

ЖИВИ НА ВСІ СТО

Як зробити
свій день
продуктивним

Керолін
Вебб

HOW TO HAVE A GOOD DAY

HARNESS THE POWER
OF BEHAVIORAL SCIENCE
TO TRANSFORM YOUR
WORKING LIFE

CAROLINE WEBB

MACMILLAN · LONDON · 2016

ЖИВИ НА ВСІ СТО

ЯК ЗРОБИТИ
СВІЙ ДЕНЬ
ПРОДУКТИВНИМ

КЕРОЛІН ВЕББ

*Переклала з англійської
Валерія Глінка*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2017

УДК 304.442-048.34"520*1":159.923
B26

Вебб Керолін

B26 Живи на всі сто / пер. з англ. Валерія Глінка. — К. : Наш формат, 2017. — 392 с.
ISBN 978-617-7513-76-5 (паперове видання)
ISBN 978-617-7513-77-2 (електронне видання)

Чи часто ваші дні складаються вдало? Ви встигаєте все, що запланували, колеги і шеф вами задоволені, вдома панує гармонія, а головне — ви енергійні навіть наприкінці дня? Якщо такі дні для вас рідкість, то варто звернути увагу на поведінкову психологію. Керолін Вебб послідовно доводить, що поведінкова психологія може стати в нагоді, коли постає потреба розібратися в собі та в людях і оптимізувати зусилля для досягнення щоденних цілей. Вона дає максимально корисні поради, як покроково планувати день і втілювати ці плани, ухвалювати тактичні й стратегічні рішення, коли і як треба відпочивати та звідки черпати енергію на все це.

Поради допоможуть усім, хто прагне відчувати себе комфортно на роботі, встигати виконувати вчасно завдання, знаходити порозуміння з колегами і розкривати свої сильні сторони у професійному житті.

УДК 304.442-048.34"520*1":159.923

Перекладено за виданням: Caroline Webb. *How to Have a Good Day: Harness the Power of Behavioral Science to Transform Your Working Life* (London, Macmillan, 2016, ISBN 978-1-4472-7651-7).

Ukrainian translation rights arranged with Zachary Schuster Harmsworth Literary Agency through P. & R. Permissions & Rights Ltd working in co-operation with PRAVA I PREVODI.

Головна редакторка *Ольга Дубчак*. Літературна редакторка *Катерина Нікішова*. Коректорка *Дарина Важинська*. Верстальниця *Наталія Коваль*. Дизайнер обкладинки *Костянтин Марценківський*. Художня редакторка *Катерина Аврамчук*. Технічна редакторка *Ірина Щепіна*. Видавська редакторка *Викторія Шелест*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Юнісофт». Підписано до друку 19.09.2017. Тираж 3500 прим. Термін придатності необмежений. Замовлення № 71/09. ТОВ «НФ», пров. Алли Горької, 5, м. Київ, Україна, 01032, тел. (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua. Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 05.03.02-04/51017 від 16.11.2015.

Науково-популярне видання
Серія «Світосвідна література»

ISBN 978-617-7513-76-5 (паперове видання)
ISBN 978-617-7513-77-2 (електронне видання)

Всі права застережено. All rights reserved
© 2016 Seven Shift Ltd.
© Глінка В., пер. з англ., 2017
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2017

Зміст

<i>Передмова</i>	9
Основи науки	17
Частина I. Пріоритети	
<i>Розділ 1. Налаштовуємо свій фільтр</i>	50
<i>Розділ 2. Ставимо великі цілі</i>	62
<i>Розділ 3. Закріплюємо наміри</i>	72
Частина II. Продуктивність	
<i>Розділ 4. Однозадачність</i>	89
<i>Розділ 5. Відпочинок з користю</i>	98
<i>Розділ 6. Перемагаємо перенавантаження</i>	107
<i>Розділ 7. Говоримо «ні» зволіканню</i>	121
Частина III. Взаємини	
<i>Розділ 8. Створюємо справжнє взаєморозуміння</i>	135
<i>Розділ 9. Боремося з напругою</i>	148
<i>Розділ 10. Розкриваємо найкраще в інших</i>	175
Частина IV. Мислення	
<i>Розділ 11. Сягаємо суті</i>	192
<i>Розділ 12. Приймаємо зважені рішення</i>	202
<i>Розділ 13. Розвиваємо можливості мозку</i>	219

Частина V. Вплив

Розділ 14. Пробиваємося крізь фільтри	238
Розділ 15. Втілюємо задумане в життя	249
Розділ 16. Упевненість — наше все	266

Частина VI. Стійкість

Розділ 17. Не втрачаємо голову	280
Розділ 18. Тільки вперед	294
Розділ 19. Сила	303

Частина VII. Енергія

Розділ 20. Заряджаємось	314
Розділ 21. Використовуємо наші сильні сторони	328

Постскриптум.

Перетворюємо вивчене на звичку

Додаток А. Секрети успішних зустрічей	344
Додаток Б. Удосконалюємо епістолярний стиль	350
Додаток В. Як поживавити щоденну рутину	358

Рекомендована література	362
--------------------------------	-----

Словник	365
---------------	-----

Подяка	370
--------------	-----

Примітки	374
----------------	-----

*Моїм батькам, які вселили в мене впевненість
і рішучість*

Передмова

«Проста істина: наше життя є відображенням нашої щоденної діяльності»

Енні Ділард

Тридцять років тому я отримала свою першу зарплатню за роботу продавцем у місцевому супермаркеті. Це був навіть не чек, як зазвичай, а гроші в конверті. Відверто кажучи, це не була робота моєї мрії. Платили за неї мало, та й не надто вона престижна. Я розкладала товари на полицях, мила підлогу, і на мені була форма, видана в супермаркеті, з плямами, які залишив ще попередній власник. Наш менеджер був непривітним. Він пильно спостерігав за роботою супермаркету з кабінету, що був на верхньому поверсі. Та, попри все це, мені подобалася моя робота. Персонал добре ладнав між собою, ми навіть іноді збирались поза роботою. Мене сповнювала гордість, коли я могла швидко обслужити покупця. Так я відчувала себе необхідною.

Шість років потому я обійняла більш престижну посаду дослідника в економічному інституті. У мене був власний кабінет і на диво багато сміттєвих кошиків як для мене однієї. Але чомусь це не приносило мені задоволення, а радше навпаки. На мою роботу не звертали уваги, і в мене опустилися руки. Я написала велику ґрунтовну доповідь про економічний розвиток у посткомуністичній Європі, який, я абсолютно переконана, ніхто і в очі не бачив. Моя проблема видається сміховинною порівняно з голодом в Африці, я знаю. Але мені стало важко щодня знаходити в собі сили підійматися з ліжка та йти на роботу. У той момент я й не уявляла,

як це змінити, тому просто чекала на закінчення контракту, який, звичайно, не стала продовжувати.

За своє життя я спробувала себе у різних професіях: як гірших, так і кращих за описану вище. Я була покоївкою, офіціанткою, працювала у приймальні. У мене була непогана кар'єра економіста, консультанта з питань управління та тренера керівного персоналу. Я працювала у приватній галузі й була держслужбовцем, обіймала посаду у величезній компанії та запускала власний невеличкий стартап. Знову і знову я помічала те саме: якість моєї щоденної праці не залежить від того, яку посаду я обіймаю. У мене міг бути гарний день на «поганій» роботі, водночас престижна робота не могла стати гарантією хорошого дня.

Цей парадокс змусив мене задуматись над тим, що необхідно для того, щоб наш мозок отримував задоволення від роботи, а настрої був піднесений. Я, так би мовити, сама собі кинула виклик — розв'язати проблему напруженості мого професійного життя. Додатковим чинником для мене стало те, що я помітила, наскільки виснаженими та втомленими почуваються мої колеги та клієнти, адже це, у свою чергу, впливало на результативність їхньої роботи. Як показало не одне опитування, половина (а то й більше) працівників не зацікавлені у своїй роботі¹. Додайте до цього невдалі дні, які бувають у тих, хто загалом відчуває себе сповненим сил та енергії для роботи, і ви отримаєте марнування людського потенціалу. Також ми часто говоримо про незадоволення роботою як про щось буденне і звичайне, та ще й жартуємо про це із друзями («Що з тобою трапилося сьогодні?» — «Та робота, як завжди». — «Ха-ха-ха. У мене те саме. Треба випити»).

Через це велику частину своєї кар'єри я присвятила тому, щоб частіше отримувати бадьору відповідь «Чудово, дякую» на запитання «Як минув твій день?» Дванадцять років роботи з «МакКінзі енд Компані» (McKinsey & Company — компанія, що надає консультації з питань управління) допомогли мені у вирішенні цієї проблеми. Моя робота давала змогу дізнатись, як влаштоване щоденне життя в сотнях різних компаній. Я спеціалізувалась на проєктах, які допомагали організаціям змінити культуру щоденної діяльності в більш позитивний бік, а це означало, що я вивчала поведінку людей, соціальні установки та процеси. І щоразу я ставила

своїм клієнтам три запитання: «Як ви уявляєте чудовий день? А поганий? Що треба, щоб кожен ваш день був не гірший за попередній?» Потім я ставала до роботи і намагалась їм допомогти перетворити погані дні на кращі. Іноді для цього треба було працювати окремо з керівниками, іноді я збирала команди працівників, щоб допомогти їм переосмислити те, як вони працюють разом. Знову і знову я спостерігала, як незначні зміни, наприклад, розстановки пріоритетів або методів вирішення конфліктів, можуть позитивно вплинути на ставлення людей до виконання власних обов'язків та на їхнє загальне задоволення від роботи. Це було справжньою втіхою для мене.

У роботі я покладалась на результати досліджень у галузі поведінки людини. Вони допомагали з'ясувати, як досягти того, щоб людина була задоволеною життям та успішною. Я починала кар'єру в області економіки, але також мене дуже зацікавив розвиток науки про поведінку людини, тому додатково я пройшла курси з психології та неврології. Згодом я годинами читала наукові статті та підручники (понад 600, за останніми підрахунками) з цих трьох дисциплін, щоб перетворити всі ці нові знання на конкретні і дієві поради для моїх клієнтів. Ну, а все це багатство набутої інформації та практичного досвіду — на основу для книжки «Живи на всі сто».

ЩО Ж ТАКЕ «ПРОДУКТИВНИЙ ДЕНЬ»?

За роки роботи я відзначила поширені відповіді на запитання про продуктивний день. Аналізуючи ці відповіді, я згадувала задоволення від своєї першої роботи в супермаркеті. По-перше, люди часто говорять про піднесення від відчуття власної необхідності, від усвідомлення того, що їхні зусилля чогось варті. По-друге, у найкращі дні люди відчують впевненість у тому, що вони роблять гарну роботу, а також отримують необхідну підтримку від інших. І, нарешті, хороші дні передбачають відчуття наповненості енергією, а не загальної фізичної спустошеності. Я не маю на увазі, що від роботи людина не стомлюється розумово або фізично. Просто робота має приносити людині достатньо задоволення та мотивації, щоб компенсувати всі зусилля, вкладені у неї.

Звісно, мати все це одночасно кожного робочого дня було б частково результатом неймовірної удачі. Якщо нам доводиться мати справу з роздратованим колегою або авралом, то ми вочевидь не можемо контролювати загальний настрій дня. Але досвід дозволяє мені зробити неймовірний висновок: ми маємо більше можливостей для змін, ніж собі уявляємо. Секрет полягає у науковому поясненні роботи мозку та у розумінні того, чому люди поведуть себе так, а не інакше.

Ми вже не будемо такими безпорадними перед проблемою «продуктивного дня», якщо зрозуміємо деякі рушійні сили, що формують наш вибір та емоції, та усвідомимо, як процес нашого мислення впливає на все — від сприйняття реальності до настрою тих, хто нас оточує. Зрозумійте ці основи, і ви легко зможете проявити себе з кращого боку та отримати найкращі результати. І це дає нам більше шансів створити таку атмосферу дня, яку ми справді хочемо.

До слова, виконавчий директор, історію якого ви почитаєте далі, говорить, що його ділові зустрічі стали «неочікувано вдалими» після того, як він дізнався давно відомий дослідникам поведінки факт: навіть невеликий сумнів у компетентності особи змушує її включити свої захисні механізми, а це, своєю чергою, заважає їй мислити чітко (створюючи щось на зразок самовиконуваного пророцтва*). На зустрічах цей виконавчий директор дотримувався політики «полонених не брати», яка мимохіть «вмикала» захисні механізми у навколишніх людей, і все це створювало напружену атмосферу. Але щойно він змінив свій спосіб висловлення думок, як настрої та результати зустрічей покращились.

Далі ви також прочитаєте про досвід іншої досвідченої жінки, яка «несподівано» отримала підвищення після того, як випробувала розроблену науковцями техніку. Ця техніка допомогла їй підвищити зосередженість та впевненість у собі. Також дізнаєтесь історію жінки-керівника, яка із задоволенням розкрила приховані таланти своєї команди. Це вдалося, коли вона застосувала

* Самовиконуване пророцтво — це термін у психології, який позначає хибне визначення ситуації, що призводить до нової поведінки, яка перетворює вихідне хибне уявлення ситуації на реальність. Термін введений соціологом Р. Мертоном.

на практиці результати наукового дослідження, яке показало, що люди мислять більш творчо, якщо їм дати простір для уяви. Щойно бос дізнається про систему винагороди, яка керує нашим мозком, він розуміє, як сказати «ні» у такий спосіб, щоб людина відчула, наче її прохання задовольнили. І так далі і тому подібне.

«Живи на всі сто» розповідає про способи створення якомога більшої кількості сприятливих ситуацій для власного успіху за допомогою наукових досліджень про роботу нашого мозку.

Про книжку

Книжка складається з семи розділів, кожен з яких пов'язаний із тим, як люди відповідали на питання про чудовий день. По-перше, в ній є два розділи, націлені допомогти вам побудувати міцну основу для всього, що ви робите. Вони навчать вас розставляти пріоритети та якомога ефективніше використовувати свій час. По-друге, три інші розділи пояснять, як успішно виконувати із задоволенням більшість ваших обов'язків. У них ви прочитаєте поради про те, як бути на коні у ділових відносинах, як максимально розвинути креативність та стати мудрішим, а також як стати впливовим. І останні два розділи присвячені тому, як пристосування до невдач та вміння обернути їх на свою користь допомагають отримати та зберегти ентузіазм і життєрадісність протягом дня.

І як приємний бонус, наприкінці книжки ви знайдете поради для вдосконалення двох стовпів сучасної ділової діяльності: зустрічей та електронних листів. Також тут є корисний перелік порад, як ефективно організувати день.

Наука, конкретні кроки та історії з життя

У книжці ви побачите поєднання наукових доказів, практичних порад та історій від людей, які застосували ці поради у своєму житті. Пройдімося по кожному пункту.

Кожна порада у цій книжці має міцне наукове підґрунтя у галузі психології, поведінкової економіки або неврології. Я зосереджувала увагу лише на тих результатах, які отримали підтвердження від різних дослідницьких груп. Хоча іноді я і звертала увагу

на незвичайні експерименти, які, хоч і викликали усмішку (або невдоволення), але допомагали проілюструвати певну думку. Моєю головною метою було якомога простіше подати наукові факти, водночас, звичайно, не спотворюючи істини. У розділі під назвою «Основи науки» ви знайдете невеличкий путівник до трьох наріжних тем, які є основою кожної ідеї книжки. Там є все, що вам необхідно знати, аби легко орієнтуватись у ній.

Головна мета цієї книжки полягає в тому, щоб усі ці наукові надбання перетворити на покрокову інструкцію з вдосконалення вашого щоденного життя. Кожний розділ побудований таким чином, щоб ви швидко знайшли необхідну пораду — вони виділені особливими маркерами. Також наприкінці кожного розділу зібрані ключові настанови. Сподіваюсь, послідовність розділів буде для вас зручною, але якщо ні, то ви можете відразу перейти до того розділу, який допоможе вам у вирішенні вашої конкретної проблеми. Ви не втратите основної думки, якщо перейдете до необхідного вам розділу, але раджу спершу прочитати розділ «Основи науки».

Я вже згадувала, що у книжці ви знайдете чимало історій успішних людей, які застосували наведені тут поради на практиці. Ці настанови стали у пригоді буквально на кожному континенті (окрім найхолоднішого). Деякі люди були на піку кар'єри, а у декого справи пішли на спад. Я використовувала їхні справжні імена, хоч у деяких випадках і опускала прізвища та назви компаній, де вони працювали, аби забезпечити їх від постійних прохань про поради, коли секрети їхнього успіху стануть загальновідомими. Маю надію, що вас вони надихнуть так само, як і мене. І на випадок, якщо вам цікаво, я справді кожного дня сама користуюсь власними порадами і далі розповім про випадки, коли вони допомогли мені досягти успіху в кар'єрі.

З ВУСТ В УСТА

«Живи на всі сто» допоможе вам не тільки показати себе з кращого боку, а й розкрити потенціал підлеглих та знайти йому найкраще застосування. Більшість запропонованих технік та порад можна використовувати у групах, щоб покращити взаємозв'язок та розробити план проведення важливих ділових зустрічей. І не має

значення, чи спираєтесь ви на наукове обґрунтування цих технік. (Якщо ви захочете зібрати колег для обговорення запропонованих тут порад, то необхідні матеріали для дискусій ви зможете знайти на сайті www.howtohaveagoodday.com).

Я була свідком того, як ці поради приносили позитивні зміни в життя людей, незалежно від їхнього місця роботи. Ви можете бути студентом коледжу або волонтером, пенсіонером або домогосподаркою — настанови у цій книжці допоможуть збільшити ефективність та отримувати задоволення від кожного дня. Багато з моїх клієнтів навіть розповідали мені, що ці техніки покращили їхній шлюб і зміцнили стосунки з дітьми та друзями. Дехто змовницьки усміхався, розповідаючи мені, як вони потайки використовували своїх рідних та близьких як піддослідних кроликів, перш ніж застосувати нові техніки на роботі. Тож, де б ви не були, експериментуйте собі на втіху!

* * *

Усі ми стикаємось із тим, чого не можемо змінити. Але поведінкова психологія показує, що ми маємо більше впливу на те, як пізнаємо світ, ніж думаємо. Якщо усвідомити цей факт, зміни не змусять на себе довго чекати. Ви зможете контролювати та використовувати більше так званої «запланованої удачі». І в результаті отримаєте більше продуктивних днів. Тож починаємо!

