


Как сохранять
высокую концентрацию
несмотря ни на что



Эдвард
Хэлловэлл

**НЕ
ОТВЛЕ
КАЙТЕ
МЕНЯ!**

Эдвард Хэлловэлл

**Не отвлекайте меня!
Как сохранять высокую
концентрацию несмотря ни на что**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2015

УДК 159.952
ББК 88.251.5-8

Хэлловэлл Э.

Не отвлекайте меня! Как сохранять высокую концентрацию
несмотря ни на что / Э. Хэлловэлл — «Манн, Иванов и Фербер
(МИФ)», 2015

В этой книге известный эксперт по СДВГ (синдрому дефицита внимания и гиперактивности) и практикующий психиатр Эдвард Хэлловэлл предлагает эффективный план по решению величайшей проблемы современности – потери продуктивности. Доктор Хэлловэлл дает полезные и научно обоснованные рекомендации для достижения высокой концентрации в хаосе отвлекающих факторов и постоянных перегрузок. Книга предназначена для всех, кто хочет больше успевать на работе и сохранять высокую продуктивность несмотря ни на что. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.952
ББК 88.251.5-8

© Хэлловэлл Э., 2015
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2015

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	6
Введение	7
Ситуационно обусловленный дефицит внимания	9
Цена ситуационно обусловленного дефицита внимания	12
Рекомендация: сосредоточенность	14
Шесть основных причин отвлечения от работы и способы борьбы с ними	15
Тренировка внимания: как восстановить и поддерживать способность к концентрации	17
Часть I	19
Глава 1	19
Свет включен, но дома никого нет	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22
Комментарии	

Эдвард Хэлловэлл
Не отвлекайте меня! Как сохранять
высокую концентрацию несмотря ни на что

Driven to Distraction at Work
Edward M. Hallowell, MD

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

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

© Edward M. Hallowell, 2015

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

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

[Максимальная концентрация](#)

Люси Джо Палладино

[Цельная жизнь](#)

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд и Марк Виктор Хансен

[Как привести дела в порядок](#)

Дэвид Аллен

[Мне некогда!](#)

Бриджид Шульте

Посвящается Тому Блисссу – хирургу, рыбаку, отцу и другу

Введение

Ситуационно обусловленный дефицит внимания – растущая проблема большинства компаний

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

Разделяя чувство отчаяния по этому поводу, Энн Криттенден¹ в своей рецензии на вышедшую в 2014 году книгу Бриджид Шульте «Мне некогда!»² признаёт, что разумные решения, которые предлагает автор, в принципе хороши, но затем с мрачным смирением подчеркивает: «Однако, как и все советы по самопомощи, которые даются сегодня, они не могут на равных противостоять укоренившимся безразличным, если не сказать – враждебным силам, ополчившимся на эмоциональное благополучие большинства. Шульте похожа в этой ситуации на команду “Морских котиков”, вооруженную маникюрными ножницами»^[1].

В данной книге мы придерживаемся иного подхода. В то время как я полностью отдаю себе отчет в том, что мы столкнулись с невиданными ранее силами, – и согласен, что условия в современных компаниях располагают к чудовищному отвлечению от работы. Я в то же время осознаю, что любой человек способен научиться регулировать расфокусировку внимания и перегрузки так, чтобы контролировать рабочий процесс и одновременно управлять им с удовольствием, сохраняя здоровье и повышая производительность труда. Конечно, как документально и убедительно показали Криттенден, Шульте и многие другие авторы, особые силы, мешающие сегодня здоровой и размеренной жизни, угрожают нам, они похожи на невидимые клещи, норовящие уцепиться за нас всякий раз, когда мы теряем бдительность. Эти силы, насколько можно судить, не собираются отступать. Именно поэтому самые популярные сегодня советы – как рационально распределять время, составлять списки первоочередных и второстепенных дел, эффективно справляться с многозадачностью и быть более организованным – не могут работать в принципе. Эти советы – всего лишь временные костыли. На самом деле людям надо заново тренировать внимание. Вы должны понять, что основные проблемы, связанные с отвлечением и рассеянностью внимания – состоянием, которое особенно трудно контролировать именно на рабочем месте, – все же можно и должно подчинить себе. Даже если вы не в состоянии изменить обстановку на рабочем месте, вы вполне в силах научиться сосредоточиваться на главном, опираясь на планирование, подготовку и методологию, вместо того чтобы лихорадочно метаться, пытаясь решить все проблемы сразу и попусту растрачивая массу сил и энергии.

