущение продуктивности	Усталость; снижение энтузиазма и эффективности; рост рисков для здоровья	Ухудшение здоровья; выгорание; отсутствие взаимоотношений с окружающими; снижение эффективности

Многозадачность (выполнение многих дел сразу)	Выполнение большого количества задач; ощущение продуктивности; возбужденность	Потеря внимания; снижение общения с людьми; низкое качество работы	Мельчание отношений с людьми; снижение способности концентрировать внимание; снижение качества работы
Плохое питание (избыток жиров и сахаров)	Удовольствие; удобство	Высокий уровень холестерина; лишний вес; снижение уровня высокой положительной энергии	Рост риска ожирения, заболеваний сердца, ведущих к ранней смерти
Защитные отношения с коллегами	Удержание людей на безопасной дистанции; избегание ответственности	Отчуждение коллег; снижение эффективности командной работы; препятствия для обучения	Изоляция; негибкость; плохие отношения с коллегами; невозможность расти и улучшать качество работы
Злоупотребление алкоголем	Немедленное удовольствие; снижение напряжения и раздражения; легкость установления отношений	Ослабление концентрации; большое количество ошибок; резкие перемены настроения; проблемы во взаимоотношениях	Высокие риски для здоровья; разрушение отношений; снижение самооценки и производительности
Отсутствие физической активности	Большее количество времени для работы и других обязательств; меньшее количество усилий	Снижение энергии, силы; потеря источников восстановления после умственной активности; большая подверженность заболеваниям	Разрушение здоровья; снижение концентрации; ограничение доступа к высокой производительной энергии; увеличение вероятности ранней смерти

Наша тень

Карл Юнг придумал термин «тень» для описания тех аспектов личности, которые мы хотим отделить от себя, поскольку они разрушают наше представление о самих себе. Фрейд охарактеризовал подавление как средство, при помощи которого мы загоняем нежелательные чувства в свое подсознание. В буддизме существует форма медитации «випассана», которая нацелена на преодоление инстинкта самообмана и обучение пониманию вещей — такими, как они есть. Мы действительно стараемся забыть и отодвинуть в сторону все, что боимся признать. Если нас воспитали так, что проявление гнева считается неприемлемым, мы найдем способ проявить его завуалированно в форме критики, осуждения, упрямства или обиды. Когда в поле нашего зрения есть слепые пятна, мы многого не замечаем и даже не подозреваем об этом.

Боясь своего собственного чувства бессилия, задира компенсирует это грубостью. Преследуемый подспудным чувством несоответствия своему положению, успешный руководитель выставляет напоказ свои достижения и без конца разглагольствует о знаменитых и важных персонах, с которыми здоровался за руку. Не замечая своей зависти, вежливая и благопристойная хозяйка дома находит весьма утонченные способы третировать и унижать гостей. «Главным пороком зла является не грех, а неспособность признаться в зле, — пишет Скотт Пекк, автор книги *The Road Less Traveled* («Заброшенная дорога»). — Зло атакует окружающих вместо того, чтобы признать свои собственные провалы... Поскольку ему приходится отвергать мысль о своей негодности, оно считает, что негодны все, кроме него».

Верным может быть и обратное. Попав в ловушку слишком узкого взгляда на самих себя, мы можем не заметить и свои собственные сильные стороны. Так же, как мы подавляем те черты, которые нам самим не нравятся, мы можем подавлять и лучшие стороны своей натуры. Взгляд правде в глаза означает признание и прославление наших сильных сторон.

Уже многие тысячелетия легенды и саги говорят нам, что важнейший духовный вызов состоит в том, чтобы «проснуться». Еще древние греки написали на горе Парнас две заповеди. Самая известная — «Познай себя». Вторую можно примерно перевести как «Познай всего себя», и это — признание в том, что в поисках правды мы не имеем права скользить по

поверхности. Современные мыслители повторяют эту мысль. Например, психиатр Эдвард Уитмонт написал так: «Первый шаг к пониманию нашей личной реальности происходит тогда, когда мы получаем шок от осознания того, как отличаются наши надежды и желания быть кем-то от того, кем мы на самом деле являемся».

Чего мы чаще всего не замечаем

Когда Роджер первый раз приехал к нам, он считал себя честным и прямодушным человеком. Однако у него была заметна склонность окрашивать весь свой опыт в положительные оттенки. И это поведение очень широко распространено. Перед лицом неумолимых требований мы так быстро привыкаем к хроническому состоянию легкого беспокойства и умеренного недовольства, что принимаем эту ситуацию как должное и забываем, что можно испытывать и какие-то другие чувства. То есть мы попадаем в ситуацию отказа и оцепенения, настаивая, что дела идут замечательно, и не замечая, что принимаемые нами удобные решения в долгосрочном плане ведут к разрушению.

При нашем содействии и при помощи обратной связи от своих коллег Роджер обнаружил целый спектр стратегий, которые он использовал для избегания отказа от ответственности за неприятные и сложные стороны своей жизни. Самая «удачная» стратегия — это обвинение других и признание себя жертвой. Он связывал проблемы на работе по большей части с отсутствием внимания со стороны шефа и с проблемами глобальной экономики. Он считал нехватку времени достаточным извинением за то, что он не занимался спортом, неправильно питался и недостаточно общался с детьми.

Роджер оказался настоящим мастером рационального объяснения своих нездоровых привычек. В этом ему хорошим помощником был самообман. Мы назвали это синдромом «пока не умер». Что за проблема, говорил Роджер себе, выкурить несколько сигарет в неделю (хотя их количество, как оказалось, приближалось к дюжине), или выпить пару бокалов вина в конце длинного дня (правда, это число чаще равнялось трем или четырем), или потолстеть на несколько килограммов (считая, что 7 килограммов — это тоже «несколько»). Когда же Роджер чувствовал вину за какие-то свои поступки или был подавлен обстоятельствами, он переходил к другой крайности. Он представлял себя таким незащищенным

и униженным человеком, что через короткое время все его желания ограничивались только тем, чтобы избавиться от дискомфорта, — и с этого момента цикл самообмана замыкался. Отказ от правды оказался самым главным его лекарством.