ЯК ЗРОБИТИ КОЖЕН ДЕНЬ ЧУДОВИМ

**ПЕРШ
ЗА ВСЕ...**



ПРІОРИТЕТИ
Встановіть задачі
на день

**Продуктив-
ність**
Змусьте час
працювати
на вас

**ПОТІМ ПІД ЧАС ВИКО-
НАННЯ КОЖНОГО ЗА-
ВДАННЯ...**



Взаємини
Отримайте максимум від
кожної зустрічі

Мислення
Будьте якомога розумні-
шим, мудрішим та креа-
тивнішим

Вплив
Все, що ви робите і гово-
рите, має бути
значущим

**...І ПРОТЯГОМ
ДНЯ**



Стійкість
Боріться з роз-
дратуванням та
не здавайтеся
після невдач

ЕНЕРГІЯ
Виявляйте біль-
ше ентузіазму
та отримуйте за-
доволення від
того, що робите

ОСНОВИ НАУКИ

Я повірю у будь-що, яким би химерним та неймовірним воно не було, якщо на те є докази. Що більш химерним та неймовірним є щось, то твердіші та переконливіші мають бути докази

Айзек Азімов

Ми живемо в золоту добу поведінкової психології, коли кожного тижня можуть з'явитись нові відкриття, які пояснюють те, як ми думаємо, відчуваємо та діємо. Неврологи, психологи та економісти щосили намагаються знайти відповідь на такі питання: «Чому відбуваються нервові зриви у зазвичай спокійних людей?», «Як припинити щохвилини перевіряти електронну пошту?», «Як припинити відкладати все на потім?». Наукові дослідження можуть дати відповіді на ці проблемні питання.

Звичайно, ви можете запитати: «А що змінилось?». Чому так несподівано багато статей присвячено роботі мозку? Три науки, які є основою цієї книжки — психологія, поведінкова економіка та неврологія — не з'явились вчора, а існують уже протягом століття. Але саме зараз ми помічаємо, що ці науки виходять на перший план, адже результати їхніх пошуків дуже корисні для нашого щоденного життя.

Дозвольте трохи поринути в історію перед тим, як я почну пояснювати три наріжні наукові теми, які червоною ниткою проходять крізь усю книжку.

ПСИХОЛОГІЯ: ВСЯ УВАГА НА ЕМОЦІЙНЕ ЗДОРОВ'Я

Історія свідчить, що психологія переважно переймалася дослідженням природи негативної поведінки. Науковці невтомно працювали, аби зрозуміти такі патології, як параноя та депресія, або визначити динаміку розвитку страху та агресії. Тож не дивно, що неоднозначне дослідження Стенлі Мілгрема про те, як люди охоче

піддаються спокусі влади, набуло широкого розголосу. Експеримент полягав у тому, щоб побачити, чи піддослідні захочуть скерувати потенційно смертельний електричний розряд на незнайомця, якщо хтось з авторитетним виглядом спонукатиме їх². (Кількість тих, хто погоджувався, справді насторожує). Безумовно, такі дослідження допомагають висвітлити складність процесу мислення людини, а також закладають основи для сучасної поведінкової психології. Але висновки таких наукових пошуків навряд чи стануть запорукою хорошого життя.

Втім, нещодавно стали з'являтися помітні зрушення в бік досліджень позитивної поведінки. Мабуть, каталізатором таких змін стало обрання професора Пенсильванського університету Мартіна Селігмана президентом Американської психологічної асоціації в 1998 році. Сам Селігман займався вивченням безпорадності. Не без помпезності він заявив, що під час його правління головною темою стане «позитивна психологія», адже це допоможе нам всім стати кращими. І відтоді психологи зосередили свою увагу на пошуках розуміння позитивнішої сторони людського життя: що допомагає людині стати успішною, підіймає її настрій або підвищує продуктивність. Така інформація особливо стане в пригоді, коли атмосфера на роботі радше нагадує експеримент Мілгрема.

ЕКОНОМІКА: ДОДАЄМО РЕАЛІЗМУ ПОВЕДІНКОВІЙ ТЕОРІЇ

Економіка надає дослідженням людської поведінки більшої конкретності та визначеності. За своєю сутністю економіка — це наука про те, як людина робить вибір: як ми зважуємо ризики та вигоди від певних дій та відповідно до цього приймаємо рішення. Вибір може бути цілком буденний, як-от який купити бутерброд. А може бути таким, що тягне за собою незворотні наслідки, наприклад, куди вкласти сотні мільйонів доларів. Раніше економісти створювали теоретичні моделі, які базувались на припущенні, що люди завжди точно та незалежно ні від кого оцінюють переваги кожної можливості, яка їм випадає. Та ці моделі не могли пояснити мотиви звичайної людської поведінки. Наприклад, чому ми часто приймаємо спонтанні рішення, або чому іноді змінюємо свій вибір

через те, що думають інші, або чому час від часу робимо щось приємне для інших, не очікуючи нічого у відповідь.

Усі ці питання спонукали двох психологів, Деніела Канемана з Принстону та Амоса Тверскі зі Стенфорду, зарити сокиру війни у 1979 році та опублікувати статтю у впливовому економічному журналі «Економетрика» (*Econometrica*). У статті вони написали, що коли треба зробити вибір, людина не діє як робот³. Емоційні та соціальні установки керують нашими діями, і це робить нас досить передбачуваними. Це зчинило революцію. Невдовзі виник рух під назвою «поведінкова економіка», в основі якого лежить застосування аналітичних засобів економіки до вивчення того, як реальні люди роблять вибір у реальному світі. І що в результаті? Канеман отримав Нобелівську премію з економіки 2002 року. Але що важливіше, економісти тепер мають глибше та точніше розуміння природи щоденного вибору та того, що нас спонукає чинити так, а не інакше.

НЕВРОЛОГІЯ: КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ МОЗКУ

І нарешті, неврологія, що змогла просунутись уперед завдяки неймовірним темпам технічного розвитку, результати якого дали змогу буквально спостерігати за мозком у дії. Неврологи отримали доступ до сканувального обладнання для розкриття секретів будови та діяльності мозку. Однак раніше для тих, хто піддавав свій мозок таким дослідженням, ціною прогресу ставало опромінення певною дозою радіації. Отже, ці пристрої не підходили для використання у немедичних цілях.

У 90-х почали з'являтися менш небезпечні прилади (як МРТ), які дозволили науковцям спостерігати за діяльністю мозку здорових людей під час їхньої звичайної активності. Це означає, що тепер дослідники можуть бачити, які ділянки мозку активізуються, коли людина відчуває доброту або переживає хвилини успіху. Вони можуть вивчати нейронну активність, коли людина сумує або перебуває у стані стресу (звісно, не йдеться про стрес від лежання у шумній металевій трубі або від того, що до голови приєднали купу електродів).

Таким чином, неврологи отримують точніше уявлення про біологічні процеси, які щодня керують нашими думками, почуттями та діями. Також це дає змогу досліджувати явища поведінки, які є предметом наукових пошуків психологів та економістів. Наприклад, те, як ми вирішуємо складні задачі та як ми даємо собі раду під час непростих соціальних взаємодій. Словом, багато досліджень, про які я згадую в цій книжці, є результатом співпраці науковців трьох названих дисциплін.

Таке враження, що ми живемо в час «нейро-психо-економіки» або чогось подібного. Така різносторонність лише грає нам на руку, адже ми отримуємо різні точки зору (біологічну, спостережницьку та аналітичну) на проблему, яку ми порушуємо в цій книжці. А це дозволяє розробити чіткий план дій для тих, хто хоче керувати своїм життям та настроєм.

ТРИ ВЕЛИКІ ТЕМИ

Безумовно, тепер виникає питання: як скористатись усіма цими благами розвитку науки, аби вони допомогли нам вирішити проблеми на роботі? Тут і вступає в дію «Живи на всі сто». Книжка присвячена тому, щоб застосувати найцінніші відкриття науковців в умовах щоденної трудової діяльності: складні задачі, напружений розклад, непрості відносини. Книжка покликана допомогти зробити ваше ділове життя відносно простішим, кращим та продуктивнішим.

Перш ніж перейти безпосередньо до конкретних порад, які стануть запорукою чудового дня, я хотіла б звернути увагу на три важливі наукові теми, які пов'язують три наші науки та є основними у цій книжці. Це допоможе вам краще зрозуміти, на чому засновані всі наведені тут поради. (Якщо ви захочете пропустити Частина 1 та перейти одразу до практичних порад, то нехай — у кінці є словник і ви завжди можете повернутися до цієї частини згодом). Якщо коротко, то ось ці три теми:

1. **Дві системи мозку:** Активність мозку розподілена між двома системами, що доповнюють одна одну. Одна — розважлива та контрольована, інша — автоматична та інстинктивна. Разом вони роблять нас розумними та продуктивними. Але ми можемо

2. **Баланс між режимами «захист» та «пізнання»:** Підсвідомо ми постійно очікуємо небезпеки, від якої треба захищатись, та чогось нового, що необхідно пізнати. Нашому мозку не так багато й треба, щоб увімкнути захисні механізми, а в цьому режимі ми не можемо виявити себе з найкращої сторони. Але усвідомлення власних сильних та слабких сторін, а також наявність певних стимулів можуть допомогти запустити режим «пізнання».
3. **Зв'язок між тілом та мозком:** Зв'язок стану нашого тіла зі станом нашого мозку є міцнішим, ніж ми думаємо. Як наслідок, деякі прості фізичні чинники можуть значно підвищити нашу розумову діяльність, емоційну стійкість та навіть упевненість у собі.

ТЕМА 1: ДВІ СИСТЕМИ МОЗКУ

Що не кажіть, а наш мозок вражає. Він підтримує всі процеси в нашому тілі, необхідні для життя, одночасно продукуючи різні ідеї та думки. Це настільки складний та потужний механізм, що для нього не стане проблемою робити такі різні речі, як рахувати подумки, аналізувати вчинки та мотиви інших людей, залишатися спокійним, не зважаючи на провокації, та розповідати масні жарти. Якби мозок продавали у крамницях, то він би розходився швидше за нові айфони.

У нашому мозку існують дві системи, паралельні одна одній, які роблять усе вищезгадане можливим. Кожна має свої переваги, і, якщо ви навчитесь застосовувати їх собі на користь, то вважайте, що маєте справжню інтелектуальну зброю. Роки спостережень дозволяють психологам зробити висновок, що наш мозок має два різні режими: аналітичний та інстинктивний⁴. Але саме Деніел Канеман зробив цю концепцію загальновідомою, коли отримував Нобелівську премію з економіки 2002 року. У своїй промові на врученні він пояснив різницю між «безумовною інтуїцією» та «зважаєним рішенням». Саме ці поняття стали ключовими у його бестселері «Мислення швидке й повільне»⁵. Давайте розглянемо, що він мав на увазі, та як це можна застосувати до наших проблем із роботою.

Раціональна система

Спочатку розглянемо систему, про яку нам відомо більше. Ця система відповідає за вчинки, які ми робимо свідомо та зважено. Відповідає за це префронтальна кора. Систему називають по-різному, але у наукових колах вона відома як «контрольована» або «рефлексивна» система. Деніел Канеман називає її «повільною», оскільки вона повільніша за другу систему⁶. Я називатиму її *раціональною системою*.

Раціональна система відповідає за так звану «дорослу поведінку», якої від маленької дитини (або навіть від підлітка) годі очікувати: розважливості, самоконтроль та продуманість у вчинках.

Під розважливостю я розумію не логічне мислення, а спробу знайти найкращий вихід із ситуації, що склалась. Коли ми виправляємо помилки в документах або шукаємо спосіб вирішення проблеми пригніченого колеги, то «просимо» саме раціональну систему зробити таке: розглянути інформацію, пов'язати її з нашим попереднім досвідом, проаналізувати все це, створити можливі варіанти дій та зважено їх оцінити. У цьому процесі може бути задіяна і логіка, а може і співчуття та уява.

Поняття самоконтролю є ширшим, ніж здається. Найперше, що спадає на думку, це утримання від спокус. Наприклад, іноді дуже хочеться бовкнути якийсь дотеп на адресу нової зачіски колеги, але ти стримуєшся. Окрім того, функція самоконтролю раціональної системи стоїть на чолі так званої «емоційної регуляції». Вона вступає в дію, коли ми не хочемо показати, що ми засмучені, або намагаємося зосередитись, а нас щось постійно відволікає.

І нарешті, наша невтомна раціональна система відповідає також за планування. Наприклад, визначення мети та пошук шляхів її досягнення вимагає від нас абстрактного мислення. Тобто ми маємо уявити майбутню ситуацію, розглянути можливі шляхи її втілення в життя та оцінити ймовірну вигоду від вибору того чи іншого шляху. Такі складні розрахунки ми робимо щодня, навіть коли наша мета — це вчасно прийти на зустріч.

Якщо коротко, то раціональна система змушує нас поводитись якнайкраще. Коли ця система за головну, то ми розсудливі, надійні та цілком володіємо собою. Але давайте дивитися правді у вічі — такими ми буваємо не завжди. А все тому, що ця система має певні обмеження.

Розумна, але має свої недоліки

По-перше, її можливості обмежені, тому що вона покладається на оперативну пам'ять. Оперативна пам'ять частково нагадує записник для нових даних, а частково — бібліотекаря, який допомагає знайти необхідний спогад. Вона зберігає інформацію у нашій свідомості. Та об'єм записника не гумовий. Роками була поширена думка, що одночасно ми можемо тримати в голові близько семи думок. Але нещодавні дослідження показали, що насправді — три, максимум — чотири⁷.

Ці три-чотири пакети інформації можуть бути великими або не дуже. Припустімо, вам треба розробити нову ідею для проекту. Ваша оперативна пам'ять переповнена думками про цю ідею. Але потім вам на думку спадає ім'я колеги, якому ви маєте зателефонувати. Далі вам приходить повідомлення на комп'ютер і одночасно ваш телефон починає світитись. А для всього цього необхідне місце у вашій оперативній пам'яті. І ось несподівано ваша раціональна система вже не може чітко зосередитися на ідеях для проекту, адже деякі з них були заміщені іменем колеги, повідомленням на комп'ютері та телефоном. (Про що взагалі була та ідея?) Тому обсяг нашої оперативної пам'яті накладає певні обмеження на здатність нашої раціональної системи завжди бути на висоті у зважуваних рішеннях та плануванні.

Взагалі, згідно з дослідженнями, раціональна система може опрацьовувати лише один, так би мовити, пакет даних за раз. Коли ми говоримо по телефону і одночасно перевіряємо пошту, може склестись хибне враження мультизадачності. Але насправді, раціональна система не робить нічого паралельно, а натомість переключається з одного завдання на інше і назад⁸. Це досить виснажливо. Якщо ми не відпочиваємо та не відновлюємо сили організму, а конкретно мозку, то якість нашого мислення, самоконтролю та здатності до планування значно погіршуються⁹. Перевтома та виснаження раціональної системи може стати причиною виснаження й інших частин нашого мозку. Наприклад, дослідження виявили, що нам значно важче буде відмовитися від висококалорійного тістечка, якщо перед тим нам треба було запам'ятати довільний семизначний номер¹⁰. Воно і не дивно, що нам нелегко сипати неперевершеними ідеями протягом ділової зустрічі, яка, здається, триває

вічність. Як тут осяювати всіх своїм блискучим розумом, коли раціональна система всі сили та енергію витратила на те, щоб протягом цієї безкінечної зустрічі ви були ввічливим та зосередженим?

Такі обмеження не завдавали б клопоту, якби наше життя було простим. Та будьмо реалістами. З усіх боків до нас надходять великі потоки інформації та з'являються різні можливості. Навіть недовга розмова змушує наш мозок не лише опрацювати значення слів, а й невеликі деталі поведінки співрозмовника: відтінки голосу, мову тіла та про що взагалі він думав, коли робив нову стрижку. У полі нашого зору є безліч об'єктів, які потенційно можуть відволікати нас. А крім того, наш мозок має швидко вирішити, що зробити, подумати або сказати у відповідь на все це. Якщо ви спробуєте свідомо опрацювати кожен деталь інформації та оцінити кожен можливий варіант дій, то ваш процесор точно закипить.

Автоматична система

Як же нам впоратись із безперервними атаками? Друга, просто-таки героїчна система мозку стане нашим порятунком у цьому випадку. Вона також відома під різними назвами. Одні науковці називають її рефлекторною, а інші віддають перевагу аналогіям із тваринами, наприклад, «мавпочка» або «слон». Ви можете знати її під назвою «підсвідомість». У Деніела Канемана це «швидка» система, адже реагує вона значно швидше за складнішу, але повільнішу свідомість. Як її не називайте, але це не змінює того, що вона відповідає за несвідомі вчинки, які ми здійснюємо щодня майже автоматично. Завдяки цьому нам не потрібно свідомо осмислювати кожен найменший рух. Це також дозволяє раціональній системі зосередитись на, так би мовити, її спеціалізації: знаходити вихід із незнайомої ситуації, утримуватись від спокус та продумувати все наперед. Здебільшого такий розподіл обов'язків виправданий.

Автоматична система може зменшувати навантаження на раціональну у кілька способів. Найочевидніший — це виконання добре відомих нам дій «на автоматі». Це можуть бути такі звичайні речі, як-от замкнути двері або зійти на ескалатор, не впавши з нього. Але режим «автопілот» здатен впоратись і зі складнішими

завданнями, якщо ми виконували їх достатню кількість разів, щоб безпомилково здійснити без залучення свідомості.

На відміну від раціональної системи, автоматична може здійснювати кілька процесів паралельно. Наша раціональна система дає раду свідомій діяльності протягом дня, а в цей час автоматична система опрацює величезний обсяг інформації, кодує досвід сьогоднішнього дня та пов'язує його з нашими спогадами про попередній досвід. Ми рідко помічаємо такі «фонові» процеси — лише в моменти прозріння та осяяння, коли абсолютно готова ідея з'являється в нашій свідомості начебто нізвідки.

Та є й інший спосіб, який допомагає автоматичній системі зберегти енергію мозку. Вона швидко переглядає інформацію та ідеї, обирає необхідне і важливе, а інше відкидає. Усе відбувається поза рівнем свідомості, тому ми не чуємо та не бачимо того, що наша система відправила у «спам». Так раціональна система не мусить виконувати надто велику кількість процесів.

Спам-фільтр

Яким же чином наша автоматична система так швидко переглядає та сортує інформацію? Якщо не вдаватись у деталі, то вона обирає найкоротший шлях. Це нагадує те, як комп'ютер фільтрує спам, коли оцінює листи, які надходять на електронну пошту. Наприклад, коли у спам потрапляють листи, надіслані багатьом адресатам, це не означає, що комп'ютер дійсно читав кожен із них. Він просто керувався правилом, що групові листи — це спам. Буває, що спам-фільтр помиляється, але цей спосіб зручніший та швидший, ніж якби доводилось переглядати всі листи самотійно і визначати їхню важливість. Схожим чином автоматична система обирає найпростіший шлях, аби вберегти вашу «ментальну пошту» від непотреби. Але коротший та простіший шлях не завжди найкращий.

Дослідники поведінки використовують термін «евристичні методи» на позначення різновидів простих шляхів, які вибирає наша автоматична система. Деякі з них навіть можуть бути вам знайомі: пошук підтвердження власної думки, групове мислення, фіксування установок та багато іншого. Деякі з них я згадуватиму в книжці (а ще наприкінці є словник). Але принцип застосування простих шляхів один — спрямування свідомої уваги раціональної системи

на те, що легше досягнути, та усунення на другий план більш складної інформації. Ось приклад діалогу, який міг би відбутися між реальним світом та нашою нетерплячою автоматичною системою:

РЕАЛЬНИЙ СВІТ: «Це все так непросто... Я маю тобі багато чого розповісти... Тут є неоднозначні моменти... Усі ми різні і немає однієї правильної думки...»

АВТОМАТИЧНА СИСТЕМА: «Слухай, давай зробимо просте припущення про те, що насправді важливе, і зосередимось на цьому. Згода?»