Прежде чем сказать, что это невозможно, посмотрите на Тима Армстронга, CEO³ компании AOL, человека, на котором держится эта компания. Для того чтобы победить гидру зятя-

¹ Энн Криттенден – американская писательница, номинант на Пулитцеровскую премию. *Прим. ред.*

² Шульте Б. [Мне некогда! В поисках свободного времени в эпоху всеобщего цейтнота](#). – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

³ CEO – Chief Executive Officer (*англ.*) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

гивающих мелочей, он в настоящее время испытывает новую систему, которую назвал «10 % времени посвящаем мышлению». В соответствии с ней все сотрудники компании по меньшей мере четыре часа в неделю должны, ни на что не отвлекаясь, посвящать исключительно одному процессу – *мышлению*. Армстронг сказал мне: «Это до неузнаваемости изменило правила игры для AOL и для меня лично. Компании, которые возьмут на вооружение мою стратегию, получат в ближайшие годы большие конкурентные преимущества»^[2].

Наша нынешняя проблема, ментальный тупик на рабочих местах – следствие наиболее впечатляющих успехов человечества, чудесных и удивительных изобретений, характеризующих нашу эпоху. Мы создали устройства, сберегающие труд, которые, с другой стороны, послужили катализаторами того неожиданного взрыва трудностей, каковой мы сегодня переживаем. Однако, подобно Армстронгу и другим передовым руководителям, мы можем научиться обуздывать плоды наших изобретений. Снова подхватив выпущенные из рук бразды правления, мы сможем лучше распорядиться собственным вниманием и не отвлекаться на второстепенные вещи.

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

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

Ситуационно обусловленный дефицит внимания

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

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

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

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

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

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

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

- повышенная отвлекаемость и безостановочная спешка, даже когда в ней нет никакой объективной необходимости, а также чувство измельчания жизни – у вас масса дел, но в них нет ни глубины, ни смысла, ни радости;
- неспособность уделять достаточно продолжительное время каким-либо рассуждениям, разговору, долго смотреть на картинку, абзац текста и даже на то, как садится солнце, – вы не можете этого при всем старании;
- все чаще проявляющееся нетерпение, скука, неудовлетворенность, беспокойство, раздражительность, отчаяние или даже безумие – иногда чувство растерянности может граничить с паникой;
- привычка то и дело перескакивать от задачи к задаче, от идеи к идее, а иногда и физически с места на место;
- склонность к импульсивному принятию решений, без рассуждений, не тратя времени на обдумывание;
- растущая тенденция избегать всякого мышления вообще, как будто это роскошь, на которую у вас просто нет времени;
- обыкновение откладывать трудную работу или разговор на потом, но при этом заполнять день суетой и бесполезной деятельностью;
- ощущение, что вы перегружены сверх меры, хотя на самом деле вы практически ничего не делали;
- грызущее чувство вины за несделанную работу в сочетании с обидой за то, что эту работу возложили именно на вас;
- утрата способности радоваться приятным моментам и настоящим достижениям;
- то и дело возникающая мысль: «Я столько тружусь, но так и не достиг того, чего хотел, ни на работе, ни в личной жизни!»;
- чувство утраты контроля над собственной жизнью и беспокоящее ощущение, что вы что-то упустили;
- неотступные мысли о том, что когда-нибудь вы найдете время на то, что действительно важно, но пока вам некогда;

- растущее, навязчивое желание все время нажимать клавиши компьютера и других гаджетов: проверять электронную почту, говорить по телефону, посылать и получать текстовые сообщения, искать в интернете какие-то случайные сведения, посещать любимые сайты или играть в игры, испытывая почти наркотическую тягу к ним;
- обыкновение вникать в чужие дела, быть излишне доступным, позволять другим отвлекать себя и слишком часто говорить «да».

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

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

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

Цена ситуационно обусловленного дефицита внимания

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

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

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

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

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

«Я – руководитель программы резидентуры, я отвечаю за подготовку и обучение урологов и специалистов по пересадке органов и изо всех сил стараюсь создать на работе обстановку, которая побуждала бы врачей принимать взвешенные решения и применять их в своей хирургической практике (как в стенах операционной, так и за ее пределами). Я пришел к выводу, что ваше описание ситуационно обусловленного дефицита внимания и “тактики выживания” головного мозга можно приложить к процессу принятия решений в хирургии и в повседневной медицинской практике. Согласно моим наблюдениям, хирургам в операционной приходится реагировать на множество раздражителей (это телефоны, обращения сестер и анестезиологов, волнение из-за задержек и т. д.) и сталкиваться с различными отвлекающими факторами во время самой операции. Все эти факторы, по моему мнению, способствуют развитию острого ситуационно обусловленного дефицита внимания во время работы. Эта проблема становится особенно опасной, когда не все идет по плану или когда во время операции случаются нештатные ситуации, требующие быстрой и грамотной реакции, творческого подхода и ясности ума.