Стратегии Роджера вряд ли были самыми экстремальными из тех, с которыми нам пришлось встретиться. Мы знали одного врача, специалиста по легочным болезням. Когда у нее самой обнаружили рак легких, оказалось, что она была заядлым курильщиком более двадцати лет. Видимо, все эти годы она настойчиво сопротивлялась тому, чтобы связать свое собственное поведение с теми ужасными последствиями курения, которые она лично каждый день наблюдала.

Сбор фактов

Взгляд в лицо правде требует, чтобы вы стали объектом исследования — своеобразного аудита вашей собственной жизни и выявления связей между вашим поведением и его энергетическими последствиями. Чтобы начать его, найдите полчаса спокойного времени и на листе бумаги ответьте на такие вопросы:

— Оцените по десятибалльной шкале уровень своей мощности на работе. Что стоит на вашем пути к полной мощности?

— Насколько ваше ежедневное поведение соответствует вашим ценностям и служит выполнению вашей миссии? Где самые большие разрывы?

— Насколько полно вы реализуете свои ценности и видение своего будущего на работе? Дома? В кругу друзей и знакомых? Что не удастся?

— Насколько эффективно ваши решения в сфере физической энергии — пищевые привычки, занятия физкультурой, сон, баланс между стрессом и восстановлением — служат реализации ваших ключевых ценностей?

— Насколько соответствуют вашим ценностям ваши эмоциональные реакции? Насколько различаются ваши эмоциональные реакции на работе и дома?

— Насколько ясно установлены ваши приоритеты и насколько долго вы удерживаете внимание на стоящих перед вами задачах? Насколько ваши приоритеты соответствуют тому, что вы считаете для себя самым важным?

Чтобы продолжить исследование, попробуйте определить, насколько хорошо вы управляете своим самым ценным ресурсом — энергией — для

достижения того, что вы считаете для себя самым важным:

— Как ваши привычки еды, сна и физической активности влияют на уровень доступной вам энергии?

— Сколько отрицательной энергии вы тратите в защитных целях, испытывая разочарование, гнев, страх, возмущение, зависть, по сравнению с положительной энергией, используемой для развития и роста?

— Сколько энергии вы инвестируете в самих себя и сколько — в других людей, и насколько комфортно для вас это соотношение? Что думают ваши близкие об этом соотношении?

— Сколько энергии вы тратите на то, чтобы волноваться или пытаться повлиять на события, которые лежат за пределами вашего контроля?

— И наконец, насколько умно и продуктивно вы инвестируете свою энергию?

Чтобы резче сфокусироваться на том, как ваши решения по управлению энергией влияют на вашу эффективность, рассмотрите таблицу, в которой мы перечислили основные барьеры для высокой эффективности. Мы называем их барьерами для полной мощности, поскольку они оказывают сопротивление оптимальному потоку энергии. Будь то нетерпеливость, или отсутствие эмпатии, или плохое управление временем — все они представляют собой проблему, поскольку имеют последствия в виде отрицательной энергии — в нашей жизни и в жизни окружающих нас людей. Попробуйте проверить, как каждый из перечисленных барьеров влияет на качество и количество доступной вам энергии на работе и в личной жизни.

Основные барьеры для высокой эффективности

Низкая энергия	Недостаток доверия к другим людям
Нетерпеливость	Отсутствие цельности
Защитное отношение	Нерешительность
Отрицательное отношение	Недостаток коммуникативных навыков
Критичное отношение	Неумение выслушать
Низкая переносимость стресса	Отсутствие энтузиазма
Раздражительность	Низкая уверенность в себе
Неумение работать в команде	Отсутствие эмпатии
Отсутствие гибкости	Чрезмерная зависимость
Несфокусированность	Плохой баланс работы и личной жизни
Беспокойное состояние	Плохое управление временем

Вам надо найти пять ваших главных барьеров на пути к высшей эффективности. Именно для преодоления этих барьеров вы должны выработать новые, положительные ритуалы, которые помогут вам изменить способы управления своей энергией.

Восприятие и реальность

Другой способ самообмана — это уверенность в том, что наша точка зрения является правдивой, хотя на самом деле она является всего лишь интерпретацией, очками, через которые мы предпочитаем смотреть на мир. Не понимая этого, мы на основании фактов сочиняем истории, и именно эти истории считаем правдой. Но на самом деле, если что-то нам кажется правдой, оно не является правдой на самом деле. Факты в каждой ситуации могут быть неоспоримыми, но то значение, которое мы им приписываем, чаще всего является более чем субъективным.

Еще более опасно заблуждение, когда мы слишком полагаемся на

одну-единственную точку зрения на нас самих — независимо от того, хороша или плоха эта точка зрения. Нам обязательно надо получить более полную картину, сделав шаг назад и понаблюдав за собой. Расширив нашу перспективу, мы можем стать зрителями той драмы, которая происходит в нашей жизни, вместо того, чтобы быть предметом этой драмы. Практику медитации «випассана» иногда называют «состоянием очевидца», поскольку она направлена на наблюдение за нашими мыслями, чувствами и ощущениями как бы со стороны. Как сформулировал психиатр Роберт Ассаджиоли, мы можем перейти от чувства «я ошеломлен своими тревогами» к более хладнокровному «мои тревоги пытаются ошеломить меня». В одном случае мы являемся жертвами. В другом — у нас появляется сила для принятия решений и для начала действий.

«Я могу быть неправ»

Глядя правде в лицо, мы должны постоянно сохранять открытость, учитывая возможность того, что наш взгляд на самих себя и на других может быть не вполне точен. В качестве взаимного влияния достоинств можно рассмотреть самоуверенность, которая без должной доли скромности превращается в эгоцентризм и фанатизм. В книге «От хорошего к великому»^[9] Джим Коллинз исследовал характеристики руководителей тех компаний, которые заметно улучшили свои показатели в предыдущие годы. К его собственному удивлению, Коллинз обнаружил, что наиболее успешные компании построены не самыми харизматичными или блестящими лидерами. Они были построены людьми, которые демонстрировали сбалансированное сочетание двух кажущихся столь различными качеств: решительности и скромности.