А в результаті ми маємо приголомшливу правду — ми не сприймаємо світ таким, яким він є насправді. Ми отримуємо відредаговану і спрощену версію. Психолог з Принстону Енн Трейсман відкрила вибірковість автоматичної системи ще 1967 року¹¹. Але цей факт досі не вкладається у нас в голову, адже нам більше до вподоби думка, що ми такі об'єктивні та чітко усвідомлюємо все, що відбувається навколо. А те, що фільтрування відбувається автоматично, тобто підсвідомо, аж ніяк не допомагає усвідомленню цього.

Остаточно довести існування вибіркової уваги допомогло відео, створене психологами Крісом Чабрісом та Деном Сімонсом з Юніон-коледжу і Коледжу Бекмана відповідно. Це вже загальновідоме відео показало, що людина у костюмі горили може розгулювати собі баскетбольним майданчиком, а половина тих, хто дивиться відео, навіть не помітить цього. І це попри те, що «горилла» ставала перед камерою та несамовито біла себе в груди, в той час як гравці продовжували гру¹².

За час своєї роботи консультантом я не раз переконувалась у результатах експерименту Чабріса і Сімонса, коли показувала відео групам. Щоразу принаймні половина не помічала «горилу». Чому? А тому, що перед переглядом відео я робила як Чабріс і Сімонс: просила людей рахувати передачі між гравцями у білій формі. При цьому автоматична система мозку застосовувала правила: завдання = предмет уваги; все інше = зайва інформація¹³.

Але автоматична система, яка так прагне зберегти енергію мозку, не лише фільтрує наше сприйняття світу. Вона також підштовхує нас до рішення, втілення якого вимагає від свідомості найменших зусиль. Якщо існує цілком прийнятний варіант, або такий, що

не змусить нас надто багато думати в майбутньому, або є варіант, схожий із тим, що ми чули раніше, то наша автоматична система скаже: «Чудово! Застосуємо твердження “найочевидніший варіант — це найкращий варіант”. Тут і думати нічого!».

Переважно така схема прийняття рішень стає нам у пригоді. Якщо ви намагаєтесь вибрати ресторан для обіду, то автоматична система позбавить вас необхідності перечитувати мільйони відгуків про різні заклади громадського харчування. Можливо, несподівано ви згадаєте, як у ліфті колега бадьоро сказав «buongiorno». Це змусить вас замовити столик у «Луджі», затишному італійському ресторанчику. І проблеми як не було! Але шлях найменшого опору не підходить, коли йдеться про щось справді важливе. Якщо замість ресторану вам треба вибрати, на яку країну припаде розширення компанії, то краще, щоб вигук вашого колеги не став прихованою причиною вибору саме Італії.

Промінь надії

Фахівці з поведінки зазначають, що автоматична система з її шляхом найменшого опору за своєю природою є ірраціональною, адже така схема дій може призвести до втрати важливих деталей навколишніх подій або до вибору простішої, а не правильної відповіді. Я б на це сказала, що наш мозок вибирає надзвичайно раціональну стратегію — він бере все найкраще з тих обмежених ментальних ресурсів, які є в наявності. Нам просто треба зрозуміти, яким чином співпрацюють раціональна та автоматична системи, щоб якомога краще використати їхні сильні сторони і компенсувати їхні недоліки. У книжці я розповім про кілька способів зробити це якнайкраще.

Ми можемо випереджати спам-фільтр, говорячи нашому мозку, що певна інформація є достатньо важливою, щоб звернути на неї нашу свідому увагу. Оскільки наша реальність суб'єктивна, це дає нам можливість зробити її такою, як нам хочеться. Аби вдовольнити вашу цікавість, я розкажу про це саме в першій частині книжки.

Зменшення навантаження на нашу оперативну пам'ять допоможе доцільніше використовувати обмежений об'єм раціональної системи. Я покажу вам кілька технік досягнення цього, які варто застосовувати під час встановлення мети, розподілу робочого

навантаження та вирішення проблем (у частинах I, II і IV відповідно). У частині IV ви також знайдете кілька простих вправ, які допоможуть трохи «пригальмувати» та в повній мірі використати сили нашої раціональної системи, коли треба прийняти рішення з можливими серйозними наслідками.

Якщо ми усвідомимо, що у кожного з нас своє суб'єктивне та в дечому неповне бачення світу, то зможемо зрозуміти природу непорозумінь між колегами. Уявіть розмову між пильними та уважними людьми, які помітили горилу, і тими, хто був надто зосереджений на завданні, щоб помітити таку непотрібну деталь. Кожна сторона наполягатиме на правильності власної точки зору та вважатиме, що інша сторона трохи не в собі («Там була горіла!» — «Не мели дурниць! Ти взагалі рахувати не вмієш!»). Такі суперечки виникають кожного дня, адже мозок різних людей приймає різні рішення відносно того, що заслуговує на увагу. У частині III я розгляну кілька способів вирішення схожих конфліктів, а у частині V я розкажу, як пробитися крізь спам-фільтр інших людей, коли ви намагаєтесь привернути їхню увагу.

І нарешті, суб'єктивне сприйняття реальності також означає що якою б поганою не видавалась ситуація, на неї можна подивитись і з іншого боку. На наше загальне сприйняття ситуації дуже впливає те, як саме ми її бачимо. Зі злетами і падіннями ділового життя буде значно простіше впоратись, якщо навчитися бути гнучкими та пристосовуватися до ситуації. Про це ви зможете прочитати у частині VI.

ЩО ТРЕБА ПАМ'ЯТАТИ ПРО ДВОСИСТЕМНИЙ МОЗОК:

- *Раціональна система* відповідає за складні функції, такі як міркування, самоконтроль та планування. Вона найкраща у вирішенні незнайомих проблем, складних або навіть абстрактних. Але об'єм у неї обмежений і втомлюється вона швидко. Коли вона перевтомлена, перевантажена або її щось відволікає, то вам важче бути розважним, надійним та врівноваженим.
- *Автоматична система* зменшує навантаження на раціональну систему за допомогою застосування режиму «автопілот» майже до всього, що ви робите. Вона також обирає

найпростіші шляхи вирішення проблем, відкидаючи «непотрібну» інформацію та варіанти дій. Зазвичай це допомагає. Але також це створює «сліпі» зони. А те, що ніхто з нас не сприймає світ абсолютно об'єктивно, призводить до конфліктів та неправильних рішень на роботі.

- Пристосування до обмежень обох систем допоможе якнайкраще використати всі можливості мозку. Це означає, що для раціональної системи необхідно створити такі умови, у яких вона зможе функціонувати на повну силу. А також уміти вчасно «загальмувати» автоматичну систему і вимкнути режим «автопілот».

ТЕМА 2: БАЛАНС МІЖ РЕЖИМАМИ «ЗАХИСТ» ТА «ПІЗНАННЯ»

Щодня і щосекунди наш мозок перевіряє все навколо, щоб визначити, яких неприємних речей нам треба уникати та до чого нам можна наблизитись. «Це небезпечно чи ми від цього щось виграємо?» — перше питання, яке виникає у нашого мозку, коли до нього надходить якась інформація, чи то у вигляді електронного листа, чи під час розмови. Наша подальша поведінка залежить від відповіді на це питання: захищатимемось від «небезпеки» чи спробуємо отримати «вигоду».

Ключове питання «небезпека чи вигода» визначає нашу щоденну поведінку. Саме через нього ми по-різному поведимось, коли відчуваємо небезпеку та коли задоволені життям. У книжці я використовуватиму терміни *режим «захист»* на позначення випадків, коли ми намагаємось захистити себе, і *режим «пізнання»* — коли ми відчуваємо, що світ на нашому боці. Я переконана, що вас не здивує той факт, що день пройде набагато краще, якщо якомога менше вмикати режим «захист». Тому я детальніше розповім про ці два режими і почну пояснювати, як частіше використовувати приємніший з них.

Режим «захист»: відвертаючи небезпеки

Уявіть: ви стрімголов поспішаєте на роботу, аби не запізнитись на важливу зустріч стосовно нового проекту. Перевіряючи

у телефоні, де саме відбудеться зустріч, ви необережно намагаєтесь перейти вулицю не там, де належить, а між двох припаркованих машин. Ви робите крок, і перш ніж встигаєте помітити, перед вами проноситься вантажівка. Але дивовижним чином ви встигаєте відстрибнути назад, уникнувши зіткнення. Серце вистрибує з грудей, а телефон випав із рук. На щастя, на ньому ані подряпини, як і на вас.

Коли ви стикаєтесь із такою небезпечною для життя ситуацією, то глибоко в автоматичній системі мозку закарбовується інстинктивне нагадування, яке невролог Нью-Йоркського університету Джозеф ЛеДу називає «механізми виживання»¹⁴. Коли ці «механізми виживання» помічають будь-які ознаки потенційної небезпеки, то вони швидко дають команди *бийся*, *тікай* або *завмири*. Це означає, що ми масмо завдати удар у відповідь (бийся), накинати п'ятами (тікай) або залишитися на місці та розвідати обстановку (завмири). У випадку з вантажівкою вам врятувала життя команда «тікай», коли ви відстрибнули назад, та трохи команда «завмири», коли ви намагались усвідомити, що в біса коїться. А коли ви почнете лаяти вантажівку, то це буде відголосок команди «бийся».

Чудовим прикладом контролю сильної автоматичної системи є якраз такі захисні команди. У цьому випадку вона впливає не лише на наше сприйняття або вибір, як я описувала раніше, але й на наші миттєві дії. Автоматична система робить таке щодня. Коли ми намагаємось розворушитись і зібратися на роботу або наважитися вставити слово на діловій зустрічі, наша нервова система надсилає у кров порцію гормонів адреналіну та норадреналіну. Загалом ці гормони допомагають нам бути в тонусі, загострюють увагу мозку та скеровують її на те, щоб дістатися на роботу та наважитись на активні дії.

Однак тільки-но ситуація виходить з-під контролю, наш мозок та надниркові залози виробляють більшу кількість адреналіну та норадреналіну, та ще й додають новий гормон — кортизол, який діє повільніше, але довший час¹⁵. Така суміш хімічних речовин підводить нас до краю. Наше дихання та серцебиття пришвидшуються, щоб у крові, яка надходить до м'язів, було якомога більше кисню. У нас загострюється тунельний зір, щоб якнайкраще

зосередитись на небезпеці. «Давай, — говорить наше тіло, — Я готове битись, тікати або завмерти, щоб захистити тебе від цієї небезпеки».

Механізми виживання, які керують реакцією на надзвичайні ситуації, вмикають частину мозку, яка називається *мигдалевидне тіло*. Воно перебуває у постійному пошуку чогось непевного, неоднозначного або нового, що може бути потенційно небезпечним. Крім того, воно достатньо чутливе, аби зреагувати на таку, здавалося б, невинну річ, як вигляд насупленого незнайомця¹⁶. І якщо мигдалевидне тіло помітить щось справді загрозливе, то воно готове задіяти команду *бийся/тікай/завмири*. Усе це відбувається швидше, ніж ми встигаємо про це свідомо подумати. І це надзвичайно важливо, адже іноді лише одна секунда відділяє нас від смертельної небезпеки, як, наприклад, у ситуації з вантажівкою.

Така блискавична реакція вражає. Та є кілька негативних моментів у тому, як механізми виживання вмить переходять у режим «захист». По-перше, іноді швидкість досягається за рахунок точності. Це як у прислів'ї «береженого Бог береже». Якщо у кутку кімнати ви помітите тінь, схожу на людську, система безпеки вашого мозку заб'є тривогу. І лише після того, як ви підскочите з переляку, вашій раціональній системі вдасться врешті визначити за дрібнішими деталями, що тінь належить коту, а зовсім не зловмиснику. Ви зрозумієте, які смішні зі сторони, і навіть почнете сміятись із себе. Але ваше дихання не так швидко нормалізується.

Наступний момент — це те, що в період загрози мозок бере сили для захисту із енергетичних запасів складної і повільної раціональної системи. Таке «запозичення» є виправданим, коли ви втікаєте від тигра у савані. Але якщо ваша проблема радше потребує застосування розуму, а не фізичних здібностей, то немає сенсу знесилювати власний найсильніший когнітивний ресурс. Це, наприклад, стосується ситуацій, коли треба вислуховувати скарги відвідувачів або коли дізнаєшся, що дедлайн несподівано посунули. Скажу більше, професор нейробіології Єльського університету Емі Арнстен нещодавно з'ясувала, що увімкнення режиму «захист» впливає на розумові здібності сильніше, ніж вважали дотепер. Вона виявила, що навіть помірний негативний стрес може суттєво знизити активність у префронтальній корі головного мозку, тобто

в тій частині, яка майже повністю відповідає за роботу раціональної системи¹⁷.

Ти мені погрожуєш?

Саме тому було б корисно зрозуміти принцип роботи режиму «захист». Можливо, ми і не живемо у суворому та жорстокому світі наших пращурів, але наші механізми виживання працюють не менше для того, щоб захистити нас від усіх негараздів сучасного професійного світу. Наш мозок так само швидко реагує на особисті образи та проблеми на роботі, як і на пряму фізичну загрозу. Тому команда бийся/тікай/завмири може бути задіяна і коли хтось довго не відповідає на повідомлення, і коли колега не погоджується з вами. У такій ситуації ми можемо втратити мову (завмерти), удати певні почуття або приховати їх (утекти) або нагримати на людей (битись), коли стримуватись уже несила¹⁸. (Далі я розповім більш детально про типи «загроз» на роботі, які змушують активуватись наш захисний механізм. Цей корисний список ви знайдете у розділі 9).

Як і у випадку з фізичними небезпеками, механізми виживання можуть призвести до небажаних наслідків і у випадку із загрозами на роботі. Той чолов'яга, що стоїть біля кавоварки і скося на вас дивиться, може бути роздратований, що ви пройшли без черги. А може і не бути. Можливо, він щойно зрозумів, що запізнюється на зустріч, але тепер і ви дивитесь на нього скося. Ваш мозок настільки зайнятий, витрачаючи енергію на «захист», що ви надто пізно впізнаєте у тому чолов'язі нового фінансового директора, який би міг вам допомогти з новим проектом. Так, шкода, що ви не завели з ним невимушеної, привітної бесіди. (Механізми виживання — 1, Раціональна система — 0).

А це вже тривожний знак для нашої роботи. Нам дуже пощастило, що ми маємо систему захисту, яка рятує нас від смертельної небезпеки. Та коли вона в дії, ми не мислимо масштабно. У делікатній та непростій ситуації ми хочемо показати себе з найкращого боку, але активний захисний режим може перетворити нас на зацьковане звірятко. Ми можемо звинувачувати захисний механізм у більшості моментів, коли говоримо «ой, ні» (або навіть «ой, ***») на роботі, бо усвідомлюємо, що дещо поквапились із висновками. Скількох палких листів та безглузких сутічок можна було б уникнути!

Що ж, це багато пояснює!

Але знову-таки, не все так погано, як здається. Життя стане простішим, щойно ви зрозумієте, що іноді за нездоровою поведінкою стоїть саме захисний режим мозку.

Начебто безпідставно ворожа поведінка колеги стає зрозумілішою, коли ми знаємо, що спостерігаємо результат команди бийся/тікай/завмири. Якщо ми задумаємось, що могло спричинити таку реакцію, то, можливо, зможемо виправити ситуацію, а не погіршити своєю зворотною ворожістю. Детальніше про це — у частині III, де йтиметься про людські стосунки.

Це стосується і нас. Буває надзвичайно корисно зауважити, що мозок вмикає захисний механізм. Ми не завжди можемо зупинити інстинктивну реакцію, але ми можемо помітити, коли вона «вмикається», і визначити, що її спричинило. Усвідомлення себе та власних вчинків — це перший крок до ефективного використання раціональної системи та до виявлення своїх найкращих здібностей. А розуміння «загроз», на які ми найсильніше реагуємо, так би мовити, «слабких» місць, дасть можливість швидко повернутися до нормального стану. Більше про це я розповім у частині III, а також у частині IV, присвяченій вирішенню складних завдань, і у частині VI, яка буде присвячена тому, як не піддаватись на провокації.

Режим «пізнання»: у пошуках вигоди

Усвідомлення навколишніх подій — це ключ до «вимкнення» режиму «захист». Але окрім розуміння того, коли і чому спрацьовує цей захисний механізм, варто знати один фокус, який вдосконалив реакцію на стрес-фактори. Для цього треба навчитися правильно використовувати режим «пізнання».

Поки захисний режим шукає загрози нашій безпеці та здоровому глузду, пізнавальний режим перевіряє навколишнє середовище на наявність потенційних «дарунків долі». Мова йде не лише про щось примітивне та необхідне для виживання, як їжа та секс, а й про такі «нагороди», як похвала та задоволення. Коли система винагороди нашого мозку помічає щось потенційно привабливе, то запускає в кров порцію нейрохімічних речовин (включно з допаміном та ендорфіном) і змушує нас бігти за цим, наче лабратора за тенісним м'ячиком. Ці нейрохімічні речовини збуджують

бажання та почуття задоволення. Усі ці «я хочу» та «мені подобається» змушують нас шукати те, що обіцяє винагороду. Водночас мозок перебуває в передчутті та в стані «дослідження місцевості». Це те, що я називаю режим «пізнання».

Можна сказати, що захисний та пізнавальний режими розташовані на різних кінцях так званої осі «пізнання–захист». Ми впроваджуємося із проблемами на роботі значно краще, якщо звернемося до «пізнавального» кінця осі, а не до «захисного». (Звичайно, це у випадку, якщо проблема не є справжньою загрозою). А все тому, що механізми виживання не активуються у режимі пізнання, а отже, команда бийся/тікай/завмири не спрацює і роботі нашої раціональної системи нічого не заважатиме. Як наслідок, наш мозок матиме більше енергії для вирішення реальних проблем. Ми вже не будемо такими вузьколобими та обмеженими, а зможемо виявити свою проникливість та гнучкість у непростих моментах. На підтвердження цьому є дослідження, яке показало, що у позитивному настрої людині легше вирішувати складні аналітичні задачі¹⁹. Звичайно, не йдеться про те, щоб ігнорувати наявні проблеми. Пізнавальний режим існує не для цього. Я маю на увазі, що ми можемо мислити чіткіше та краще зрозуміти ці проблеми, якщо не будемо постійно в режимі «захист».

Як же нам перейти із «захисного» кінця осі до «пізнавального», коли ми обдумуємо складні ситуації на роботі? Відповідь: шукайте вигоду. Якщо ви зможете спокусити систему винагороди вашого мозку чимось достатньо цінним, то ваш мозок задіє весь можливий потенціал пізнавального режиму для подолання неприємностей.

Кілька речей, які нам до вподоби

Звісно, у стресі або в напрузі нам не так уже й легко знайти необхідний стимул для нашої системи винагороди. Такі примітивні речі, як їжа та секс, є не зовсім прийнятні або доступні у розпалі завзятої дискусії на роботі. Нам відомо, що гроші є непоганим варіантом, але дослідження показують, що неврологічний ефект фінансової вигоди короткотривалий²⁰. Крім того, грошова винагорода навряд чи падатиме вам до рук кожного разу, як ви почуватиметеся стривоженим або напруженим. На щастя, якщо добре пошукати, можна знайти для себе надійні стимули.