Интересно, что при всех прилагаемых усилиях сделать операционную безопасной для больного практически никто не заботится о том, чтобы врачи были сосредоточены на пациенте и на операции»^[6].

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

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

Рекомендация: сосредоточенность

Хотя я и не планировал этого, когда тридцать с лишним лет назад учился на медицинском факультете и в резидентуре, я все же посвятил жизнь исследованию сосредоточенности и внимания. Такой специальности в те времена не было, но теперь моя профессия переживает период расцвета. Если вы откроете сайт Amazon.com и наберете слово «сосредоточенность», то получите 463 374 названия, включая вышедшую в 2013 году книгу Дэниела Гоулмана «Сосредоточенность: скрытый двигатель превосходства» (Focus: The Hidden Driver of Excellence)^[8]. Несмотря на то что она превосходно объясняет, почему концентрация внимания так важна в достижении целей, автор все же не рассматривает причины, по которым люди теряют способность фокусироваться на работе, и не предлагает никаких практических способов тренировки внимания и его сохранения.

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

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

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

Шесть основных причин отвлечения от работы и способы борьбы с ними

Задумайтесь о том, как вы могли бы выполнять свою нынешнюю работу при том уровне сосредоточенности, каким обладали десять, пятнадцать, двадцать лет назад – до того, как начался этот «вселенский потоп». Вообразите, что вы научились противостоять всем волнам прерываний и внезапных изменений планов, ежесекундно накрывающим вас в течение дня. Представьте, что вы способны контролировать свою деятельность и обстановку на рабочем месте настолько хорошо, что при необходимости можете сфокусироваться на текущей задаче и благодаря этому делать работу на «отлично». Представьте, как вы с удовольствием идете утром в офис, предвкушая радость, с которой возьметесь за проект, будучи в полной уверенности, что сдадите его в срок и в наилучшем качестве. Представьте, что вы снова научились управлять своим мышлением и эмоциями, стали регулярно превосходить свои прежние достижения, уверенно осваивать новое и неизведанное и управлять событиями, а не чувствовать себя жалкой пешкой, брошенной на милость непредсказуемого мира. Именно в этом я и хочу вам помочь.

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

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

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

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

не говорил ей, что она должна быть совершенством; она сама возложила на свои плечи бремя, полагая, что это наилучший способ снискать уважение других людей и ощутить удовлетворенность жизнью.

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

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

Причина пятая: игра в героя. Как перестать решать проблемы всего мира и взяться за собственные. Подобно многим сотрудникам, ставящим крест на собственной карьере из-за обыкновения воспринимать чужие интересы как более важные, чем свои, Мэри – о которой я расскажу вам в главе 5 – чистит место, где она работает, от всевозможного негатива. Питер Фрост, покойный профессор Университета Британской Колумбии, считал таких людей героическими «палочками-выручалочками», цементирующими рабочие коллективы, жертвуя при этом собой. Мэри рано свыклась с такой ролью – еще в детстве она защищала семью от самовлюбленного тирана-отца.

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

Тренировка внимания: как восстановить и поддерживать способность к концентрации

Во второй части – в главах с 7-й по 13-ю – я представлю вам элементы общего плана управления вниманием и методы выработки привычек, которые помогут вам достичь сосредоточенности и начать добиваться поставленных целей. В каждом случае я привожу примеры и даю конкретные советы. Вот краткое содержание этих глав.

- **Энергия.** Вы – и, в частности, ваш мозг – не сможете сосредоточиться без энергии, причем ее вам потребуется не просто много, а очень много. Если поступление энергии снижается, то вы начинаете психологически «выгорать». Делать все, что в ваших силах, для снабжения мозга энергией – то же самое, что следить за уровнем бензина в баке автомобиля. Многие люди игнорируют эту необходимость или считают, что им, несомненно, хватит энергии на все, поскольку ее запасы безграничны, и не следят за ее расходом и поступлением, тратя массу сил на решение совершенно тривиальных задач. Однако если вы станете мудро использовать свою умственную энергию и следить за «уровнем топлива в баках», то работа будет приносить вам исключительно положительные эмоции.

- **Эмоции.** Это своего рода реле, включающие и выключающие процесс обучения, а также обеспечивающие наилучшее исполнение работы. Эмоциональное состояние, на которое часто не обращают внимания или принимают как некую несущественную данность, определяет качество концентрации внимания, а значит, и результаты работы. Если вы трудитесь в организации, где правит страх, где люди не доверяют друг другу, качество того, что вы делаете, неизбежно будет страдать. Но если вы работаете в коллективе, спаянном взаимным доверием, в среде, где отсутствует страх, то вы сможете в работе достичь очень многого. Чем лучше вы понимаете себя и умеете использовать свои эмоции, тем легче вам будет приводить себя в состояние, благоприятное для концентрации внимания. Заодно вы научитесь избавляться от негативных эмоций, которые не позволяют вам сфокусироваться на чем-либо. Положительные эмоции, в свою очередь, порождают увлеченность.