Наверное, никого не удивит, что способность упорно преодолевать препятствия является важнейшей для достижения успеха. Но почему же наиболее успешные лидеры были также столь последовательны в принижении своей роли, отсутствии самовосхваления и разделении успеха с другими? Отчасти потому, что их скромность оставляла другим пространство для их развития. Они инстинктивно понимали, что для успеха большого предприятия необходимо, чтобы сотрудники чувствовали себя его хозяевами, чтобы ценность их вклада была оценена по достоинству. Искренняя скромность означала также то, что эти лидеры были открыты к выслушиванию мнений, противоположных их

собственным, и готовы к тому, что их взгляды не обязательно являются истиной в последней инстанции. Они были достаточно уверены в себе, чтобы оказаться неправыми, но чтобы их неправота не оказала влияния на конечный результат. Когда мы не тратим энергию на «защиту своей поляны», у нас остается потенциал видеть больше правды и продолжать учиться и расти. Разрабатывая систему, о которой мы рассказываем в этой книге, мы сами получили этот урок десятки раз. С энтузиазмом относясь к тому, чему учим, мы знаем, что эта работа всегда продолжается. Мы ни в коей мере не утверждаем, что имеем ответы на все вопросы, наши идеи продолжают развиваться в плавильном тигле нашего ежедневного опыта, исследований и постоянной открытости к точкам зрения других людей.

«Неужели это я?»

Поскольку принять это трудно и неприятно, мы часто относимся наиболее враждебно к тем, кто напоминает нам о таких наших качествах, которых мы сами предпочитаем не видеть. «Попросите кого-нибудь дать описание такого типа личности, который он больше всего презирает и ненавидит, — пишет психиатр Эдвард Уитмонт, — и он даст полный список тех черт характера, которые больше всего подавляет в самом себе... Именно эти качества неприемлемы для него, поскольку они представляют его темную сторону. Только то, что мы не можем принять в самих себе, мы считаем неприемлемым в других людях». Вспомните человека, который вам не нравится больше всего. Какую его черту вы находите самой неприемлемой? А теперь спросите себя: «А у меня?»

Психолог Джеймс Хиллман доказывает, что, в конечном счете, мы должны найти баланс между самоодобрением и постоянной приверженностью к изменению тех аспектов нашей жизни, которые разрушительны более всего:

«Любить самих себя очень непросто... поскольку это подразумевает любовь ко всему себе, включая и худшие свои черты. Человек может позаботиться о лечении этой унижающей его части личности, но это лечение должно парадоксально включать в себя две противоположности — моральное признание того, что эти черты неприемлемы и должны быть изменены, и радостное признание того, что они доставляют мне радость и

должны навсегда остаться со мной».

Если истина делает нас более свободными, мы не сможем ограничиться одномоментным взглядом ей в лицо. Это должно стать постоянной практикой. Как и все наши «мускулы», самосознание слабеет при неиспользовании и крепнет, когда мы преодолеваем свое же собственное сопротивление ему. Точно так же, как мы возвращаемся в спортивный зал и поднимаем гантели, преодолевая сопротивление силы тяжести, чтобы удержать или увеличить нашу физическую силу, мы должны настойчиво проливать свет на те черты нашей жизни, которые мы бы предпочли не замечать, — чтобы создавать запасы умственной, эмоциональной и духовной энергии.

И в то же время эти поиски не должны продолжаться непрерывно, постоянно создавая стрессовую ситуацию. Как заметил антрополог Грегори Бэйтсон, «во всем есть своя мера, за пределами которой все может стать ядовитым: кислород, сон, психотерапия, философия». Когда дело доходит до признания истины, слишком большая доза может свалить с ног и даже превратиться в свою противоположность. Некоторые части истины слишком неприятны, чтобы усвоить их за один раз. Например, в случае эпидемии гриппа имеет смысл узнать о его симптомах и способах лечения. Если же слишком погрузиться в эту проблему, реагируя на каждый чих, то можно скорее парализовать свою жизнь и растратить всю энергию вместо того, чтобы ее аккумулировать.

Замечательным примером идеального управления энергией является «Спокойная молитва»: «Господи, дай мне спокойствие, чтобы принять то, что я не могу изменить; мужество, чтобы изменить то, что я могу изменить; и мудрость, чтобы отличить первое от второго». Мы тратим огромное количество энергии, беспокоясь о людях и ситуациях, которые находятся за пределами контроля. Намного лучше сконцентрировать свою энергию на том, на что мы можем влиять. И взгляд в лицо истине помогает нам делать различие.

Поскольку наша самооценка — предмет довольно хрупкий, открытость перед неприятной информацией может вызывать чувство угрозы. Нам нужно мужество, чтобы совершить прыжок в неизвестность, но еще и сочувствие нашему сопротивлению тому, что нам предстоит открыть. Мы должны осмотрительно двигаться по направлению к истине, признавая, что наши силы самозащиты будут оказывать сопротивление этому движению. Когда мы сможем очистить линию нашего зрения, мы с большей ясностью рассмотрим препятствия, стоящие на нашем пути.

Встреча с наиболее тяжелыми участками истины о самих себе является не только большим вызовом, но и мощным способом освобождения. Тогда мы сможем заметить и наши сильные стороны и начать укреплять их. Если же мы сделаем неверный шаг, у нас хватит мужества взять на себя ответственность за него и вернуться на правильный курс.

Запомните

— Взгляд истине в лицо освобождает энергию и является вторым этапом после определения цели в достижении полной мощности.

— Уклонение от истины требует больших усилий и расхода энергии.

— На самом базовом уровне мы склонны обманывать себя, стремясь защитить свою самооценку.

— Некоторые части истины слишком неприятны, чтобы принять их за один раз. Некоторые сильные эмоции надо перерабатывать постепенно.

— Истина без сострадания — это жестокость по отношению к самим себе и к другим.

— То, что мы отказываемся признать в самих себе, никуда не исчезает и продолжает свое действие — на бессознательном уровне.

— Самая распространенная форма самообмана — это предположение, что наша точка зрения является окончательной истиной, хотя на самом деле она является всего лишь теми очками, через которые мы предпочитаем смотреть на мир.