Наприклад, гумор. Припустимо, ви на виснажливій діловій зустрічі, відчуваєте, що напруга зростає, а всі навколо, схоже, увімкнули захисний режим. Дехто починає давати уїдливі коментарі (бийся), інші попускали голови (завмири), а ще комусь знадобилося зробити «терміновий дзвінок» (тікай). Аж тут хтось із колег робить дотепне зауваження, і всі починають сміятись. Винагорода невелика, але її достатньо, щоб послабити напругу, а це означає, що всі «перемкнуться» на пізнавальний режим. Коли до роботи знову стає раціональна система, успішне завершення зустрічі вже не здається нереальним.

Головна перевага гумору полягає в тому, що він дозволяє людям почуватись ближчими. Соціальні стимули для мозку — немов цукерка для дитини. Тільки уявіть, як добре, коли вас поважають, цінують та поводяться з вами так, як ви на те заслуговуєте. Ми надзвичайно сприйнятливі до почуття приналежності до групи, що, мабуть, є відлунням потреби відчувати підтримку племені, адже то було гарантією виживання у дикій природі²¹.

Неврологи, які спеціалізуються на соціальних чинниках, як професор Метт Ліберман із Каліфорнійського університету, з'ясували, що відповідь нашого мозку на сигнали приналежності є дуже подібною до відповіді на примітивні стимули²². А тому похвала та визнання, навіть якщо це звичайна фраза «Гарна робота!», можуть утримати «ввімкненим» пізнавальний режим, нехай ви і по вуха в роботі.

Інший сильний стимул — у нас самих. Широкомасштабне дослідження психологів Едварда Десі та Річарда Райана виявило, що відчуття незалежності та впевненості у власних силах надзвичайно добре мотивує²³. Ми відчуваємося краще і робимо все краще, якщо контролюємо принаймні деякі аспекти власної діяльності: власні цілі, методи роботи або мотиви своїх старань.

І нарешті, мозок вважає все нове та цікаве непоганим стимулом, навіть якщо це звичайні офісні плитки. Професор економіки та психології Університету Карнегі-Меллон Джордж Левенштейн, який досліджує феномен допитливості, визначив, що звичайна відповідь на питання «запускає» систему винагороди в мозку людей. Довели цей факт за допомогою сканування мозку добровольців під час експерименту²⁴.

У книжці я розповідатиму про те, як задіяти ці соціальні, особисті та інформативні стимули, аби утримати захисний режим неактивним і залишатися зосередженим, кмітливим та гнучким у непростих робочих моментах. Окрім цих джедайських фокусів із нашим розумом я покажу вам деякі прийоми, які допоможуть «задобрити» систему винагород ваших колег, що може значно покращити взаємодію (частина III) та спілкування (частина V). А у частині VII ми розглянемо, як зробити винагороди та стимули частиною щоденної стратегії того, як стати більш енергійним на роботі.

ЩО ТРЕБА ПАМ'ЯТАТИ

ПРО РЕЖИМИ «ЗАХИСТ» І «ПІЗНАННЯ»:

- Щодня ми постійно «перемикаємось» із захисного режиму в пізнавальний, коли наш мозок досліджує навколишнє середовище у пошуках загроз, які треба відвернути, та винагород, які можна знайти та отримати.
- У режимі «захист» ви менш кмітливі та гнучкі, адже ваш мозок забирає ментальну енергію, якої не так уже й багато, щоб запустити команду бийся/тікай/завмири у відповідь на потенційну «загрозу». Таким чином, раціональній системі немає від чого житись. Захисний механізм може активуватись навіть через незначну тривогу.
- У режимі «пізнання» ви можете мотивувати себе за допомогою стимулів і винагород: соціальна приналежність та визнання; власне почуття незалежності, сили та цілеспрямованості; нагорода у вигляді інформації, коли ви дізналися чи відчули щось нове.
- Коли ви опануєте вміння розпізнавати переходи у захисний режим, то зможете завжди залишатися продуктивним та ініціативним на роботі. Спрямовання уваги на можливу вигоду допоможе краще використати можливості раціональної системи і перейти у пізнавальний режим.

ТЕМА 3: ЗВ'ЯЗОК МІЖ ТІЛОМ ТА МОЗКОМ

Ще одна тема, яку я часто порушуватиму в цій книжці: міцний зв'язок між тілом та мозком.

З одного боку, ми знаємо, що існує безумовний взаємозв'язок між станом нашого розуму та тілом. Я вже згадувала, як стрес може прискорити наше серцебиття. Ми знаємо, що важко мислити ясно, коли щойно сильно вдарився ногою. Загальновідомо, що брак сну робить нас дуже нетерплячими та не такими кмітливими. І таких прикладів іще багато.

Але, з іншого боку, ми поводимося так, наче цього зв'язку не існує, або принаймні так, ніби він не надто значний, щоб вплинути на наші досягнення на роботі. Ми часто говоримо «Немає часу на перерву» або «Розімнись, коли закінчу з цією складною частиною», наче поповнення запасів фізичної енергії є розкішшю, а не необхідністю.

Насправді ж десятки років досліджень показують, що ставлення до свого тіла має надзвичайно великий вплив на роботу мозку, адже саме тіло відповідає за «доставку» крові у мозок, баланс нейрохімічних речовин та за взаємодію різних частин мозку. Дослідники визначили, що фізичні вправи, сон або простий глибокий вдих чи широка усмішка можуть значно покращити інтелектуальне та емоційне здоров'я. Буквально в кожній частині книжки я розповідатиму, як саме така фізична активність може посприяти вам у досягненні ваших цілей. Та спершу невелика передмова.

Сон

Наша раціональна система не може показувати себе щодня у всій красі, якщо ви не будете достатньо спати. Стомлений мозок подає менше крові до префронтальної кори, яка майже одноосібно керує раціональною системою. У такому стані складніше розумно діяти у несподіваній ситуації, продукувати нові ідеї або протистояти стресу. Брак сну також погіршує здатність запам'ятовувати та вивчати нове. Адже сон — це основний час, коли мозок переправляє наш денний досвід у довготривалу пам'ять²⁵. (Як каже один мій знайомий виконавчий директор, недоспати — це як забути зберегти документ, над яким ти працював цілий день).

Яка ж необхідна норма сну? Усі норми є суто індивідуальними. Але більшості людей необхідно спати 7–9 годин, щоб бути на піку своїх можливостей²⁶. Гарвардський професор Чарльз Чейзлер, який вивчає сон, говорить: «Тепер ми знаємо, що тиждень сну

по 4–5 годин на добу спричиняє такий стан, як від 0,1 % алкоголю в крові»²⁷. Тобто брак сну впливає на наші когнітивні здібності так само, як і алкоголь. Чейзлер продовжує: «Ми ніколи не скажемо: “Він чудовий працівник. Він постійно п’яний!” Але ми захоплюємось людьми, які мало сплять».

Тому коли ми намагаємось відшукати шляхи, як змусити працювати наш мозок ефективніше, то одним із пріоритетів має бути достатня кількість сну. Це є запорукою вашого чудового дня. Тому я наведу наукові докази позитивного впливу здорового сну на когнітивні здібності та емоційну стійкість у частині IV і частині VI відповідно. Я також пораджу, як виконати щоденну норму сну.

Вправи

Якщо Чейзлер розповідає про важливість та переваги здорового сну, то Джон Рейті усіяко переконує людей у необхідності фізичних вправ. Як психіатр він має особисту практику в Гарвардській медичній школі. Його десятирічний досвід та написані на цій основі наукові статті є достатнім підтвердженням зв’язку між фізичними вправами та розумовими функціями²⁸.

Що ж, це справляє враження. Дослідження показують, що лише одна вправа миттєво покращує розумові процеси, адже ми починаємо швидше сприймати та обробляти інформацію, працюємо ефективніше, короткотривала пам’ять функціонує краще, підвищується рівень самоконтролю²⁹. Іншими словами, це покращує роботу раціональної системи мозку. Результати досліджень науковців Брістольського університету так само показали, що вправи перед роботою або під час обідньої перерви дають можливість легше перенести напругу та навантаження робочого дня³⁰. Фізичні вправи також покращують настрій, підвищують рівень мотивації (на 41 %) та здатність впоратися зі стресом (на 27 %).

Чому ж фізичні навантаження так швидко нам допомагають? Частково через те, що вони збільшують потік крові до мозку. Але крім того, вони сприяють вивільненню більшої кількості нейротрансмітерів — допаміну, норадреналіну і серотоніну, які підвищують наше зацікавлення, бадьорість та задоволення. Тому Рейті любить говорити, що зробити вправи — це «наче прийняти трохи

ЛСД разом з антидепресантом»; після зарядки ви починаєте відчувати, ніби в голові провітліло, а занепокоєння вже не так тисне на вас³¹. Більше того, дослідження говорять, що після 20 хвилин помірної щоденної активності значно покращується якість когнітивних та емоційних функцій³². Тому навіть швидка хода по обіді може поліпшити вам настрій.

Самоусвідомлення

Самоусвідомлення — це ще один міст між тілом та мозком. У деякого з вас це слово може викликати в уяві буддійських монахів у яскравих одягах³. Навіть такі полярно різні організації, як «Гугл» (Google) та Збройні сили США, використовують цей спосіб для підвищення продуктивності та стійкості своїх співробітників. Вони посилаються на дослідження, які говорять, що самоусвідомлення покращує аналітичне мислення, увагу до деталей, здатність зосереджуватись, контролювати себе, відчувати задоволення, енергійність та емоційну стабільність³³. Цей перелік містить усе необхідне у повсякденному житті, тому це звучить надто добре, щоб бути правдою. Але результати сканування мозку добровольців до і після опанування самоусвідомлення показують зміцнення зв’язку між різними частинами раціональної системи і зменшення реакції механізмів виживання на негативні чинники. Це означає, що ми більше перебуваємо в режимі «пізнання» і менше — в режимі «захист»³⁴.

Як же досягти самоусвідомлення? Процес наступний: зупиніться, зосередьте всю увагу на одному об’єкті та поверніться до цього об’єкту, коли відчуваєте, що втрачаєте концентрацію на ньому. *Зупиніться, зосередьтесь, поверніться* — цей процес може тривати від кількох секунд до 20 хвилин, а часом і більше. Найчастіше люди зосереджуються на власному диханні, адже воно завжди при тобі, ще й безкоштовно. (Не треба ані спортивної форми, ані килимків).

Здебільшого до експериментів з дослідження самоусвідомлення залучали людей, які відвідували кількатижневі курси медитації, підвищення уваги, зменшення стресу за допомогою техніки

* Самоусвідомлення (англ. mindfulness) – слово «mindfulness» є однією з категорій у буддійській психології. Використовується як переклад з палі слова «satī».

самоусвідомлення. Але дослідники стверджують, що результати дають і п'ятихвилинні вправи з самоусвідомлення. А це вже легко вписується у наш швидкий та іноді шалений темп життя³⁵. Професор психології Гарвардського університету Елен Лангер навіть зазначає, що виділений час не має значення, коли йдеться про самоусвідомлення. На її думку, це радше спосіб життя, ставлення до нього, коли ви зупиняєтесь, аби «звернути увагу на щось нове», не зважаючи на те, що відбувається навколо³⁶. Я розкажу вам детальніше, як використовувати цю техніку, у частині VI.

Упевнена поза

І нарешті, чи не найімовірніший спосіб використання тіла для покращення роботи мозку знаходимо у дослідженні, яке доводить, що у первовій системі існує двосторонній зв'язок між мозком і тілом. Загальний принцип нам відомий: наприклад, якщо наш розум розслаблений та задоволений, то ми легко дихаємо та усміхаємось. Але це працює і в зворотному напрямку. Коли ми сповільнюємо дихання та усміхаємось, то наш мозок сприймає це як сигнал, що нам *треба* розслабитись та бути задоволеними, тому він просто відповідає на цю команду. Це стосується і впевненості. Коли ми повторюємо рухи, які асоціюються з поведінкою альфа-самця або самниці — випростовуємось, розправляємо плечі, робимо сміливі рухи, то наш мозок думає, що ми справді контролюємо ситуацію, і реагує відповідно.

Відкриття техніки «вдавай, поки не повіриш у це» є корисним для нас, адже вона дозволяє досягти необхідного стану мозку за допомогою нашого тіла. Вона не замінить усіх інших технік, описаних у книжці, але стане чудовим доповненням до нашого інструментарію, якій допоможе підвищити впевненість та рівень енергії (частини V і VII відповідно).

ЩО ТРЕБА ПАМ'ЯТАТИ ПРО ЗВ'ЯЗОК МІЖ ТІЛОМ ТА МОЗКОМ:

- Те, як ви ставитеся до свого тіла, має безпосередній вплив на роботу вашого мозку, це позначається на когнітивних та емоційних функціях.

- Рациональна система працює значно краще, якщо ви достатньо спите, робите фізичні вправи та маєте хвилину на самоусвідомлення.
- Відтворення рухів, що асоціюються із задоволенням, впевненістю та спокоєм, говорить вашому мозку, що ви *справді* задоволені, впевнені та спокійні. У цьому і полягає зворотній взаємозв'язок.

Підсумок

Мій опис цих трьох тем — двосистемний мозок, режим «захист» та режим «пізнання» і зв'язок між тілом та мозком — містить лише невелику частину тих знань, які накопичили науковці за останні десятиліття. Але разом вони формують поняття, які я вважаю найкориснішими для людей, котрі хочуть навчитися бути найкращими. Ці теми точно апелюють до того, як бути кмітливим та ефективним на роботі. Тепер перейдемо до головного у цій книжці та побачимо, як саме застосувати ці великі ідеї для створення справді чудового дня.

Частина I

ПРІОРИТЕТИ

ОБЕРІТЬ КУРС ДНЯ

Поки ви не зробите несвідоме свідомим, воно керувати-
ме вашим життям, а ви будете називати це долею

Карл Юнг

Дозвольте почати з розповіді про один мій ранок кілька років тому, коли я не дослухалася до жодної поради, про які тут розповідаю.

Я була не в настрої, щойно розплющила очі. Я мала приєднатися до проекту, який мене нітрохи не цікавив, до того ж, це був мій перший тиждень на цій роботі.

Коли мій бос вмовляв мене погодитися на цей проект, він казав, що ми чудово спрацюємо із Лукасом, який також був одним із керівників проекту.

Лукас відповідав за матеріальний бік проекту, а я більше працювала з людьми. Лукас аналізував інформацію та пропонував нові ідеї, а я допомагала клієнтам створювати плани для їхніх співробітників.

Я розумію, чому наш бос подумав, що ми станемо чудовою командою. Та я не могла не перейматися тим, що стиль нашої роботи сильно відрізнявся.

Того ранку у нас саме була перша зустріч з новими клієнтами, а я ледь встигала на роботу. Голова у мене була наче в тумані, а сама я була роздратована та виснажена. Коли я прийшла, то дізналась, що зустріч уже почалась, і я попрямувала в одну з цих темних, задушливих конференц-залів, яких повно в сучасних офісних будівлях. Усі сиділи рядком, наче ми були на судовому слуханні, поки безтілесні обличчя розповідали щось з екрану. Серце моє так і впало в п'яти.

Поки я думала, що чашка міцної кави мені зовсім не завадила б, Лукас вказав на стос паперів переді мною і без будь-яких зволікань

рішуче перейшов до справ. Я як могла намагалась уловити суть розмови та вставляти своє слово у потрібних моментах, але весь цей час мені здавалось, що я пхаю важку брилу на гору. Було багато непорозумінь, усі один одного перебивали, повітря було наелектризоване, такі всі були роздратовані та незадоволені. Наприкінці зустрічі я зрозуміла, що не зробила нічого, щоб якось розрядити обстановку. Схоже було, що я просто боялась, і це дамокловим мечем висіло наді мною весь день.

Згодом я вирішила обговорити з Лукасом своє занепокоєння тим, що ми не надто добре почали з нашими новими клієнтами. Але коли я розповіла своє бачення зустрічі, він був більше ніж здивований. Він не вважав, що конференц-зала пригнічувала, і не пригадував жодної напруги та незручності. Він був у захваті від нового проекту, був радий, що ми змогли поговорити і знайшли спосіб досягти прогресу. Він знав, чого він хотів від зустрічі, — це він і отримав.

Звичайно, у нас різні типи особистості — це пояснює, чому ми бачили ситуацію по-різному.

Та не це головне. Було щось іще, адже складалося таке враження, що ми були на різних зустрічах. У своїх рожевих окулярах він не бачив того, що бачила я. Зі свого боку, я швидко зрозуміла, що я не звернула увагу на його бачення ситуації. Він перерахував усі ті речі, які ми зробили, нагадав навіть про моменти невимушеності та усмішок, які я геть не могла пригадати. Справа не в тому, що ми обидва помилялись, тому ми утримались від прямої критики одне одного. («Чи ти сліпий? Ми взагалі в одній кімнаті були? Гей, прокинься!»)

Але одні й ті самі декілька спільних годин ми відчули по-різному. Як таке можливо? І найцікавіше для мене: чому він отримав таке задоволення від зустрічі, а я — ні? Я почала розуміти, що відповідь криється у тому, як кожен із нас підійшов до цього дня. Лукас був свідомий того, що він хотів побачити, чого прагнув досягти і що відчуватиме в цей момент. А я дозволила невдалому ранку вплинути на себе. Я була професіоналом, але самовіддачі я не показала.

Відсутність встановленого на день курсу призвела до того, що я втратила три великі можливості вплинути на якість свого ранку. По-перше, пріоритети та очікування неймовірним чином

визначають сприйняття. По-друге, визначення правильних цілей не лише значно поліпшує роботу, а й змушує нас добре почуватись. І по-третє, те, що ми уявляємо, може формувати наше реальне життя. У наступних трьох розділах я покажу, як використати переваги науки про поведінку, щоб у вас не повторилась моя ситуація з Лукасом.

Налаштовуємо свій фільтр

За щоденними навантаженнями ми не помічаємо, що майже все робимо на «автопілоті»: переходимо від одного завдання до іншого, не замислюючись над своїми діями. Ми важко працюємо, цілковито викладаємось та радіємо, якщо все виходить як треба. Іноді нам щастить, а іноді — ні. «Таке життя» — кажемо ми собі.

Та ми можемо розраховувати на краще завдяки тому, як наш мозок сприймає світ. Я маю на увазі той факт, що свідомо ми сприймаємо лише невелику частину того, що відбувається навколо нас, а все інше «фільтрується». Наші пріоритети та очікування сильно впливають на те, як працює наш спам-фільтр, і це відкриває перед нами чудову можливість. Це означає, що кілька хвилин ментальної підготовки — перегляду цих пріоритетів та очікувань, і ми зможемо змінити наше сприйняття подій дня. Ментальна підготовка — це процес, який я називаю *визначенням намірів*, адже це стосується саме свідомого налаштування підходу до дня.

Перш ніж я перейду безпосередньо до процесу налаштування, дозвольте пояснити, чому світ, який ми сприймаємо, настільки залежить від наших фільтрів.