- **Увлеченность.** Для того чтобы уделять внимание какому-то предмету, вы должны испытывать к нему интерес. Кроме того, в любом деле важна мотивация. Увлеченность возникает естественно, когда в работе одновременно присутствуют три следующих фактора: вы любите свое дело, оно хорошо у вас получается, вы способствуете успеху своей группы, или же вам хорошо платят. К тому же большое значение имеют новизна и простор для творчества. Отсутствие фактора новизны приводит к скуке, а скука способствует рассеянию внимания. Впрочем, будьте осторожны: результатом слишком большого объема нового и непредсказуемого в работе могут стать хаос и растерянность, поэтому любая работа должна иметь определенную структуру.

- **Структура.** Такое простое слово – и такой великолепный инструмент, если использовать его творчески и мудро! Система «10 % времени посвящаем мышлению», созданная Армстронгом, – это замечательный пример структурного подхода. Под структурой подразумевается распределение времени и сил в течение рабочего дня, приоритетность решения задач и методы работы. Без структуры ни о каком сосредоточении внимания нет и речи. Без структуры бал правит хаос. Для того чтобы создать, сохранить и получить возможность совершенствовать структуру, вам необходим контроль.

- **Контроль.** В современном мире сложилась очень жесткая ситуация: если вы не сможете правильно распорядиться временем, у вас его отнимут. Многие люди плохо контролируют использование своего времени, но этот недостаток вполне можно исправить. Факт остается фактом: большинство людей бездумно разбрасываются временем и распыляют внимание безо всякого смысла и подчас даже не отдают себе в этом отчета. Люди кладут свое время на плаху

современной жизни, не пытаясь даже бороться, словно обладают невероятным его избытком. Никто в здравом уме не станет каждый день бросать в мусорное ведро сто пятьдесят долларов, но большинство из нас, не задумываясь, ежедневно тратит ни на что в среднем сто пятьдесят минут рабочего времени.

Эти пять элементов – энергия, эмоции, увлеченность, структура и контроль – вместе образуют план, который позволит вам работать, не чувствуя утомления, суеты и стресса. Как я покажу в главах с 7-й по 13-ю, вам необходимо будет индивидуализировать свой план, основываясь на особенностях ваших работы, личности и эмоционального фона, но базовые элементы этого плана подходят всем.

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

Часть I

Отвлекающие факторы: как сохранить высокую концентрацию в любых условиях

Глава 1

Влияние компьютера

Как распоряжаться электроникой так, чтобы она не распоряжалась вами

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Лэс работал исследователем-аналитиком в инвестиционной компании, и ему в первую очередь платили за поиск данных о компаниях, в которых было заинтересовано руководство. Лэса прилично вознаграждали за информацию, которую он предоставлял регулярно и пунктуально. Однако в течение нескольких лет, а особенно последние полгода, Лэс стал замечать, что он постепенно, но неотвратимо меняется. Он чувствовал, что становится – как он сам это называл – «тупым». Он стал терять чутье на инвестиционные идеи, которым прежде так славился. Происходящего никто кроме него пока не замечал. Но сам он не мог этого отрицать, как ни пытался. Лэс теперь то и дело ощущал в себе какую-то странную пустоту.

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

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

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

Свет включен, но дома никого нет

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

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

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

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

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

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

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

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

«Прости, я в последнее время очень занят».

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

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

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

Ann Crittenden, “On Top of Everything Else: A journalist, wife, and mother searches for answers to our headlong descent into multitasking madness,” *New York Times Book Review*, March 30, 2014.

2.

Тим Армстронг в личной беседе с автором 2 мая 2014 года.

3.

В официальном руководстве по статистике и диагностике упоминается только СДВГ. Это расстройство имеет два варианта: первичный дефицит внимания или сочетанное расстройство. Первый вариант – это дефицит внимания без гиперактивности, то есть без буквы «Г» в аббревиатуре – СДВ. Сочетанное расстройство включает также гиперактивность и называется СДВГ. Что это – ненужная путаница? Скорее всего, да.

4.

Leslie Taylor, “Price Tag for Lost Productivity: \$544 Billion,” *Inc.*, August 21, 2006.

5.

American Psychological Association, “Multitasking: Switching costs,” March 20, 2006.

6.

Херб Ракл, Университет Лома-Линды, электронное письмо автору от 8 февраля 2014 года.

7.

Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс / Пер. А. М. Гелескула. – М.: АСТ, 1997.

8.

Daniel Goleman, *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (New York: HarperCollins, 2013).

9.

Казандзакис Н. Грек Зорба. – М.: София; Гелиос, 2003.