— Взгляд в лицо истине требует, чтобы мы сохраняли постоянную открытость перед возможностью того, что наш взгляд является не полным отражением истины.

— Это и опасность, и обман, когда мы упорно придерживаемся какого-то одного взгляда на самих себя. Мы все состоим из сочетания света и тени, добродетели и порока.

— Признание имеющихся ограничений снижает наше оборонительное поведение и увеличивает количество доступной нам положительной энергии.

10. Переходим к действию

Сила положительных ритуалов

Иван Лендл был далеко не самым физически одаренным игроком своего времени. Но в течение целых пяти лет он продержался на первом месте в мировой классификации. И добиться такого результата ему помогли разработанные им процедуры. Конечно, никого не удивишь тем, что он долгими часами тренировался на корте, и даже тем, что он точно выбирал время для этих тренировок. Его отличало то, что такие процедуры у него были разработаны для всех аспектов жизни. Он разработал строгий распорядок занятий за пределами корта, которые включали занятие спринтерским бегом и бегом на средние дистанции, длительные поездки на велосипеде и силовые тренировки. Он регулярно занимался у балетного станка, чтобы развивать баланс и чувство ритма. Он разработал для себя диету с низким содержанием жиров и высоким — сложных углеводов и питался строго по расписанию.

Лендл также разработал систему ежедневных упражнений для улучшения концентрации внимания и регулярно придумывал новые, чтобы они давали дополнительную нагрузку. Во время турниров он давал своим друзьям и родным четкие инструкции, чтобы они не отвлекали его по тем вопросам, которые не касались его главной миссии. Что бы он ни делал, он делал это либо на полной мощности, либо на нулевой. Он скрупулезно расписывал время для релаксации и восстановления, которые включали в себя любительский гольф, полспуденный сон и регулярный массаж. На корте он полагался на другой набор ритуалов, для того чтобы быть сконцентрированным и сфокусированным — он «просчитывал» в уме ход розыгрышей и следовал определенному порядку действий, подходя к линии подачи. Его постоянный соперник Джон Макинрой позже заметил: «Я очень не любил его, но должен отдать ему дань уважения... Иван не был самым талантливым игроком, но его целеустремленность — физическая и умственная — была непревзойденной... у него буквально все было отретенировано».

Тайгер Вудс является современной версией Лендла. Хотя он и более талантлив, но имеет такую же неистовую приверженность к выработанным ритуалам для управления всеми формами своей энергии. Результат этого известен. В возрасте чуть более двадцати лет Вудс стал лучшим в своем деле, а позже — наиболее долго и непрерывно доминировавшим

гольфистом в истории.

Наверное, было бы логичным предположить, что Лендл добился успеха большей частью благодаря выдающейся воле и дисциплине. Но это не так. Большое количество исследований сходится на том, что мы сознательно управляем не более чем 5% своего поведения. Мы — творцы своих привычек, и 95% того, что мы делаем, происходит автоматически или в качестве реакции на внешние стимулы. Лендл смог инстинктивно понять силу положительных ритуалов — точных, сознательно принятых форм поведения, которые были доведены до автоматизма и питались глубоким чувством целесообразности.

Положительные энергетические ритуалы имеют значение на трех уровнях. Они гарантируют нам, что мы эффективно управляем энергией, выполняя выбранную нами миссию. Они снижают необходимость полагаться на ограниченные возможности нашей осознанной воли и дисциплины. И наконец, ритуалы — это мощное средство превращения наших ценностей и приоритетов в действие.

Адаптация к течению

Подобно многим из нас, Роджер стал узником своих отрицательных привычек и рутины. Многие из его решений были целесообразными, поскольку основывались на стратегии быстрого генерирования энергии без особых размышлений о долгосрочных последствиях. Пропуск завтрака позволял Роджеру раньше попасть в офис, правда, за счет потери части физической энергии, нужной для работы. Употребление кофе и колы служило ему для искусственной накачки энергии, потерянной в результате недосыпания. Отказ от физкультуры был следствием его неспособности заставить себя двигаться в ситуации, когда он чувствовал, что опустошен другими требованиями. Роджеру было трудно понять, что, если бы он создал хотя бы небольшой запас выносливости, физкультура стала бы для него не формой расхода энергии, а формой ее восстановления, причем не только физической энергии, но также и умственной, и эмоциональной.

Нетерпеливость и раздражимость были для Роджера средствами развеять свое разочарование — без учета той цены, в которую эти отрицательные эмоции обходились ему самому и окружающим. Несколько стаканов спиртного и сигарета составляли открытый им способ немедленного ослабления стресса — но они воровали его энергию, нужную

для следующего дня, и ставили под угрозу здоровье в долгосрочном плане. Удержание супруги и детей на расстоянии было способом избежать еще одного набора требований к его ограниченным запасам энергии, но приводили к исчезновению той эмоциональной подпитки, которую человек получает от семьи. И в конце концов Роджер адаптировался. Он адаптировался при помощи отключения мощности — консервируя свою энергию, но никак не инвестируя ее в то, что он мог бы считать для себя ценным и значительным.

Все его вялые попытки изменить свое поведение длились недолго и не привели к какому-либо результату. В этом он не одинок. Большинство из нас имеет большой опыт разочарования в попытках изменить себя. Многим из нас известен «новогодний синдром» — твердые обещания со следующего дня начать новую жизнь и быстрое возвращение к привычным шаблонам. Ритуалы в этом смысле служат в качестве своеобразных якорей, гарантируя нам, что даже в самых сложных обстоятельствах мы будем продолжать использовать свою энергию для служения своим самым заветным целям. Мы все подвергаемся штормам в течение своей жизни — болеем, переживаем разочарования, испытываем финансовые трудности. Именно в этих ситуациях проходит настоящую проверку наш характер, и наши решения о том, как управлять энергией, становятся критически важными.

Чем сильнее шторм, тем больше мы склонны к обращению к нашим привычкам — и тем важнее становятся положительные ритуалы.