СУБ'ЄКТИВНА РЕАЛЬНІСТЬ

Як ми вже дізналися з розділу «Основи науки», раціональна система (відповідальна за міркування, самоконтроль і планування) не має достатньо запасів енергії, аби повністю осягнути складний світ. Тому протягом дня автоматична система визначає, що варте уваги раціональної системи, а решту відкидає. Ми не усвідомлюємо

процес фільтрування, і це є важливим для того, щоб мозок міг упоратися з усіма труднощами навколишнього світу. Але така вибіркова увага позбавляє нас повної картини світу, залишаючи лише суб'єктивну версію.

Звичайно, це добре, що автоматична система відкидає щось справді неважливе. Інакше ми безглуздо рахували б ворсинки на килимі або заворожено вдивлялись в інгредієнти обіду. Так з нас би було мало користі. Та недоліком є те, що навіть потенційно важливі речі можуть потрапити до «спаму». Наприклад, якщо зосереджено переглядати повідомлення, автоматична система може вирішити, що звертати увагу на питання колеги не треба. Коли вона вже підвищує голос і «пробивається» у нашу свідомість зі словами «Гей, ти мене чуєш?», тільки тоді ми вибачимось і присягнемося, що не чули її. Технічно це правда. Ми *справді* її не чули. Принаймні свідомо.

Вимкнути функцію фільтрування в автоматичній системі ми не можемо, адже на те вона й автоматична. Але ми *можемо* її налаштувати, кожного дня ретельно визначаючи для мозку, що вважати «важливим». Так можна впливати на те, що мозок свідомо буде чути та бачити. Це один із найефективніших способів спрямувати день у потрібному напрямку.

На «автопілоті»: що для мозку важливо?

У автоматичної системи є кілька правил відбору того, що є достатньо важливим, аби потрапити до свідомості, а що треба відкинути. Нам буде простіше «хакнути» систему та змінити налаштування, якщо ми зрозуміємо ці правила.

Перше, що треба знати: якщо є головне завдання, то автоматична система зробить усе можливе, щоб інформація, будь-яким чином пов'язана з ним, дійшла до нас, а вся недотична до завдання інформація відійшла на задній план. Уся? «Ну звичайно, — скажете ви, — якщо переді мною несподівано вигулькне щось, пов'язане із завданням чи ні, я ж усе одно це помічу, правда?» Що ж, величезна кількість досліджень показує, що можете й не помітити³⁷. Погляньмо на нещодавній експеримент. Психолог Трефтон Дрю та його колеги з Гарвардської лабораторії візуальної уваги попросили досвідчених радіологів уважно розглянути медичні знімки

та знайти на них аномалії. Вони отримали справжні знімки легенів, деякі з яких, на жаль, справді мали свідчення утворень. Але останній знімок відрізнявся: на ньому були легені, у які вставили зображення горили. (Дослідники таким чином віддали шану оригінальному експерименту з горилою/баскетболом, який я описувала у розділі «Основи науки»).

Неймовірно, але 83 % радіологів не помітили горили, хоч вона і була в 48 разів більшою за звичайне легеневе утворення. Ще більше вражає інше. Гарвардські дослідники використали прилад, що відстежує напрям погляду, і прилад показав, що більшість радіологів дивилися прямо на горилю, але так і не побачили її³⁸. Справа не в тому, що вони подивились на неї і проігнорували або забули про неї. Їхній мозок просто не запам'ятав примата. Іншими словами: вони не шукали його, а тому не побачили.

Науковці називають такий вид вибіркової уваги «перцептивною сліпотою». Тобто ми бачимо те, що заслуговує на нашу увагу, а до всього іншого залишаємось несприйнятливими, можна сказати, сліпими. Тому розстановка пріоритетів справді має значення.

Не треба бути надто заглибленим у завдання, щоб «увімкнути» перцептивну сліпоту. Взагалі, щойно вам спало щось на думку, ви стаєте більш сприйнятливими до всього, що якимось стосується вашого теперішнього предмету уваги, і менш сприйнятливими до всього іншого. В одному з досліджень французького психолога Ремі Раделя, що стосувалось їжі, добровольці, які не обідали, під час тесту швидше знаходили слова, пов'язані з їжею. Так, голодні люди швидше помічали слово «gâteau» (фр. пиріг), а не «bateau» (фр. човен)³⁹. (Якби добровольці були на човні, то все могло би бути навпаки). Автоматична система загалом надає більшого значення інформації, пов'язаній із тим, що у нас зараз на думці.

Навіть наше ставлення може грати роль у налаштуванні фільтрів сприйняття. Професори Університету Південного Уельсу та Стенфорду, Джозеф Форгас та Гордон Бауер відповідно, провели експеримент: добровольці у довільному порядку отримували хороші або погані оцінки за виконання нескладного тесту. Потім їм дали почитати описи вигаданих людей. Описи були нейтральні, тому добровольці могли легко сприймати їх як енергійних або незібраних, спокійних або нудних осіб. Що ж з'ясували Форгас і Бауер?⁴⁰ А те,

що більш задоволені добровольці були схильні до того, щоб бачити персонажів у позитивному світлі, тоді як більш пригнічені учасники експерименту показували протилежну тенденцію. На ставлення до інших людей впливає не лише наш настрій. Інше дослідження показало, що для сумних людей пагорб, який треба подолати, здається значно крутішим (і думка про те, що треба вдертися туди, їх анітрохи не приваблює), ніж для тих, у кого настрої більш піднесені⁴¹.

Тому зранку справді можна встати не з тієї ноги. Те, як ми розпочнемо свій день, може вплинути на сприйняття світу, адже наша автоматична система робить усе можливе, щоб ми чули і бачили все, що пов'язано з нашими свідомими пріоритетами, актуальними проблемами або навіть настроєм. А це, своєю чергою, впливає на все інше.

Що спам-фільтр робить із баченням світу?

Тепер — про застосування наших знань. Припустімо, що ви і я в одній кімнаті беремо участь у розмові. Мої пріоритети, інтереси та настрої формують моє сприйняття ситуації, а ваші — ваше. Отже, цілком можливо, що я випущу з уваги щось важливе для вас, але помічу щось, що пропустите ви. Тепер, знаючи все це та враховуючи настрої, із яким я зайшла до конференц-зали, я не здивована, що та зустріч із Лукасом не стала апогеєм моєї кар'єри. Для мого ж партнера це був зоряний час. Усі ми живемо у власній реальності, яку створює наша невтомна автоматична система, намагаючись спрямувати увагу на правильні речі.

Отже, на що ви хочете спрямувати більшу увагу вашого мозку? Візьмемо, до прикладу, вашу наступну ділову зустріч. Якщо ви хочете презентувати ідею, то будете дуже чутливі до будь-кого або будь-чого, що може вас перервати, і до кожного моменту, коли хтось інший братиме слово. Вірогідно, ви втратите деяку суть розмови, навіть не усвідомлюючи цього, адже будете зосереджені на тому, що хочете сказати людям. Не те щоб ви навмисно відгороджувались від того, що говорять інші, — просто ваша автоматична система віддає перевагу інформації, яка пов'язана зі станом вашого розуму. Так само, наприклад, якщо ви вирішите зосередитись на пошуку нових можливостей для співпраці або на нових

ідеях колег, то сприймете більше саме цієї інформації та всього, що пов'язане з нею. Змінюємо наміри — змінюються налаштування фільтру, а отже, і наше сприйняття.

ВИЗНАЧАЙТЕ НАМІРИ, НАЛАШТОВУЙТЕ ФІЛЬТРИ

Ідея проста: ми втрачаємо можливості, якщо пускаємо справи са-мопливом.

Усе ми контролювати не можемо (хоча є різні книжки для тих, хто вірить у протилежне). Але ми можемо змінити наше ставлен-ня до роботи, раціонально налаштовуючи фільтр сприйняття. До-бре було б мати певну схему такого налаштування, щоб зосередити особливу увагу на пріоритетах, інтересах та настроях, які необ-хідні у певний день.

Мені подобається наступний підхід. Він передбачає оцін-ку ситуації з трьох боків (а смачний акронім МУС допоможе їх запам'ятати):

- **Мета.** Подумайте про найважливіші справи на сьогодні: людей, з якими треба зустрітись, завдання, які треба виконати. Що саме дозволить успішно впоратися з цими справами? Оце і буде вашою метою.
- **Увага.** На чому ви хочете зосередитись, враховуючи ваші справжні пріоритети? З'ясуйте, що ви хочете побачити і зосередьтесь на цьому.
- **Ставлення.** Необхідно визначити, що вас турбує найбільше в прийдешньому робочому дні. Це допоможе досягти вашої справжньої мети? Якщо ні, чи можна це відкинути, принаймні на певний час?

Більшість людей, з якими я працювала, ідеальним часом для засто-сування цієї схеми вважають ранок або вечір напередодні. Але весь процес займає кілька хвилин, тому ніколи не пізно виконати його між кількома справами.

Наприклад, наскільки все могло би бути інакше, якби я засто-сувала схему МУС перед зустріччю з Лукасом? Я могла б думати та-ким чином:

- **Мета:** «Найголовніше для мене — це допомогти команді зробити гарний зачин з клієнтами: заохотити співпрацю, взаємодопомогу та створити доброзичливий настрій».
- **Увага:** «Я хочу побачити можливість посприяти налагодженій командній роботі, наголосити на спільності їхніх ідей. Хочу зауважити вдалий момент для того, щоб створити теплу атмосферу».
- **Ставлення:** «Визнаю, що я зараз стомлена та роздратована. З утомою я зробити нічого не можу. Але заради проекту я можу відкласти свій поганий настрій, адже так я зосереджусь на головному — на успіху команди».

Застосування цієї схеми не забрало б у мене більше кількох хви-лин. Наприклад, поки я знімала і вішала пальто. (І так, з того дня я завжди використовую цю вправу перед важливими подіями). Це не так важко — зосередити більшу увагу своїх фільтрів на тому, який день ви хочете отримати. Якщо ви будете чинити так регу-лярно, то це стане ще простішим.

Я наведу вам приклад того, хто оцінив переваги визначення на-мірів: це Мартін, стратегічний директор авіакомпанії. Крім своєї основної роботи він ще встигає брати участь у засіданнях ради ди-ректорів кількох технологічних компаній та давати поради моло-дим підприємцям відносно стартапів у сфері високих технологій. Він розважливий, зосереджений та успішний — і все це частково завдяки вмінню визначати особисті наміри у справах.

Що ж змусило його вдатися до цієї стратегії? «У мене завжди були проблеми з увагою. Коли я приходив до офісу, то брався до неважливих завдань: поговорити з колегами, зазирнути на но-вий сайт і так далі. Я почав розуміти, що мої дні не такі вже про-дуктивні, як могли би бути, адже я просто плив за течією». Одно-го ранку Мартін випадково виявив, як спрямувати свій день у пра-вильне русло. «Я сидів на ліжку перед роботою і відчував тягар усіх тих справ, які маю зробити. Тому я почав обмірковувати, що для мене є насправді важливим. Я взяв записник і почав писати і пи-сати про те, чому я роблю те, що роблю, і як я хотів би це робити. Я не писав цілими реченнями. Це був такий собі начерк того, що було для мене важливим. Я подивився на ці речі іншими очима».

Його вразило те, як конструктивно та точно визначені наміри можуть допомогти відчувати себе більш піднесено та цілеспрямовано після їх реалізації.

Зрозуміло, що Мартін захотів задавати напрям кожному своєму дню. Він не міг кожного ранку годинами писати, але він знайшов для себе коротку версію цієї справи, яку може легко та швидко виконувати щодня. «Перед роботою я витрачаю кілька хвилин, щоб очистити свої думки, просто глибоко дихаючи. Потім питаю себе, що найголовніше сьогодні, враховуючи мої завдання на роботі, і роблю кілька нотаток про те, на чому варто зосередитись. Усе просто. Я зрозумів, що все було на поверхні, мені просто треба було на хвилю зупинитись і подумати. Часто це означає обрати новий підхід до виконання завдання на роботі, як-от взяти більше часу на обмірковування та розглянути можливість відтермінування».

Мартін говорить, що результат був явний: «Перша година на роботі у мене завжди була непродуктивною, адже я просто тинявся офісом. Тепер я приходжу вже на 100 % готовий. Я спокійніший та у кращому настрої». Навіть більше, протягом дня він нагадує собі про свої наміри. «Це не дає мені забути про мої пріоритети, якщо — ні, коли — я відчуваю виснаження».

Створюйте позитивні наміри

Коли у вас особливо виснажливий день на роботі, то дуже легко перейти до визначення досить саркастичних та негативних намірів, наприклад: «Для мене дуже важливо ніколи в житті більше не писати документ на 200 сторінок для ділової зустрічі». Або ви можете зосередитися на тому, щоб розповісти колезі про дурну помилку, якої він припустився минулого тижня.

Серйозно, виговорювати колезі про його промах? Скажімо так, це не найкращий варіант дій. Це дріб'язково, а тому і ваш мозок підсвідомо буде налаштовуватись на подібні зауваження. Якщо ви хочете дійсно змістовно поговорити, то краще зосередитися на чомусь значному. Спитайте себе, чого ви *справді* хочете досягти. У випадку з вашим недолугим колегою це може бути допомога йому в уникненні подібних помилок у майбутньому. Мисліть масштабніше, і ви зможете налагодити робочі відносини настільки, що в майбутньому буде легко обговорювати недоліки в роботі один одного.

Визначення намірів і зосередженість на вирішенні проблем не означає, що ви повинні уникати проблемних тем у розмовах зі злочасним колегою. Але менш агресивний підхід та цивілізована розмова краще допоможуть вирішити проблему. Також буде легше уникнути запуску команди бийся/тікай/завмири у вашому або його мозку. А це означатиме, що у вас буде більше шансів досягти бажаного результату.

ЩЕ ОДНЕ: ПЕРЕГЛЯНЬТЕ ОЧІКУВАННЯ

Ще одним кроком на шляху перетворення позитивних намірів на міцну основу дня є перегляд негативних очікувань, які ми вже маємо до цього дня.

Як і пріоритети, переживання та настрої, наші очікування — це ще один різновид фільтрів вибіркової уваги, який наш мозок використовує для полегшення сприйняття зовнішнього світу. Схема роботи така: якщо ми натрапляємо на інформацію або поведінку, яка відповідає нашим очікуванням, то наша автоматична система зробить усе, щоб ми звернули на це увагу. Якщо ж нам трапляється щось абсолютно протилежне до наших очікувань, автоматична система ігноруватиме це. Це явище відоме під назвою «*підтверджувальне упередження*» — когнітивний метод спрощення, який зберігає енергію мозку, створюючи нові моделі світу кожного разу, коли ми маємо справу з фактами, що суперечать нашим переконанням.

Бананове безумство

Насправді підтверджувальне упередження не лише фільтрує інформацію, яка суперечить нашим сподіванням, а й змінює те, що ми чуємо та бачимо, відповідно до них. Науковці випробували безліч цікавих експериментів на підтвердження цієї властивості мозку, але мій улюблений — побудований навколо бананів. (Так, я знаю, що це дуже нагадує альянз на експеримент із горилами). Коли добровольці дивляться на чорно-біле зображення банана, то тести показують, що їм він здається трохи жовтим. Доводять це тим, що, коли піддослідних просили зробити тло зображення тим же кольором, що і банан, люди несвідомо обирали жовтуватий відтінок.

Вони були настільки переконані, що банан має бути жовтим, що їхній мозок вирішив, що так воно і є⁴².

Якщо підтверджувальне упередження може впливати на те, як ми сприймаємо матеріальні об'єкти, такі як банани, то будьте певні, що ваші суб'єктивні судження про ситуації на роботі воно легко змінить. У моєму випадку було би просто чудово, якби я визначила правильні особисті наміри для нашої з Лукасом зустрічі з клієнтами. Наприклад, спробувала налаштувати теплу та невимушену атмосферу, а не пригнічену, а також пошукала способів налагодити роботу команди. Але я була глибоко переконана, що налагодити зв'язок між колегами через відеоконференцію, на відміну від особистої зустрічі, неможливо а тому моє підтверджувальне упередження змусило мене шукати доказів того, що відеоконференція загалом буде невдалою. Цілком імовірно, що здебільшого через це я мала саме таке негативне враження від зустрічі. У Лукаса ж усе було навпаки.

Це, звичайно, не означає, що треба стерти з пам'яті весь попередній досвід. Ми можемо мати цілком поважні причини хвилюватись та непокоїтись. Я просто хочу наголосити, що коли ми надто сильно тримаємося за негативні очікування відносно ситуації або людини, то ці упередження можуть змусити нас відкинути будь-які наявні докази протилежного. Усе це наші фільтри. Але хвилина самоусвідомлення може допомогти нам бути більш відкритими до нової інформації.

Абсолютна мова

Однією з ознак того, що ви стали жертвою підтверджувального упередження, є використання, як я це називаю, *абсолютної мови*: слів на зразок «ніколи», «завжди», «абсолютно», «безперечно», «безсумнівно» або «безумовно», а на додачу слів «жахливий» та «нестерпний». Теодор Стерджен якось сказав: «У світі немає нічого абсолютного»⁴³. І він має рацію, адже у житті немає чогось безумовно хорошого чи безумовно поганого. Тому, якщо помічаєте за собою ці слова, сприймайте це як тривожні дзвіночки того, що, вірогідно, ви не бачите всієї картини. Мартін, стратегічний директор авіакомпанії погоджується з цим: «Я схильний до перебільшення, часто від мене можна почути «Нічого не виходить!». Це ж так просто та зручно, звернутись до абсолютної мови. Але тепер, коли

я помічаю за собою такі слова і вирази, то питаю себе: «Стривай-но, а чи так це насправді? А якщо перевірити?»».

Якщо ви помічаєте, що використовуєте такі категоричні слова, коли думаєте або говорите про майбутні завдання чи про людей, пов'язаних із ними, то ось корисний метод перевірки вашої упередженості. Поставте собі таке питання:

- Які негативні очікування я маю щодо цього завдання або людини?
- А потім зробіть крок назад і спитайте себе:
- На чому я найімовірніше зосереджусь, аби підтвердити свої очікування?
- Якщо мені треба поставити під сумнів свої негативні очікування, що я скажу?
- Які контраргументи я можу навести, щоб залишатися відкритим до нової точки зору?

Якби ранком моєї сумнозвісної зустрічі я відповіла б на ці питання, то це було б так:

- **Очікування:** «Це ж відеоконференція, зустріч буде жахливою!»
 - **Підтвердження:** «Як завжди, будуть якісь негаразди з технікою. Напевно, я постійно про це буду думати (і про роздратування, яке вони можуть викликати в інших)».
 - **Сумнів:** «Лукас краще за мене знає клієнтів та їхні потреби. Напевно, було б важко знайти зручну для всіх дату, щоб зустрітись особисто. Сучасні технології пішли далеко вперед».
 - **Контраргумент:** «Я можу звернути увагу на те, які саме переваги має такий формат зустрічі. Я можу пошукати способів вийти з незручного становища, якщо техніка підведе».
- Ось так, навіть якщо все йде не за планом, наша відкритість до інформації допомагає налаштувати наші позитивні наміри.