Люди, работающие на пределе эффективности — будь то спортсмены, пилоты истребителей, хирурги, бойцы спецназа или генеральные директора, — все они полагаются на положительные ритуалы для управления своей энергией и достижения своих целей. То же самое, как мы обнаружили, касается всех, чья жизнь базируется на ясно определенных ценностях. «Каждый раз, когда мы участвуем в ритуале, мы выражаем свою веру в словесной или любой другой форме, — пишут Эван Имбер-Блэк и Джанин Робертс, авторы книги *Rituals For Our Times* (“Ритуалы для нашего времени”). — Семьи, которые каждый вечер собираются за ужином, без слов говорят о том, что они верят в необходимость того, чтобы члены семьи проводили время вместе... Когда родители каждый вечер укладывают ребенка спать, они верят в то, что несколько минут разговора «обо всем» необходимы для создания чувства тепла и безопасности».

Конечно, можно считать слишком жесткими и даже экстремальными те структурированные процедуры, которые разработал Иван Лендл, спортсмен мирового класса. Но задумайтесь на минутку о тех людях,

которыми вы восхищаетесь, — или даже о тех сферах жизни, в которых вы сами наиболее эффективны и продуктивны. Скорее всего, у вас самих есть много собственных ритуалов, просто они находятся за пределами вашего осознанного внимания. Они могут касаться, например, гигиенических привычек, планирования рабочего дня или проведения времени с семьей. Они дают нам ощущение комфорта, непрерывности и безопасности, которое освобождает нам место для импровизации и риска. Ритуалы образуют стабильный каркас нашей жизни, в котором часто происходят творческие прорывы. Ритуалы также высвобождают время для восстановления и обновления, когда отношения могут углубляться и становится возможным духовное размышление.

Ограничения, имеющиеся у сознательной воли и дисциплины, основаны на том факте, что все действия, требующие нашего самоконтроля — когда мы решаем, чего бы поесть, или пытаемся справиться с разочарованием, составляем режим физических упражнений или выполняем сложный проект, — все они обращаются к одному и тому же небольшому запасу энергии. Сила же ритуалов исходит из того факта, что они экономят энергию. В отличие от воли и дисциплины, которые подразумевают, что мы должны толкать себя к действию, хорошо проработанные ритуалы сами тянут нас. Если мы их не выполняем, мы чувствуем себя хуже.

Поскольку воля и дисциплина — намного более ограниченные и ценные ресурсы, чем большинство из нас представляет, их надо использовать выборочно и экономно. И при этом их использование в одном виде деятельности означает, что они становятся менее доступными для другого вида. Печальная правда состоит в том, что у нас есть ресурсы для совершения только очень небольшого количества сознательных действий в день.

«Мускулы» самоконтроля можно тренировать так же, как и любые другие мускулы. К ним применим точно такой же тренировочный режим — напряжение, выходящее за пределы нормальных рамок, последующее расслабление и отдых. Но более надежным способом раздвижения границ возможного для воли и дисциплины является построение положительных ритуалов, доведенных до автоматизма и благодаря этому выполняющихся без усилий и с максимальной скоростью.

Наиболее важная роль ритуалов состоит в обеспечении эффективного баланса между расходом энергии и ее восстановлением для достижения полной мощности. Самые эффективные люди обязательно имеют ритуалы, которые оптимизируют их способность ритмически переходить от стресса к восстановлению. Самый яркий пример — это описанные выше ритуалы лучших теннисистов, регламентирующие их поведение между розыгрышами очков. Всего за 10–20 секунд эти ритуалы позволяют им достичь высочайшего уровня восстановления сил.

Этот баланс стресса и восстановления важен в любом виде деятельности, требующем высокой продуктивности. Мы работали, например, с биржевыми трейдерами, которые должны сидеть перед своими терминалами долгими часами практически без перерывов. Когда мы им сказали, что им надо разработать больше ритуалов для обеспечения восстановления, они рассмеялись нам в лицо.

«Да у нас нет времени сходить в туалет! — сказали они нам. — Откуда нам взять время для восстановления?» Мы напомнили им, что у теннисистов на корте еще меньше времени. Разработка хорошо структурированных перерывов длительностью в минуту-полторы уже может дать заметный результат. Трейдеры стали придумывать свои собственные ритуалы — от шестидесяти секунд глубокого дыхания до прослушивания любимой музыки, от короткого звонка домой до пробежки по лестнице на несколько этажей. Чем более систематическими и проходившими строго по расписанию эти ритуалы становились, тем больший уровень восстановления достигался.

Чем больший вызов нам бросает наша миссия, тем тщательней и точнее должны быть проработаны наши ритуалы. Здесь хорошим примером может служить подготовка бойцов спецназа, особенно морской пехоты. За какие-то два-три месяца слабые, боязливые и неряшливые тинейджеры превращаются в мускулистых, уверенных и собранных солдат. Новобранцам приходится выстраивать ритуалы во всех сферах своей жизни — как, когда и что они едят и говорят, когда ложатся спать и когда просыпаются, как заботятся о своем здоровье и как решают задачи под давлением. Следование этому кодексу поведения позволяет им принимать правильные решения в правильные моменты перед лицом самого тяжелого стресса — угрозы для жизни.

Ритуалы помогают нам структурировать свою жизнь. Мы как никогда раньше подвергаемся бомбардировке конкурирующими предложениями, бесконечной информацией и постоянными требованиями. Как сказал нам руководитель одной крупной финансовой фирмы, «самая большая проблема современного бизнеса — это чувство, что ничто и никогда не заканчивается. У нас не может возникнуть чувство хорошо выполненной работы, потому что сразу после ее окончания приходит предъявление новых требований. Мы движемся по бесконечному конвейеру». Ритуалы создают границы — между временем для обновления и перезарядки и временем для следующего рывка.

Каждый раз, когда Иван Лендл подходил к линии подачи, он делал одно и то же: вытирал бровь повязкой на запястье, ударял ракеткой по пяткам, четыре раза бил мячом об землю и представлял себе ту точку, куда он собирался послать мяч. В ходе этого процесса Лендл как бы «калибровал» свою энергию, то есть приводил ее к заранее заданному уровню: отталкивал от себя все отвлекающие факторы, выводил на нужный уровень физиологию, фокусировал внимание, включал мощность и готовил тело к максимально эффективной работе. Он фактически программировал свой внутренний компьютер. Когда игра начиналась, эта программа начинала работать в автоматическом режиме. Успешные лидеры, руководители и продавцы часто тоже имеют свои ритуалы подготовки к эффективной работе. Например, при подготовке к важной деловой встрече эти ритуалы могут включать в себя короткую прогулку, сеанс глубокого дыхания, повторение ключевых вопросов, которые предстоит обсудить, и аргументов в поддержку своей позиции.

В дополнение к созданию непрерывности и повторяемости ритуалы также помогают внедрять изменения. Тысячелетиями ритуалы использовались для учета наших достижений, прославления успехов и облегчения перехода из одного состояния нашей жизни в другое. В разных формах празднуются совершеннолетие, юбилеи и окончание периодов обучения. Ритуалы ежегодных праздников дают нам возможность вспомнить о важных событиях. Ритуал свадьбы отмечает переход в новое состояние семейной жизни. В более широком смысле ритуалы наполняют ключевые моменты нашей жизни значением.

К сожалению, большинство из нас имеет негативные ассоциации с ритуалами. Отчасти это происходит потому, что мы не выбираем их сами, а они навязываются нам еще в детстве. Если ритуал начинает казаться пустым, избитым и даже угнетающим, это, скорее всего, связано с тем, что он теряет связь с нашими глубинными ценностями. Чтобы поддерживать

ритуалы в живом состоянии, нужно соблюдать весьма деликатный баланс. Без их структуризации мы будем уязвимы для неожиданных проблем и будем вынуждены полагаться на ограниченные ресурсы сознательной воли и дисциплины. С другой стороны, если ритуалы становятся слишком жесткими, неизменными и линейными, они приведут к рутине, скуке, отключению, снижению энтузиазма и продуктивности.

Перед нами стоит двойственная задача — быстро использовать имеющиеся ритуалы в те моменты, когда возникают угрозы, и периодически изменять ритуалы, чтобы они всегда оставались свежими. Например, для любой тренировки мышечной силы очень важно применять структурированные последовательности упражнений. Однако если применять одни и те же последовательности бесконечно, никак не меняя их, то результатом будет только разочарование и отказ от тренировок. Здоровые ритуалы заполняют территорию между комфортом привычного прошлого и вызовом неизвестного будущего. Правильно разработанные и применяемые ритуалы помогают добиться безопасности и непрерывности, оставляя возможность для проведения необходимых изменений.

Точность и конкретность

Есть большое количество исследований, подтверждающих, что назначение конкретного времени и точное соблюдение порядка работы существенно увеличивают вероятность достижения успеха. Объяснение этому опять же основано на том факте, что наша способность к самоконтролю ограничена и легко исчерпывается. Точно определив, когда, где, как и что должно быть сделано, мы уже не будем много думать обо всем этом.

Конкретность и точность ритуалов также увеличивает вероятность того, что мы сможем воспроизвести их в условиях давления. Билл Уолш, великий тренер американского футбола, сказал об этом так: «В любой момент времени команда должна быть сфокусирована на том, чтобы точно выполнить все действия. В каждой игре. На каждой тренировке. На каждом собрании. В каждой ситуации. Всегда». Без сомнения, это применимо и ко всем другим видам деятельности. Тренировка приносит желаемый результат только тогда, когда выполняется идеально — ну или хотя бы стремится к идеалу. Если вы не можете выполнить какое-то действие в спокойной обстановке, то не стоит рассчитывать на то, что вы сможете

выполнить его под давлением или в условиях кризиса. Выработка точных ритуалов позволяет отместить все отвлекающие факторы и страхи, которые появляются в условиях стресса. «Чем меньше людям надо думать в неблагоприятных условиях, тем лучше, — объясняет Уолш. — Когда вы находитесь под давлением, ваше сознание может обманывать вас. Чем более нацеленным и сфокусированным вы остаетесь, тем лучше вы можете бороться с прессингом».

Точность и конкретность также гарантируют, что наши ритуалы сами по себе основаны на наших глубинных ценностях. Вовсе недостаточно просто сформулировать свое видение будущего. Только выработка ритуала для регулярного обращения к своему видению обеспечивает нам мощное и продолжительное подключение к этому источнику энергии.

Мы наблюдали множество ритуалов, вырабатываемых людьми для того, чтобы поддерживать связь со своими целями и ценностями. Некоторые тратят несколько минут на то, чтобы сразу после пробуждения записать несколько слов в дневник. Некоторые медитируют, или молятся, или просто несколько минут проводят в раздумьях. Некоторые размещают формулировки своего видения на рабочих столах своих компьютеров, а некоторые просто вырабатывают практику задумываться о них во время коротких перерывов. Один наш знакомый взял небольшой лист картона и на одной его стороне написал видение своего профессионального развития, а на другой — личного развития. Этот лист картона он заламинировал и теперь, когда на машине утром едет на работу, засовывает его под солнцезащитный козырек «рабочей» стороной, чтобы несколько минут подумать о том, как он приблизит свое будущее в ходе предстоящего рабочего дня. А когда он едет домой вечером, то переворачивает лист «личной» стороной к себе. Это всего лишь несколько примеров. Самое главное — не то, как мы подключаемся к своим ценностям и целям. Самое главное — делать это регулярно и постоянно.

Делать или не делать

Когда намерения сформулированы в отрицательной форме — «Я не буду переедать» или «Я не буду злиться», — они быстро исчерпывают наши ограниченные запасы воли и дисциплины. Неделание требует постоянного самоконтроля. Это особенно верно в случае с глубоко укоренившимися привычками и с реакциями на искушения (например,

десерт или алкоголь). Выработка положительного поведения в заданных ситуациях иногда называется «натаскиванием». Например, в случае с искушением съесть что-то лишнее подготовленный ритуал может состоять в словах вроде «Когда меня искушает десерт, я ограничусь фруктом».