ПОЧИНАЙТЕ СВІЙ ДЕНЬ НАПЕРЕДОДНІ ВВЕЧЕРІ

А тепер познайомтесь із Одрі. Вона керує респектабельною компанією, яка існує за рахунок державних коштів та спеціалізується на консультації та підтримці невеликих компаній, що потребують

оновлення та хочуть розширитись. Її звичайний день складається з тренінгів, переговорів про фінансування та переконання фірм використати всі ресурси та допомогу, які може запропонувати її компанія. Вона віддана своїй роботі та має чудову інтуїцію у питаннях ведення справи. Можливо, це пов'язано з тим, що її батьки також мали свій бізнес. Як і всі керівники, вона вважає, що їй треба бути дуже обережною з наданням переваги одним справам над іншими. Інакше, говорить вона, «я б зауважувала лише найнагальніші справи».

Як і Мартін, щодня вона визначає свої наміри. Але Одрі більше подобається робити це напередодні ввечері, коли вона повертається додому. «Спочатку я переглядаю всі події дня. Згадую, що пройшло добре, а що — ні, чому все склалося саме так та що я могла зробити інакше. Потім я думаю про день наступний: яким я хочу його бачити та на що мені треба звернути особливу увагу». Вона робить невеликі записи, а вранці перечитує їх. «Я нагадую собі, що є найважливішим, а також додаю те, що мені спало на думку вночі. Протягом дня я також повертаюся до своїх нотаток, особливо коли на горизонті з'являється якась велика справа».

Одрі особливо ретельна у своїй підготовці перед відповідальними та непростими завданнями. Вона розповідає, як визначення намірів допомогло їй і тут. «Досить довго я працювала з особою, яка мала пасивно-агресивний характер, який, втім, міг перейти в агресивно-агресивний, якщо щось не по її, — сміється Одрі. — Я часто просила її робити речі, які не викликали в неї ентузіазму, а тому вона зазвичай перераховувала все, що могло піти не так. Я сприймала б таку поведінку як особисту атаку, якби не готувала свій мозок до такого перебігу подій». Але стосунки явно покращились, коли Одрі почала визначати більш позитивні наміри. «Я інакше подивилася на ту саму розмову, коли вирішила, що моєю метою є співпраця. Я навчилася сприймати її коментарі не на свій рахунок, а радше як вияв її власної розгубленості або навіть як бажання зробити все правильно. І хто його зна, може, їй щось боліло. Я змогла переналаштувати сприйняття її поведінки, а отже, і свою реакцію на неї».

Для Одрі прорив відбувся, коли вона піддала сумніву свої очікування. «Найбільші зміни відбулись, коли я припинила в усьому

бачити злий умисел. Раніше я любила змагатись у всьому, а тому думала, що всі інші хочуть того ж. І тому це я в них і бачила. Я звертала особливу увагу на будь-які ознаки потенційного саботажу, як наприклад, злосливий лист босу про мою роботу. Та тепер, коли я помічаю за кимось погану поведінку, я не думаю одразу, що це погана людина. Я припускаю можливість, що у людини не склався день. Ваші припущення справді впливають на те, що ви бачите та як на це реагуєте».

Практика також допомогла Одрі навчитися по-новому налаштовувати власні наміри, коли вона перебуває у скрутному становищі. «Я зрозуміла, що навіть коли все йде шкереберть, я можу зупинитись, глибоко вдихнути та зробити дещо видозмінену версію того, що я зазвичай роблю напередодні ввечері. Моя пасивно-агресивна колега зазвичай торкалась свого вуха, коли починала нервувати. А тому, коли я помічала цей жест, то зупинялась і казала собі: "Час піти іншим шляхом". Я змінювала свою позу в кріслі, щоб мати кілька секунд для переналаштування та для того, щоб згадати справжню мету цієї розмови. Іноді я навіть говорю: "Зачекай хвилю, що нам справді треба зробити?" Це не завжди дає такий результат, який би я отримала, підготувавшись заздалегідь, але це зазвичай допомагає поліпшити ситуацію».

Налаштовуємо свій фільтр

Оберіть час та продумайте свій день або важливу розмову наперед. Поставте собі такі питання, аби правильно визначити свої наміри:

- **Мета:** Що найбільше сприятиме успіху та як це вплине на ваші пріоритети?
- **Ставлення:** Чи хвилює вас щось настільки, що впливає на перебіг ваших думок та настроїв? Чи допоможе це у ваших справах? Якщо ні, чи зможете ви відкласти це на потім?
- **Очікування:** Що поганого ви очікуєте? Як ви можете піддати сумніву ваші очікування? Які контраргументи ви можете навести стосовно цих очікувань?
- **Увага:** Зважаючи на вашу справжню мету та очікування, на що ви хочете спрямувати свою увагу? Що ви точно не захочете пропустити?

Стаavimo великі цілі

Якже розповіла, що кілька хвилин на визначення намірів можуть кардинально змінити день. А тепер я хочу поговорити про іншу підготовку, яка також не займе більше декількох хвилин. Вона буде присвячена тому, щоб пов'язати наміри з конкретними цілями прийдешнього дня.

Якщо вам уже доводилось працювати, то ви напевно знаєте, що планування дня є іноді досить корисним. Це може бути перелік справ або розподіл навантаження відповідно до остаточного терміну. Але яким би зараз не був ваш підхід, зверніть увагу на деякі науково підтвержені хитрощі, які допоможуть ефективніше поставити цілі та розподілити час.

Спочатку розглянемо, як щоденні плани співвідносяться з поведінковими цілями, щоб стимулювати ваші наміри. Крім того, вчені з'ясували, що те, як ми формулюємо цілі, має великий вплив на їхнє успішне втілення.

А тому я наведу чотири правила, які спрямують вас у необхідному напрямку. Потім, якщо ви сформуєте свій план, не перевантажуючи мозок, то йому він навіть може сподобатись і, можливо, він допоможе його виконати.

ПОВЕДІНКОВІ ЦІЛІ СПРІЯЮТЬ ЗДІЙСНЕННЮ НАМІРІВ

Коли ми ставимо мету цього дня, то думаємо таким чином:

- Зв'язатися з людиною
- Підготуватися до зустрічі
- Обдумати певне питання

Якщо ви людина мистецтва або ремісник, то ваша мета може бути дещо іншою, але суть та сама — є щось, що вам необхідно виконати. З кимось поговорити, щось вивчити чи створити. Ну і чітко визначити, що ви хочете зробити сьогодні, теж було б непогано. Сорок років досліджень Едвіна Лока та Гері Летема (психологів з Університету Меріленду та Школи менеджменту Ротмена відповідно) показують, що люди, які чітко формулюють свою мету, набагато легше її досягають. Там, де можна було підрахувати, різниця сягала 15 %⁴⁴. Чітко сформульована мета допомагає не зійти з визначеного шляху з кількох причин. Це допомагає зосередитися навіть краще, ніж визначення намірів, адже таким чином ми утримуємося від того, що нас відволікає протягом дня. Вчені також рекомендують бути більш наполегливими та незворушними, адже наближення до мети дуже стимулює систему винагород мозку. Буває ж так, що ви успішно завершуєте якусь справу і в голові наче дзиччання якесь? Не хвилюйтеся, з вами все гаразд, просто ваш мозок вам говорить: «Так тримати!».

Якщо визначення мети покращує нашу роботу, розумно використати цей метод не лише для практичних завдань, а й для глобальніших намірів на день. Просто спитайте себе:

- **Особисто:** Як мені змінити поведінку, щоб втілити мої наміри в життя?
- **Конкретно:** Якою ця зміна буде на практиці? Що саме мені треба зробити сьогодні?

Припустімо, що вашим наміром на сьогодні є досягти певного прогресу в проекті. Проект просувається надто повільно, і це вас дратує. Але сьогодні ви обрали більш позитивний фільтр для уваги: ви будете шукати будь-якої нагоди на сьогоднішніх зустрічах, аби зробити хай і невеликий, але крок уперед, а не зосереджуватись на невдачах. Чудово. Тепер з'ясуємо, що ви *особисто* можете зробити для розвитку проекту. Можливо, ви здатні більше задіяти колег, а не тягнути все на собі. А *конкретно*? Ви можете використати свій час на зборах та спитати думку колег з приводу проекту. Можливо, навіть принести пончиків, щоб подякувати їм за внесок. Насправді, усе це досить очевидно, варто лише зупинитись і задуматись. Але дуже часто ми не витрачаємо час на такі поведінкові цілі.

У прикладі про відеоконференцію і Лукаса у попередньому розділі я сказала, що моїм справжнім наміром було налагодити роботу команди, а тому я мала шукати точки дотику між колегами. Коли я визначала більш позитивні наміри для наступних зустрічей з командою, то зупинялась на двох конкретних поведінкових цілях. Перша — похвалити кожного за особистий внесок у спільну справу. Друга — зауважувати, коли ідея одного учасника має зв'язок із тим, що сказав інший. (Це непогані цілі для будь-якої зустрічі, як на мене, навіть якщо вони не проходять у темній конференц-залі).

Тож, коли ви переглядаєте свої цілі на день, не ставте собі за мету саме їх досягнення. Поставте принаймні одну-дві поведінкові цілі та зробіть це якомога конкретніше, щоб підвищити шанси на отримання бажаного результату.

Ми її досягнемо, і крапка

Тепер розберемось, як правильно формулювати цілі, поведінкові чи ні, щоб підвищити шанси на успіх. Дослідження радить нам описувати мету з позитивної точки зору, як щось важливе особисто для нас та цілком досяжне, а також конкретизувати ситуацію. Розглянемо кожен аспект окремо.

Наближення до мети, або Хорошого багато не буває

Зазвичай ми маємо два підходи до формулювання цілі: або збити більше чогось хорошого, або менше чогось поганого. Багато досліджень підтверджують, що перший тип (відомий як «наближення» до мети) є ефективнішим, ніж другий («уникнення» мети), навіть якщо вони працюють на один результат. Дослідження психологів Ендрю Еліота та Марсі Черч, яке мало на меті дослідити, як різні підходи до формулювання цілі впливають на оцінки студентів, виявило: студенти Рочестерського університету, які стали учасниками експерименту, показали нижчі досягнення у навчанні, коли використовували підхід «уникнення» мети («Хоча б не завалити все!»), у той час, як підхід «наближення» до мети («Хочу збити все якнайкраще!») давав вищі результати⁴⁵.

Щоб зрозуміти, як це стосується проблем на роботі, згадайте про Одрі, директора інноваційної компанії, з якою ми познайомилися в попередньому розділі. Вона каже, що часто помічає за собою намір залишатися зосередженою на створенні конструктивних взаємин, а не на тому, щоб залишити за собою останнє слово у складних дискусіях. Які ж конкретні цілі вона для себе встановлює? Ось кілька речей, які вона може сказати собі перед наступною непростою зустріччю:

- **Уникнення мети:** «Якщо щось піде не так, то я можу зірватись. Я не буду зважати на його дріб'язкові зауваження. Зроблю все можливе, щоб ця зустріч не пішла коту під хвіст».

- **Наближення до мети:** «Якщо щось піде не так, я нагадаю собі, що справді має значення. Я пам'ятатиму про усмішку. Я буду ставити важливі питання, аби він відчував увагу до себе».

Обидва підходи описують те, що вона хоче. Але якщо звернути увагу на формулювання, то складається зовсім інше враження, чи не так? Перше змушує мене трохи хвилюватися за Одрі, серйозно. Друге викликає більш оптимістичні думки та вселяє надію на успішність зустрічі. Мої інстинкти не помиляються.

Чому? Це пов'язано з режимами «захист» та «пізнання», про які ми говорили у розділі «Основи науки». Коли ми говоримо про щось небажане, про щось, чого треба уникнути, як Одрі хоче уникнути конфлікту з колегою, то це дає сигнал мозку, що нас треба захистити. А оскільки захисний механізм забирає багато сил, то ми стаємо менш зосередженими на основній меті, а тому зменшуємо шанси на успіх. Але якщо натомість ви представите свою мету як щось приємне, то режим «пізнання» залишиться «увімкненим», навіть якщо це щось складне. Шансів на успіх буде більше, коли ми будемо відкриті, а наші думки не будуть затуманені тривогою.

Мартін, наш стратег з авіації, раніше працював у компанії, де всі перебували у постійному очікуванні провалу, а не можливого успіху від роботи. «Усі були постійно насторожі. Я постійно потрапляв у, як я її називаю, “пастку негативних думок”. Я повторював собі: “Якщо ми провалимось, я не отримаю грошей”. Це не минало безслідно. Я почувався пригніченим від роботи, а отже, не міг працювати на повну силу». Коли він сформулював свою мету більш позитивно, різниця його вразила. «Бували дні, коли мені вдавалось

більше думати про винагороди та можливості, що кардинально змінювало мій настрій та сприяло продуктивності моїх дій. Справи просувалися швидше. Я справді вірив в успіх».

Ось як можна змінити формулювання цілей, щоб залишатись у режимі «пізнання»:

- Спитайте себе: «Якого позитивного результату я очікую? Що мені треба зробити, щоб цей результат став ідеальним?».
- Якщо ваші цілі ґрунтуються на тому, щоб чогось уникнути, то перефразуйте їх та спитайте себе, що хорошого вам треба зробити, щоб досягти того ж результату. (Наприклад, замість «Знайти спосіб не втрачати клієнтів» спробуйте «Знайти спосіб зробити нашим клієнтам пропозицію, перед якою неможливо встояти»).

Мартін, як людина яка не терпить дурниць, додає таку пораду: «Не треба прикидатися, щоб сформулювати свою мету позитивно. У мене був керівник, який був жахливою людиною, але усмішка з його обличчя не сходила. Йдеться не про це. Вам просто треба сформулювати ідею таким чином, щоб було легше її досягти у власній щирій манері».

Знайдіть особисту мотивацію

У розділі «Основи науки» я вже писала про дослідження, які довели, що почуття власної незалежності є важливою складовою мотивації. Зазвичай ми потребуємо відчуття контролю та права вибору, коли докладаємо зусиль у певній справі. Науковці також з'ясували, що у нас є більше шансів досягти мети, якщо ми визначимо для себе, *навіщо* ми це робимо. Або, якщо говорити психологічними термінами, *внутрішня* мотивація передбачає спонукання до дії через особисту зацікавленість у результаті. Такий вид мотивації сприяє кращим результатам, аніж *зовнішня*, яка ґрунтується на тому, аби задовольнити інтереси інших людей⁴⁶. Взагалі, внутрішні та зовнішні цілі настільки відрізняються, що навіть залучають різні частини мозку. Запити від інших людей активують частини мозку, які відповідають за самоконтроль і дисципліну. Натомість особисті цілі передбачають роботу ділянок мозку, відповідальних за бажання та потреби⁴⁷. Тобто це те, чого ми хочемо, а не те, що маємо робити.

Який же висновок? Не все у переліку наших справ може бути продиктоване нашою пристрастю. Але наука говорить, що, якщо ми замислимося про те, чому це важливо особисто для нас, то шансів на успіх буде більше. Повертаючись до прикладу з попереднього розділу: якщо ви вирішите попросити допомоги з проектом у колеги, то спершу спитайте себе: «Навіщо мені їх залучати?». Напевно, це нагадає вам, чому ви взяли за цей бісів проект взагалі. А потім ви вже наважитесь попросити допомоги на зборах. (Так само: «Чому мені треба допомогти команді Лукаса спрацюватись? Оскільки моєю особистою метою є допомогти всім мати вдалий день на роботі». І так далі). Іноді вирішальним поштовхом до рішучих дій стає саме віднайдення особистої мотивації.

Звісно, коли отримуєш завдання «зверху», то особисту зацікавленість одразу знайти важко. Та все ж можливо знайти зв'язок між завданням та тим, що важливо для нас, навіть якщо він і опосередкований.

- З якими моїми прагненнями та цінностями може перегукватися це завдання?
- Як це може допомогти в тому, що важливо мені?

Якось я почула хороший приклад особистої мотивації від виконавчого директора громадської лікарні. Девід тільки розпочав роботу в організації, і ще не весь персонал знав його в обличчя. Він вирішив цим скористатись і попрацювати «під прикриттям», аби отримати неупереджену інформацію, так би мовити, з перших вуст, про роботу його підлеглих. Девід перевозив пацієнтів з відділення швидкої допомоги у палати, з палат в операційні, і таким чином він дізнався більше про роботу лікарні. В один із моментів він побачив чоловіка, який колупався викруткою в дверях. Девід запитав його, що він робить. Чоловік підняв очі і сказав: «Я підкручую петлі, щоб двері легше відчинялись. Вони надто туго закручені, тож коли ми поспіхом штовхаємо крізь них каталку, пацієнтів сильно трясе. А це не дуже сприяє одужанню, ви так не вважаєте?». Зрозуміло, що майстер отримав завдання від керівника і тому слухняно його виконував. Це могло бути жахливо нудно. Та в його голові метою було не просто полагодити двері. Метою було зменшити незручність та навіть шкоду пацієнтам. Пов'язавши свою роботу з тим, що для нього важливо, він поставився до завдання як до

особистої мети, яка приносить задоволення, і, як наслідок, показав кращий результат.

Очі завидющі...

Як же легко перегнути палицю, коли складаєш свій перелік справ. Та результати досліджень говорять, що ми досягнемо більшого, якщо не будемо зациклюватися на справах, які надто важко виконати. Щоб зрозуміти причину цього, згадайте, як працює система винагород у нашому мозку. Досягнення мети нагороджує нас задоволенням, яке нас мотивує, а недосягнення робить прямо протилежне. Тому великі сміливі цілі краще розбити на серію невеликих, які можна виконати по черзі. Так кожний невеликий успіх надсилатиме вам у систему винагород нейрохімічні речовини, які мотивуватимуть продовжувати.

Наприклад, мета «вивчити французьку» навряд виконається за один день або навіть тиждень, надто вже вона об'ємна, аби очікувати на швидкий результат. Але ви можете розбити її на невеликі завдання, виконання яких принесе швидкий результат уже сьогодні. Наприклад, «пошукати в інтернеті найкращі місцеві курси французької мови» або «зателефонувати Ніколь і попросити поради у вивченні французької». Так ви не візьмете на себе більше, ніж зможете підняти.

Наш стратег у питаннях авіації Мартін сміливо уявляє, чого він хоче досягти на роботі, а його проекти часто великі і довготривалі. Але він навчився визначати щоденні невеликі цілі, досягнення яких забезпечує постійний «потік нагород». «У мене є план на всі проекти на великому аркуші паперу. Для кожного з них я визначаю, що я можу зробити саме зараз. Тому в мене розписаний кожен крок. Я помітив, що якщо одне завдання розбити на три менших, то воно здається простішим і приносить втричі більше задоволення від його завершення». Так, Мартіну доводиться часто писати заявки на проекти, що, за його словами, є «найменш цікавою частиною роботи». Щоб підтримувати власну мотивацію, Мартін ніколи не вносить у свій план пункт «написати заявку». Він розподіляє це на «зібрати інформацію», «скласти бюджет», «написати чорновий варіант» і так далі. «І кожна "галочка" навпроти завдання дає відчуття прогресу і спонукає рухатись уперед».