Нарастающее изменение

Лучший способ навредить себе — это предаться излишествам. Поскольку процесс изменений требует того, чтобы мы выходили за пределы своих зон комфорта, лучше всего начинать его небольшими и управляемыми порциями. Представьте себе, что вы решили (например, 31 декабря) наконец-то прийти в форму. Заряженные решимостью и энтузиазмом, вы идете в спортзал и берете на себя обязательство три раза в неделю заниматься с гантелями и совершать пробежки. Одержимые тем же духом, вы вырабатываете для себя диету, снижая в два раза ее калорийность и полностью исключив все сахара и простые углеводы. И наконец, вы решаете раньше ложиться спать и раньше вставать.

Через десять дней вы видите, что этой диеты придерживаться просто невозможно, в зал вы можете попасть только два раза в неделю, а спать вы ложитесь далеко за полночь. Что же случилось? Ответ: вы взяли на себя слишком много и хотите сделать это слишком быстро. Ваши воля и дисциплина не справляются с таким потоком требований, ваши способности саморегуляции истощены. Результат: вы не только не справились с выполнением своего плана, но и укрепили веру в то, что с привычками бороться невозможно.

Наш метод состоит в том, чтобы создавать ритуалы постепенно, фокусируясь на одном существенном изменении в каждый отрезок времени и ставя перед собой достижимые цели на каждом этапе. Если ваша работа сидячая и вы решили начать занятия физкультурой, вам не надо начинать с 5-километровых пробежек шесть раз в неделю. Ваши шансы на успех будут значительно выше, если ваш план будет конкретным и точно настроенным на ваши возможности. Например, если вы начнете с пеших прогулок длительностью 15 минут три раза в неделю и каждую неделю будете увеличивать это время. Конечно, развитие и изменения не произойдут до тех пор, пока вы не выйдете за пределы своих зон комфорта, но слишком большая нагрузка скорее приведет к тому, что вы просто сдадитесь раньше времени. Намного лучше добиваться небольших успехов на каждом этапе

процесса изменений. Вырабатываемая таким образом уверенность послужит вам дополнительным топливом для преследования следующих целей. Мы называем это «серийные ритуалы».

Тренировочная база

В Приложении 2 вы найдете персональный план развития полной мощностии^[10], который проведет вас шаг за шагом через процесс идентификации ваших ключевых ценностей, выработки видения, выявления главных барьеров на пути к высокой эффективности и ритуалов для их преодоления, а также ритуалов для принятия ответственности за выполнение принятых на себя обязательств. Мы обнаружили, что есть два вида поведения, которые существенно увеличивают вероятность того, что за один-два месяца вам удастся выработать свои ритуалы и начать их успешно использовать. Вместе мы определили бы эти виды поведения как вашу «тренировочную базу». Именно они составляют тот фундамент, на котором наиболее эффективно строится процесс изменений.

Начертите курс. Это действие может иметь много разновидностей, но цель у него одна — начинать каждый день с просмотра своего видения и прояснения не только того, что мы собираемся сделать, но и как мы хотим себя вести на выбранном пути. Некоторым это удастся за пять-десять минут, другим приходится тратить полчаса и более. Некоторые делают это на прогулке или во время пробежки, другие — в тихой комнате.

Составление курса может включать в себя разные элементы. Некоторые люди считают самым эффективным способом вспомнить о своих глубинных ценностях, таких как великодушие, эмпатия, честность или доверие, и использовать их в качестве топлива для установления определенного типа поведения для достижения выбранной цели. Другим лучше всего помогает процесс активного представления своего поведения в ходе предстоящих в течение дня трудных ситуаций. Третьи предпочитают просто выделить некоторое количество времени для того, чтобы подумать о том, как они себя представляют. Это можно делать, ведя записи в дневнике, а можно — в виде молитвы или медитации.

Отмечайте прогресс. Второй ключ к построению ритуалов, поддерживающих ход изменений в вашей жизни, — это отчет перед самим собой в конце дня. Так вы будете регулярно напоминать себе о том разрыве, который существует между вашими намерениями и вашим реальным

поведением. Если вы пытаетесь перейти на более здоровую диету, вам нужно иметь ритуалы для определения того, что и где вы собираетесь есть, а также ритуал для того, чтобы в конце дня проверить, насколько вам удалось удержаться в рамках намеченного вами плана. Если вы построили ритуал для того, чтобы более уважительно относиться к окружающим, очень важно отслеживать, насколько эффективно вы преследуете эту цель. Определение желаемых результатов и поддержание ответственности за каждый прожитый день дают направление для формирования ритуалов. Для многих людей самым удобным способом оказалось ведение ежедневного журнала прогресса (см. пример такого журнала в Приложении 4).

Особо хотим отметить, что вам ни в коем случае нельзя осуждать или наказывать себя за то, что какие-то из планов окажутся невыполненными. Как мы показали ранее, отрицательные эмоции только истощают вашу энергию. Такая отчетность является как защитой от наших бесконечных способностей к самообману, так и источником информации о том, какие препятствия стоят у нас на пути. Если нам не удалось реализовать какой-либо ритуал или достичь желаемого результата, возможно несколько объяснений. Может быть, этот ритуал не основан прочно на ваших ценностях. Возможно, ваше видение оказалось не таким уж и привлекательным. Может быть, вы поставили перед собой слишком амбициозную цель, и вам надо двигаться к ней чуть медленнее. Возможно, ритуал, который вы разработали, оказался неправильным, и его надо переработать. Очень часто бывает, что неудача в создании нового ритуала просто скрывает то, что вы получаете заметные выгоды от старого поведения и поэтому продолжаете сопротивляться его изменению. Каким бы ни было объяснение, измерение вашего прогресса в конце каждого дня не должно использоваться в качестве оружия против вас самих. Оно должно стать частью процесса изменений. Мы можем извлечь столько же пользы из изучения и понимания наших неудач, сколько извлекаем из празднования своего успеха.

Запомните

- Ритуалы являются инструментом эффективного управления энергией для выполнения нашей миссии.
- Ритуалы являются средством для преобразования наших целей и

приоритетов в действие во всех сферах нашей жизни.

— Все выдающиеся люди полагаются на положительные ритуалы для управления своей энергией и регулирования своего поведения.