Реалізація намірів, або Правило «коли-тоді»

Що ж, коли ми визначились зі своїми цілями, то можемо точно сказати, що нам треба зробити та коли. Порівняйте дві версії мети Одрі:

- «Співпраця — це сьогодні для мене головне у спілкуванні».
- «Коли хтось буде хмуритись або порушувати питання, я зупинюсь послухати і потім поставлю додаткові питання».

Який із варіантів дає краще уявлення про те, що вона справді має зробити? У другому більше конкретики, що дозволяє уявити схему дій, чи не так?

А все тому, що там є чітке правило «коли-тоді», яке говорить, що «коли відбудеться А, тоді я зроблю Б». Таке правило, відоме науковцям під назвою *намір реалізації*, дозволяє нашому мозку уникнути зайвих зусиль на вирішення абстрактних концепцій типу «співпраця», адже так не залишається місця для сумнівів, що треба робити, коли прийде час. Коли ви можете поєднати розрив у мозку між абстрактними сподіваннями та конкретними кроками, схема «коли-тоді» стає хорошим правилом для втілення цілей⁴⁸. Психолог Хайді Грант Халворсон із Колумбійського наукового мотиваційного центру визначила з огляду більше двохсот наукових робіт, що намір реалізації збільшує шанси людей на досягнення мети *втричі*⁴⁹.

Наведу свій приклад. Мені важко прокидатись, а цього вже ніяк не уникнути, адже мої колеги розраховують на мене. Тож коли я відкрила свою консалтингову фірму і стала самою начальником, то знала — є ризик змарнувати першу половину дня. Тому мій чоловік порадив мені починати свій день з недовгої прогулянки, щоб розбудити свій мозок. Звучало непогано. Я спробувала, але потім у мене все закінчувалося дріманням над комп'ютером. Тому я вирішила звернутися до схеми «коли-тоді» і встановити кілька власних правил: «Коли я прокинуся вранці, я одягнуся і зроблю собі каву. Коли я візьму ключі і вийду з дому, то піду на двадцятихвилинну прогулянку. Коли я повернусь, тоді вже перевірю електронну пошту».

Для вас такий план може видатись нісенітницею. Але ця надзвичайно конкретна схема дій допомогла мені змінити свої звички. Це також чудовий спосіб формувати кінцеву мету.

СТВОРІТЬ ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ, ЩО НЕ ПЕРЕНАПРУЖУЄ МОЗОК

Коли у нас вже є позитивні наміри і чіткі цілі, то деякі з нас складають перелік завдань, щоб якось контролювати процес. Є безліч способів створити такі переліки: скористатися модним додатком, записати все у дорогий записник або і взагалі на руці. Підійде будь-що, якщо це влаштовує вас. Та якщо ми хочемо допомогти мозку краще впоратись із навантаженням дня, то не зайвим буде знати деякі основні складання таких переліків, засновані на наукових даних про оперативну пам'ять, мотивацію та досягнення мети. Я нечасто бачила, щоб люди застосовували ці правила, тож ось вам привід для роздумів:

- **Запишіть, щойно спадає на думку.** Не витрачайте енергію оперативної пам'яті на запам'ятовування завдань та ідей. Краще застосуйте її на втілення їх у життя. Тобто спочатку треба сформулювати ідею, але потім записати її, щоб не займати місце в оперативній пам'яті.
- **Зосереджуйтесь лише на сьогоднішніх завданнях.** Вірогідно, у вас є грандіозний перелік того, що треба зробити протягом тижнів або місяців. Та коли ви вирішите, що справді треба зробити сьогодні, зосередьтеся на цьому переліку і сховайте всі інші. Довготермінові проекти хоч і досяжні, але вони відволікають на себе роботу мозку та навіть дещо пригнічують, адже не приносять швидких результатів.
- **Насолоджуйтесь викресленням.** Якщо ведете список онлайн, то не відмовляйте собі у звуковому супроводі до процесу позначення виконаних завдань. Якщо у вас паперовий список, то насолодіться наведенням великої жирної риски крізь весь рядок, у якому записане завдання. Що більше задоволення ви отримаєте від усвідомлення прогресу, то більше ваш мозок стимулюватиме вас на подальші звершення.
- **Не перегинайте з навантаженням на день.** Система винагород любить прогрес, а не невдачі. У вас є п'ять справ, які б ви хотіли виконати сьогодні, але ви знаєте, що вам під силу тільки три? Краще вже насолоджуватись завершенням трьох. Якщо ви закінчите, і ще залишиться час, то у вас буде мотивація виконати кілька справ.

- **Не забувайте про зв'язок тіла і мозку.** Вносьте у план фізичні вправи, відпочинок та все, що стосується здоров'я, разом з іншими завданнями. Є більше шансів «піти на прогулянку», якщо ви внесете це у перелік, а не сподіватиметесь на те, що інші нагальні справи не відсунуть це на задній план. Тобто якщо визначити мету, то вірогідність її виконання зростає.

СТАВИМО ВЕЛИКІ ЦІЛІ

Оберіть хвилину та подумайте про головне на сьогодні.

- **Визначте поведінкові цілі.** Яка особисто ваша поведінка сприятиме досягненню мети? Що конкретно ви можете зробити? Внесіть це у ваш перелік разом з іншими завданнями.
- **Чітко сформулюйте цілі.** Зробіть це таким чином, щоб вони були позитивні, досяжні, реальні та вписувались у ситуацію.
- **Створіть «наближення» до мети.** Переконайтесь, що ви робите щось бажане, хоча б більш-менш, а не намагайтесь уникнути чогось поганого. Якщо є якісь негативні інтонації, перефразуйте.
- **Знайдіть особисту мотивацію.** Можете пояснити, чому це для вас важливо та яка вигода вам із цього?
- **Не беріть більше, ніж можете підняти.** Якщо завдання не зовсім конкретне, то розділіть його на кілька менших, легких. Особливо зверніть увагу на перший крок у виконанні завдання.
- **Правило «коли-тоді».** Зробіть собі ситуативні підказки («коли станеться А, то відбудеться Б»), щоб збільшити шанси на виконання найважливіших на сьогодні завдань.
- **Створіть перелік завдань, що не перенапружує мозок.** Який би спосіб для керування завданнями ви не обрали, переконайтесь, що він не перенавантажує оперативну пам'ять, мозок, а також підживлює систему винагород.

Розділ 3

Закріплюємо наміри

Тепер у вас досить раціональний підхід до планування наступного дня. Ви усвідомили, що цілі, ставлення та очікування глибоко впливають на сприйняття світу. Ваші прагнення чіткі, ви ясно їх сформулювали, і це збільшить шанси на успіх. А зараз я познайомлю вас із науковими техніками, які допоможуть дотримуватись намірів, коли справа стосується найважливіших або найнепевніших із ваших пріоритетів. Ці три техніки називаються ментальне контрастування, фіксація установок та візуалізація.

МЕНТАЛЬНЕ КОНТРАСТУВАННЯ

Хай як дивно це звучить, але найкращий спосіб закріпити ваші наміри — це трохи подумати про погане. Під цим я маю на увазі, що треба обміркувати перешкоди, які постануть на шляху до мети. Це називається «ментальне контрастування», адже подумки ви порівнюєте ваш ідеальний результат з набридливою реальністю щоденного життя. (Деякі, певно, чекали на це з нетерпінням після всього цього позитиву Полліанни⁵⁰).

Це нагадує феномен, який Джим Коллінз у своїй бізнес-книжці «Від хорошого до величного» називає «парадокс Стокдейла». Парадокс назвали на честь віце-адмірала ВМС США Джеймса Стокдейла, який використав двосторонню техніку боротьби зі стресом

⁵⁰ Принцип Полліанни — психологічний феномен, згідно з яким люди схильні погоджуватися в першу чергу з позитивними твердженнями, що стосуються їх самих. Термін запозичений з назви книжки культової американської письменниці Елеонор Портер «Полліанна», що вийшла друком 1913 року.

у жахливому восьмирічному полоні у в'єтнамській в'язниці під час В'єтнамської війни. Він зміг зберегти надію та вижити, коли багатьом іншим так не пощастило. Не лише песимістам, які психологічно не витримали, а й невиправним оптимістам, які постійно переживали розчарування, адже їхні позитивні сподівання («нас звільнять до Різдва») не справджувались. Стокдейл описував це так: «Ніколи не плутайте віру в успіх — хоч, безперечно, зберігайте її — зі здатністю дивитися в очі жорстоким фактам реального стану речей, хай як це важко»⁵⁰.

Сучасні психологи підтверджують, що такий тип реалістичного ідеалізму є ключем до перетворення намірів у дії. На щастя, ми не переживаємо жахи статусу військовополоненого кожного дня, але щодня нам трапляється примхлива техніка або прохання від колег в останню хвилину. Експерти мотиваційної психології Нью-Йоркського університету Гебріел Еттінген та Петер Голвітцер визначили, що люди, які думають про бажаний *результат* та про можливі *перешкоди* на шляху до нього, мають більше шансів на успіх, адже так є шанс продумати всі варіанти дій. Двадцять років досліджень довели, що такий підхід можна успішно застосовувати у різних сферах життя, таких як робота, навчання та навіть романтичні стосунки⁵¹. Ментальне контрастування особливо добре працює з цілями, які я описувала у попередньому розділі (досяжні та позитивно сформульовані), адже саме вони допомагають почуватися краще у щоденному калейдоскопі подій. Тобто вас не налякає реальний стан речей під час ментального контрастування.

Ментальне контрастування можна застосовувати під час планування дня. Запитайте себе:

- Що найімовірніше може мені перешкодити досягнути сьогодні мети?
- Який план за схемою «коли-тоді» можна створити, щоб усунути ці перешкоди?

У попередньому розділі я вже говорила про схему «коли-тоді», яка допомогла мені досягти такої бажаної мети — робити щоденні ранкові прогулянки. Та ще більше мені допомогло те, що я взяла до уваги можливість поганої погоди («Е ні, там дощ. Може, я нікуди і не піду») та привабливість гарячого душу («Я швиденько прийму душ і... ой, вже пізно кудись іти»), які можуть стати на заваді

прогулянці. Тож я створила план «коли-тоді» для кожної перешкоди:

- Коли перспектива гарячого душу буде надто привабливою, тоді я скажу собі одягнути вчорашній одяг, нагадаю, що не зустріну знайомих і пообіцяю додатковий час під гарячими струменями води як нагороду за прогулянку.
- Коли буде дощ, тоді я одягну водонепроникне пальто і кашкет, які триматиму біля дверей.

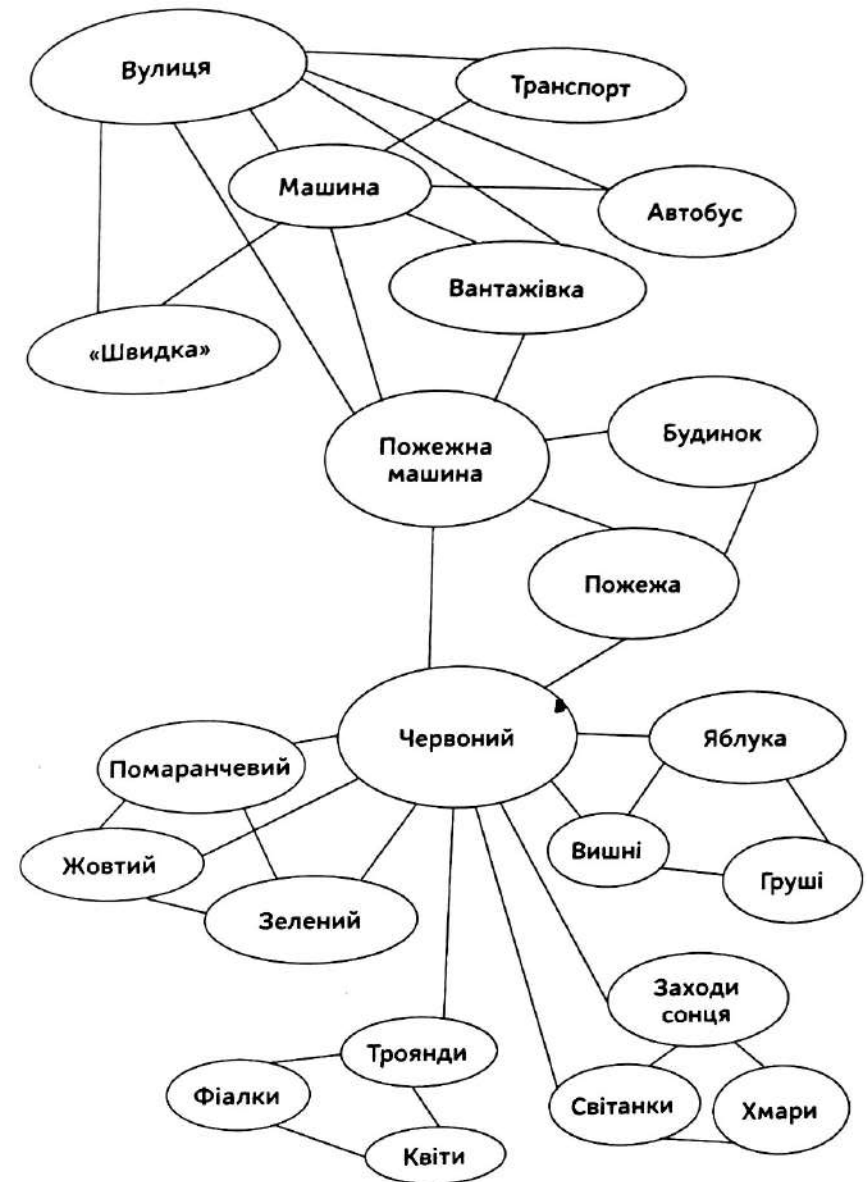
Таке планування на випадок неприємних обставин також стане вам у пригоді на шляху до успіху.

ФІКСАЦІЯ УСТАНОВОК

У вас є улюблена пісня, яка покращує настрій? Або місце, де найкраще думається — простора кімната чи миле серцю підвіконня? З іншого боку, можливо, є щось, що гарантовано пригнічує вас, як, наприклад, фраза «двогодинна телефонна конференція». Як таке можливо, що такі невеличкі стимули мають такий значний вплив? Чи, може, нам так лише здається? Навряд. Точніше, не зовсім — так відбувається через асоціативну природу нашого мозку.

Кожна думка, почуття чи дія надсилає електрохімічні сигнали до нашого мозку через систему нейронів. Один пучок нейронів активується, коли ви думаєте про червоний колір, а дещо інший — коли про помаранчевий. Інші групи нейронів оживають, коли ви чуєте певну пісню, вмишуєтесь на улюблене підвіконня, починаєте телефонну конференцію і так далі. Кожна така система утворює зв'язок з іншими системами, які у вас можуть асоціюватись із піснею, підвіконням або телефонною конференцією.

Наприклад, система нейронних зв'язків для слова «помаранчевий» може бути пов'язана із системою до слова «червоний», адже ці два слова означають назву кольорів. А «червоний», у свою чергу, викликає ще інші думки та образи, наприклад, «пожежна машина» або «захід сонця». Для наочності психолог із Каліфорнійського університету Елізабет Лофтус створила спрощену мапу зв'язків нейронної системи, яка може бути у кожного з нас у голові. Вона відображає низку асоціацій та зв'язків між різними об'єктами, враженнями та ідеями⁵².



І ось яка штука. Щойно якийсь компонент системи нейронних зв'язків активується, спрацьовує принцип доміно, тобто до роботи беруться й інші нейрони. Припустімо, що карта, наведена вище, описує ваші нейронні зв'язки. У будь-якому вигляді вам трапляється на очі червоний колір, і тут неочікувано в голові може виникнути спогад про неперевершений захід сонця з останньої відпустки. Або пожежна машина змусить згадати, як ви купували вишні. Такі образи можуть несподівано виникати у голові начебто нізвідки, якщо ви просто натрапите на те, що ваш мозок пов'яже з чимось знайомим. Науковці називають це *механізмом активації споріднених спогадів*.

Отже, якщо одного разу, сидючи на підвіконні, вам вдалося дуже плідно попрацювати, то система нейронних зв'язків «підвіконня» відтоді може бути пов'язана із системою «продуктивна та зосереджена поведінка». Тому кожного разу на підвіконні у вас може виникати прилив енергії та бажання працювати. Тим часом, система «телефонна конференція» може асоціюватись із системою «нудьга», тобто ви можете відчувати втому вже від набирання телефонного номера. Весела пісня може нагадати про гарний вечір з друзями, коли також грала ця композиція, що автоматично переводить до системи «гарний настрій». Коли ви згадуєте один аспект вечора — пісню, то це може потягнути за собою і спогади про емоційний стан. Тому ви почуваетесь щасливими, коли слухаєте цю пісню дорогою до праці. Це почуття може виникати і свідомо, бо ви пам'ятаєте той вечір, і несвідомо.

Ви, напевно, помітили, що я завжди говорю «може». А все через те, що гарантій тут немає. Часто, коли намагаєшся пригадати чиєсь ім'я, неврологічні зв'язки не активуються на вимогу або у передбачений спосіб. Але нейрони краще поєднуються, якщо в минулому вони робили це досить часто. Саме тому ім'я другої половинки згадати легше, ніж знайомого. Неврологи завжди наголошують на тому, що нейронні зв'язки стають міцнішими від того, що їх частіше використовують⁵³. Тож у випадку з піснею, що частіше ми асоціюємо її з гарним настроєм, то зв'язок у мозку між системами «чудова пісня» і «відчуття щастя» буде сильнішим.

Цим я виправдовую наспівування пісні Донни Саммер «I Feel Love» перед зборами з клієнтами. Пісня сповнює мене енергією,

адже я одразу згадую неперевершене шоу «Блу мен груп» (Blue Man Group), яке я відвідала кілька років тому. Їхні виступи завжди такі енергійні і запальні, а «I Feel Love» звучала у фіналі шоу. Тому ця пісня кожного разу активує систему «будь енергійною». Це такий собі поштовх до активних дій.

Цей механізм лежить в основі масштабного дослідження, яке припускає, що навіть маленькі зачіпки можуть скерувати наші думки, почуття та дії у певному напрямку. Так, в одному експерименті добровольців ділять на пари для гри, у якій кожен може обрати стратегію співпраці або індивідуалістичну. Коли гру називали «Громадська ініціатива», то 2/3 добровольців вибирали стратегію співпраці. А назва «Вовки з Уолл-стрит» впливала так, що 2/3 добровольців зверталися до індивідуалістичної стратегії. Чому? Та тому, що слова запускали набір асоціацій, які вплинули на вибір. Правильні асоціації чи ні — це вже зовсім інше питання.

З фізичними та візуальними стимулами та сама історія. Навіть наявність об'єктів, пов'язаних із бізнесом (портфель, великий офісний стіл), змушувала людей бути жорсткішими у переговорах із партнером, навіть без згадки про Уолл-стрит⁵⁴. А інший експеримент показав, що фото бібліотеки змушує людей говорити тихіше і спокійніше⁵⁵. Ще в одному дослідженні добровольці мали пройти тест на уважність. Ті, хто одягнув білий халат, робили вдвічі менше помилок, ніж ті, хто був у повсякденному одязі. Можливо, усе через те, що білий халат асоціюється з високою академічною успішністю. А коли учасникам у білих халатах сказали, що халати належать художникам (а не науковцям або лікарям), їхні результати знизились⁵⁶.