— Ограничения сознательной воли и дисциплины основаны на том факте, что все действия, требующие нашего самоконтроля, обращаются к очень ограниченному ресурсу.

— Мы можем компенсировать нашу ограниченную волю и дисциплину за счет построения ритуалов, которые быстро становятся автоматическими и основываются на наших глубинных ценностях.

— Наиболее важное правило создания ритуалов состоит в обеспечении эффективного баланса между расходом энергии и ее восстановлением в целях достижения полной мощности.

— Чем больше давление на нас и чем больший вызов нам брошен, тем более строгими должны быть ритуалы.

— Точность и конкретность являются главными характеристиками при создании ритуалов в начальный период одного-двух месяцев.

— Попытки *не* делать что-то быстро истощают наши ограниченные запасы воли и дисциплины.

— Чтобы добиться изменений, которые дадут долгосрочный результат, мы должны выстраивать «серийные ритуалы», фокусируясь только на одном существенном изменении в данный период времени.

Приложения

Приложение 1

Гликемический индекс продуктов

Низкий	Средний	Высокий
Апельсины	Абрикосы	Арбуз
Арахисовое масло	Апельсиновый сок	Баранки
Вишня	Бананы	Вафли
Грейпфруты	Бисквиты	Газированные напитки
Грецкий орех	Виноград	Жареный картофель
Груши	Гороховый суп	Зерновые хлопья (многие виды)
Домашний сыр	Дыня	Зерновые чипсы
Дробленый горох	Зерно	Картофельное пюре
Зеленые овощи	Зерновые хлопья (многие виды)	Картофель фри
Йогурт (без добавок)	Изюм	Кексы
Капуста	Картофельные чипсы	Конфеты
Кешью	Киви	Морковь
Курага	Кондитерские изделия	Печенье
Курица	Консервированные фрукты	Пончики
Миндаль	Крекеры (почти все)	Соленые крекеры
Молоко	Круассаны	Сухари
Орех pekan	Кус-кус	Торты
Персики	Макароны	Тосты

Низкий

Помидоры

Семена подсолнеч-
ника

Сливы

Соевое молоко

Сыр моцарелла

Томатный суп

Тунец

Тыквенные семечки

Фасоль

Фисташки

Чернослив

Чечевица

Яблоки

Яйца

Средний

Манго

Мед

Мороженое

Овсяная каша

Попкорн

Рис

Сахар

Свекла

Сдоба

Сладкий картофель

Соки

Фасолевый суп

Фруктовые коктейли

Хлеб (некоторые виды)

Чечевичный суп

Шоколад

Ягоды

Высокий

Тыква

Финики

Хлеб (некоторые виды)

Приложение 2

Персональный план развития полной мощности

Ваши глубинные ценности:

Ваши сильные стороны:

Три самых важных урока, которые вам преподала жизнь, и почему они так важны:

Человек, которого вы уважаете больше всего, и три качества, которые вас восхищают в нем больше всего:

Ваши лучшие черты характера и качества:

Какую эпитафию вы бы хотели иметь на своем могильном камне, чтобы она в одном предложении описывала — кем вы на самом деле были в этой жизни:

Ваше видение своего будущего. Оно должно быть практическим и отражать ваши глубинные ценности.

Личное:

Профессиональное:

<i>Барьеры на пути к высшей эффективности</i>
--

	Барьер	Его энергетические последствия
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Приложение 3

План действий

(Отдельные страницы для каждого «мускула», барьера и ценности)
Целевой «мускул»:

Барьер:

Ценность:

Ожидаемое воздействие на эффективность:

	Положительные ритуалы, поддерживающие желаемое изменение	Дата начала
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Приложение 4

Журнал прогресса

Неделя:

Ритуалы	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Примечания

(Оцените успешность выполнения по 5-балльной шкале.)

Достижения:

Персональный план развития полной мощности можно найти в формате pdf на сайте издательства по адресу tann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/pfe

Об авторах

Джим Лоэр — председатель и исполнительный директор Human Performance Institute. Широко известен своими работами в области психологии высоких результатов. Среди клиентов его тренировочного центра сотни спортсменов мирового класса, полиция и секретные службы, команды спасателей и спецподразделения ФБР. С 1993 года центр с успехом применяет на практике разработанные его командой принципы подготовки не только известных атлетов, но и менеджеров высшего звена.

Тони Шварц — президент Human Performance Institute и соавтор методологии тренировочных программ этого центра, включая занятия по программе «Корпоративных атлетов».

Над книгой работали

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Редактор *Ирина Колчак*

Дизайн и макет *Станислав Акинфин*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Людмила Давыдова, Юлиана Староверова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией Webkniga, 2013
webkniga.ru

notes

Примечания

Американский институт общественного мнения, основанный в 1935 году. *Здесь и далее там, где это не оговорено особо, примечания даны редактором.*

Открытый чемпионат США по теннису, один из четырех турниров Большого шлема.

Открытый чемпионат Франции по теннису, один из четырех турниров Большого шлема.

4

В теннисной терминологии — очко, выигранное одним ударом.

5

Попадание мяча в очковую зону команды-соперника.

3 декабря 1984 года в индийском городе Бхопал на заводе Union Carbide произошел выброс паров метилизоцианата, в результате чего погибло по меньшей мере 18 000 человек, из них 3000 — в день аварии.

24 марта 1989 года танкер Exxon Valdez потерпел крушение у побережья Аляски. Около 260 тыс. баррелей (40,9 млн л) нефти вылилось в море, образовав пятно в 28 тыс. кв. км.

Имеется в виду катастрофа на американской атомной электростанции, расположенной на острове Тримайл-Айленд, где 28 марта 1979 года произошло частичное расплавление активной зоны ядерного реактора, из-за чего окружающая среда была загрязнена радионуклидами. До Чернобыля эта катастрофа считалась крупнейшей в истории мировой ядерной энергетики.

На русском языке регулярно переиздается издательством «Манн, Иванов и Фербер». *Прим. ред.*

На сайте издательства вы можете найти этот документ в электронном виде: mann-ivanov-ferber.ru/books/paperbook/PFE/. *Прим. ред.*