Ці експерименти дають підказки до того, як почати свій день: одягніть свій лікарський халат, а поряд з ранковою кавою поставте предмети, що вас надихають. Якби ж усе було так просто (книжка була б дуже короткою). Жоден експеримент не скаже, що певний стимул спровокує певну поведінку, хоча б тому, що мозок кожної людини реагуватиме на однакові речі по-різному через різний досвід. Наприклад, у вашому місті пожежні машини були жовтими, а не червоними. Ви можете ненавидіти Донну Саммер, а двогодинна телефонна конференція приводить вас у неймовірний захват. Але стимули, що нас оточують, можуть хоч трохи вчасно

підштовхнути нас до необхідного стану думок. Особливо коли ми цілеспрямовано використовуємо такі стимули, про які точно знаємо, що вони спровокують необхідний асоціативний ряд у мозку (як мій фокус із піснею Донни Саммер).

Щоб застосувати це у житті, подумайте про наміри, думки і відчуття, які вам сьогодні потрібні. Спитайте себе:

- Які слова або фрази допоможуть згадати мої наміри?
- Спробуйте писати собі записки, які постійно нагадуватимуть вам необхідні слова.
- Подумайте про те, щоб внести ці слова у ваш список справ або використовувати на зборах та в листах.

Ваші слова не мають бути поетичними, щоб бути ефективними. З того часу, як політичний стратег Джеймс Карвілл сказав фразу «Це ж економіка, дурнику» («It's the economy, stupid») під час президентської кампанії Білла Клінтона у 1992 році, політики різних партій використовують різні варіації цього вислову, щоб нагадати про необхідність добре подумати перед тим, як говорити з виборцями. Якщо це вам допомагає, користуйтеся, на здоров'я, кліше. Наприклад, якщо ви маєте намір більше слухати і менше говорити, то напишіть у своєму записнику «менше — це більше», і ця фраза може стимулювати вас кожного разу, як ви на неї кинете оком.

- Чи можете ви зробити те, що вас оточує, метафорою своїх намірів? Оберіть відповідне місце для роботи або подумайте, як можна змінити ваше робоче місце. Наприклад:
- Щоб стимулювати відкритість до інформації, знайдіть відкрите і просторе місце, посидіть там і подумайте. (Якщо треба поговорити, то можна це зробити на свіжому повітрі⁵⁷).
- Для творчого натхнення посидьте у художній галереї.
- Невимушена розмова краще пройде у затишному місці, а не у кабінеті.
- Треба сьогодні ясно мислити? Очистіть робочий стіл. Зробіть світло яскравішим.

Наш стратег з авіації Мартін розмірковує, як те, що його оточує, може відволікати або стимулювати наміри. Його щоденна мета — залишатися зосередженим, і останній із наведених прикладів найбільше йому підходить. «На столі у мене завжди безлад. Та я помітив, що якщо навести лад на столі, це допомагає мені залишатись

зосередженим на моїх намірах. Чисто на столі — і в голові якимось усе ясніше. Ця стратегія — просто диво».

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ

Якщо ви граєте у теніс або гольф, то чи доводилось вам спочатку уявити ідеальний удар, а вже потім зробити його насправді? Думаєте, це вам допомагає? Вчені говорять, що цілком можливо, і на це є кілька причин. По-перше, і коли ми щось уявляємо, і коли переживаємо це насправді, активуються ті самі ділянки мозку. Дослідження показують збіг у 60–90 %⁵⁸. По-друге, що частіше ми повторюємо певні дії, то міцніше нейронні зв'язки закарбуються у наш мозок. І так нам простіше задіяти ту модель поведінки, яка необхідна в конкретний момент. Не дарма говорять, що досвід приходить із практикою. Тож коли ми уявляємо, що вдало вирішуємо непросте завдання, то даємо мозку можливість «зробити репетицію». Так нам легше запустити правильні нейронні зв'язки навіть у момент стресу.

Дуже багато досліджень підтверджують ефективність візуалізації. Мені особливо до вподоби експеримент Гарвардських вчених на чолі з Альваро Паскуаль-Леоне. У ньому дві групи початківців училися грати на піаніно певну послідовність нот, потім вони мали практикуватися протягом тижня, а в кінці пройти перевірку успіхів. Але фокус був у тому, що одна з груп могла «практикуватися» лише подумки. Вони сиділи перед інструментом протягом двох годин, але торкатися його не дозволялось. Натомість вони мали уявляти, як вони грають. Інша група могла справді практикуватися на інструменті протягом того ж часу. Що ж вийшло? Обидві групи вчилися одночасно. На третій день вони показали однакові результати. На п'ятий день група, що справді практикувалася на інструменті, показала кращі успіхи. Але, коли «візуалізаторам» дали змогу один раз справді повправлятися у грі на піаніно, вони наздогнали іншу групу, яка мала таку можливість щодня⁵⁹.

Виконавчий директор головного китайського сайту роздрібної торгівлі Дуг часто використовує візуалізацію у професійному житті. «Це стає незамінним у непростих ситуаціях, як, наприклад, велика презентація. Я, звичайно, готуюсь і в традиційний спосіб — картки

з тезами і тому подібне. Та в день “ікс” я зазвичай беру хвилинку, щоб уявити бажаний хід подій. Потім пригадую інші складні презентації, які пройшли вдало, а також як я з ними впорався. Потім глибоко вдихаю і обмірковую кожен аспект попередньої вдалої події та те, які відчуття у мене були тоді. Це мене розслабляє, адже так я відчуваю, що в мене точно є всі сили та можливості досягти успіху і цього разу».

Майте на увазі, що візуалізація — це не те саме, що й афірмації руху «позитивного мислення» нового покоління. Дуг же не бурмоче постійно «Повір, що зможеш, і ти зможеш». Він частково застосовував ментальне контрастування і планування за правилом «коли-тоді». Він уявляв деякі деталі майбутнього завдання та точно візуалізував, як він підійде до завдання та розв'яже його, враховуючи свій попередній досвід. Так само піаністи не просто говорять про себе, як про успішних музикантів, та уявляють це. Вони невтомно повторюють ноти у себе в голові. Вчені доводять, що візуалізація слугує підтримкою реалістичних та продуманих планів, а не просто загадування бажань.

Також хотіла б наголосити, що для вдалої візуалізації необхідні не лише візуальні образи. Для кращого ефекту було б непогано задіяти також звуки, відчуття, запахи та навіть смак. Так ми можемо задіяти більше нейронних зв'язків у мозку. Тому коли Дуг готується до презентації, він згадує кабінет, у якому в нього була вдала презентація, а також якомога більше деталей: як звучав його голос, що казали інші та що він відчував у той момент. Може, навіть і те, що він їв перед виступом.

Дуг має свою пораду для більшої ефективності техніки: «Якщо ви часто це робитимете, то в ідеалі у вас з'явиться такий собі “плей-лист” зі спогадами про ваші успіхи. Тому ви дуже швидко в потрібний момент зможете викликати спогад для “Я маю зробити гарну презентацію” або для “Я сьогодні маю бути надзвичайно спокійним та терплячим”. Практика допоможе вам візуалізувати

* Афірмація — коротка фраза, що містить вербальну формулу, яка при багаторазовому повторенні закріплює необхідний образ або установку в підсвідомості людини, сприяючи поліпшенню її психоемоційного фону і стимулюючи позитивні зміни в її житті.

необхідний спогад навіть безпосередньо перед ситуацією, у якій він знадобиться».

Ось покроковий спосіб застосування візуалізації:

- **Хвилина тріумфу.** Подумайте про позитивні наміри на сьогодні. Згадайте схожу ситуацію з минулого, у якій ви поводитись та відчували себе так, як треба сьогодні. А тепер знайдіть тихе місце, де можна заплющити очі і розслабитись.
- Зробіть глибокий вдих. (Ваш мозок краще працюватиме, якщо ви також прислухаєтесь до відчуттів у всьому тілі, до звуків навколо та подивитесь на візерунки, які виникають перед заплющеними очима).
- Тепер викличте свій позитивний спогад. У себе в голові роззирніться навколо, згадайте, що казали ви та інші, про що ви думали. Згадайте інші відчуття.
- Тільки-но ви повністю пережили спогад, розплющте очі. Запишіть найвизначніші моменти, якщо є можливість. Занотуйте образи та фрази, які допоможуть швидко викликати спогад.
- **Завдання на сьогодні.** Якомога детальніше уявіть себе у сьогоднішній ситуації.
- Подумайте про свої наміри та цілі у цьому складному завданні, розмові або зборах, до яких ви готуетесь. Поміркуйте про аспекти, у яких можуть виникнути ускладнення.
- А потім заплющте очі і уявіть від початку до кінця, як ви легко все вирішуєте. Створіть у голові повноцінний фільм зі звуками, яскравими образами та відчуттями.

РОЗВАЖЛИВІСТЬ — НАШЕ ВСЕ, АБО СКЛАДАЄМО ВСЕ ДОКУПИ

Рассел — директор з маркетингу великої мережі готелів, відповідальний за імідж компанії. Він відповідає за образ готелю, який стане перед відвідувачами: від дизайну будівлі до подушок у номерах. Але якщо послухати, з яким захватом він говорить про свою роботу, то стає зрозуміло, що він любить її і навіть дуже. Хоч робочий день у Рассела триває довго, він намагається якомога більше зробити за цей час. Усе починається з того, як він складає план на день.

Він розповідає: «Ввечері я обмірковую 2–3 речі, які обов'язково треба зробити завтра. Потім протягом першої години на роботі я думаю про те, що чекаю від сьогоднішнього дня, що мені треба підготувати для ділових зустрічей. Це може бути ідея або певний аналіз, але також я візуалізую те, яким я хочу “постати” перед колегами, і те, як я долаю можливі ускладнення. Я роблю все це зранку, бо насичений день захоплює у вихор нагальних справ. І я помітив, що така невеличка підготовка дозволяє використати всі можливості по максимуму. Увага та кількість енергії обмежені, тому хочеться бути певним, що скеровуєш їх у правильне русло. Треба свідомо вирішити, що має найбільше значення».

Крім того, він перевіряє свої очікування до ситуації та людей, з якими збирається зустрітись: «Нагадую собі, що треба сподіватися на краще, адже так я вплину на своє сприйняття дня». Але несподіванки трапляються, куди ж без них: «Вам треба допустити думку, що щось може піти не за планом — так ви зможете акумулювати запас енергії для того, щоб впоратись із непередбачуваними обставинами. Коли ви заздалегідь готові до всього, обрали свої пріоритети і знаєте, чого хочете, на всі події ви реагуватимете набагато спокійніше».

Для підкреслення своїх намірів він використовує фіксацію установок: «Визнаю, що іноді обираю одяг напередодні ввечері залежно від того, у якому настрої я хочу бути завтра. Найчастіше це стосується питання, чи вдягати краватку. Але пригадую випадок, коли вирішив на чорних туфлях зав'язати червоні шнурки і з подивом отримував компліменти за креативність. Тому тепер я використовую цей фокус, коли мені необхідний заряд творчої фантазії на день».

Рассел говорить, що його наполегливий підхід до життя зробив його кар'єрний шлях цікавішим та успішнішим: «Я вважаю, що чітке усвідомлення цілей дозволяє мені помічати можливості, які в іншому випадку я би втратив».

ЗАКРІПЛЮЄМО НАМІРИ

Виділіть хвилинку на те, щоб переглянути свої наміри та цілі на день. Для найважливіших скористайтеся такими техніками:

- **Ментальне контрастування.** Що найімовірніше може стати у вас на шляху? Що ви можете зробити, аби це не збило вас із наміченого шляху? Можливо, скористатися правилом «коли-тоді»?
- **Фіксація установок.** Як ви можете нагадати собі дотримуватися визначеного плану? Є такі слова чи фрази, які нагадують про ваші наміри? Як те, що вас оточує, можна зробити метафорою до ваших намірів?
- **Візуалізація.** Уявіть найважливішу подію так, як ви б хотіли, щоб вона пройшла. Що ви зробите, щоб подолати можливі перешкоди на шляху? Який ви матимете вигляд? Що відчуватимете? Можете згадати момент у минулому, коли почувалися саме так, як хочете почуватися сьогодні? Зможете викликати цей спогад у яскравих подробицях?

ЧАСТИНА II

ПРОДУКТИВНІСТЬ

ЗМУСЬТЕ ЧАС ПРАЦЮВАТИ НА ВАС

Головне, щоб головне залишалось головним

Стівен Коеї

Що ж, ви визначили свої наміри, знайшли мотивацію та способи закріпити свої наміри. Як же тепер найкраще організувати свій час та розподілити зусилля, щоб досягнути мети? Як раціонально використати робочі години, щоб наприкінці дня ви могли пишатись собою?

Спершу визнаймо: більшість із нас має забагато справ. У період з 1970-х до 2000-х середньостатистичний американець додатково брав 200 робочих годин на рік. Це, між іншим, додатковий місяць⁹⁰. Більше того, робочий день у нас не просто довший, він більш насичений. Нас звідусіль атакують прохання та накази, дякуючи безперервному потоку повідомлень із сучасних пристроїв. Дотепний коментар від колеги або повідомлення із соцмереж про цікаві новини відволікають увагу та забирають дорогоцінний час.

Ми працюємо не покладаючи рук, а наш перелік справ на день не має ні кінця, ні краю, хоч робочий день уже добігає кінця. Ми зосереджуємося на тому, що швидше впадає в очі, а не на тому, що є важливішим та підходить під наші наміри. А через понаднормові години ми не в найкращій формі. Існує підтвердження того, що наша продуктивність та когнітивні функції зменшуються після восьми годин роботи. Тому навіть якщо ми візьмемо ще одну, дві або три додаткові години, результативність від цього не зросте, а навіть навпаки⁹¹.

Кілька років тому така проблема спіткала Ентоні. Експерт з цифрового маркетингу з двома дітьми та серйозним хобі (bir), зараз він життєрадісний, сповнений енергії та здається молодшим за свій вік. Але раніше його плечі опускалися під тягарем щоденного

життя. «Я забагато працював, одразу брався до всього, та ще й мав справу з безкінечними електронними листами. Я намагався все контролювати, та нічого не вийшло. У моїй компанії було негласне правило “презентеїзму” — треба робити так, наче ти постійно присутній, завжди весь у роботі. Це виснажувало». Та врешті він не витримав: «Я був остаточно виснажений. Пізніше я усвідомив, що так далі не можна. Щось треба змінити».

Ентоні з усіх сил намагався встигнути все, наприклад, робив кілька справ одночасно та пропускав перерви. Та відколи він дізнався про науку особистої продуктивності та розподіл пріоритетів, він зрозумів, що є кращий спосіб впоратись із навантаженнями професійного життя. І цей спосіб не вимагає бігти наввипередки з часом та лягати останніми словами.

У цій частині я поділюся секретами, які Ентоні та інші випробували на практиці. Покажу, як розподілити час так, щоб почуватися менш стомленим, більш жвавим та контролювати ситуацію. Також поговоримо про ситуації, коли ви перевантажені та, нарешті, щиро хочете покінчити зі зволіканням. Коли ви застосуєте запропоновані ідеї до свого робочого дня, то побачите, як та сама кількість робочих годин несподівано стане більш продуктивною, а вас наприкінці дня сповнюватиме почуття завершеності та рівноваги.

Розділ 4

Однозадачність

Існує така поширена думка, що виконання кількох справ одночасно дозволяє більше встигнути за день. Тому ми говоримо по телефону, читаємо документ і одночасно сидимо в інтернеті. Ми перевіряємо повідомлення під час зустрічей, а то й під час обіду. Ми теревенимо з колегами, пишемо прострочений звіт та жуємо бутерброд. «Який же я зайнятий! Весь у роботі!» — думаємо ми.

Хоч подібний метод роботи дозволяє нам почуватися так, наче ми з усіх сил намагаємося бути найкращими в усьому, але тут криється одна перешкода. Система винагороди мозку любить новизну та контакт з людьми, а особливо коли це несподівано. Тому кожен дзвінок або вібрація — це потенційна винагорода. Все, що нас відволікає, несе в собі можливість отримати ласий шматочок. Нехай це найчастіше і виявляється спамом, але встояти важко.

Та результати досліджень однастайні: мультизадачність шкодить продуктивності. А це вже призводить до подовження робочого дня. Ми не тільки уповільнюємось, коли робимо кілька справ одночасно, а ще й робимо більше помилок, а отже, змушені це переробляти і знову-таки уповільнюватись. Ми тільки *почуваємося* більш заклопотаними, а насправді ми робимо менше та ще й гірше.

Мультизадачність досить сильно впливає на нашу роботу. Директор лабораторії з вивчення процесів обробки інформації людини в Університеті Вандербільта Рене Маруа довів, що люди, які роблять дві справи одночасно, витрачають на це на 30 % більше часу і роблять вдвічі більше помилок, ніж інші люди, які виконують ці ж справи, але по черзі. Схожі експерименти показують такі ж результати⁶². Інші дослідження говорять, що мультизадачність негативно впливає на нашу здатність приймати рішення. Наприклад,

одну групу добровольців попросили обрати місце для розташування складу, враховуючи всі «за» та «проти» різних варіантів. А коли їм дали ще одне завдання, як це часто буває на роботі, то їм знадобилось більше часу на прийняття рішення, та ще й вибір вони зробили не найкращий⁶³.

Водночас дослідження працівників компанії «Майкрософт» (Microsoft) показало, що коли вони відволікаються на електронний лист, то їм потім необхідно 15 хвилин на відновлення ходу думок. І не важливо, відповідали вони на листа чи ні⁶⁴. Ситуація з миттєвими повідомленнями не краща: треба не менше 10 хвилин, аби повернутись у робоче русло. А тепер помножте цей час на середню кількість випадків на день, коли вас відволікають, і ви зрозумієте, чому постійне перебування «онлайн» не сприяє вашій продуктивності.

Чому ж мультизадачність спричиняє таку втрату швидкості, точності та зваженості? Вся справа знову-таки в обмеженості нашої раціональної системи. Ми думаємо, що робимо кілька справ паралельно, а насправді раціональна система просто швидко перемикається з одного завдання на інше. Вмикаємо «читати листа» — вимикаємо «послухати колегу», і навпаки. І кожне таке перемикання вимагає часу та енергії нашого мозку⁶⁵.

Щоб переконатися самим, спробуйте такі прості вправи:

- Скажіть «абвгде», а потім одразу «1234567». Зверніть увагу на те, як швидко ви це зробите.
- А тепер спробуйте сказати «а1б2в3г4г5д6е7». Зверніть увагу на те, наскільки більше часу вам знадобилося, щоб виконати ту саму «роботу», перемикаючись з літер на цифри, та наскільки більше розумових зусиль вам знадобилось для цього.

Тому й не дивно, що ми наче думок своїх не чуємо, коли навколо всі говорять та ще й телефон дзвенить. Коли ми просимо нашу раціональну систему стрибати з одного завдання на інше, то ми дуже напружуємо її. А оскільки вона ж відповідає за емоційну регуляцію (стриманість та врівноваженість, наприклад), то залишатися зібраним за додаткового навантаження стає ще важче. Одне з досліджень виявило, що рівень тривоги збільшується вдвічі, якщо під час виконання нового завдання піддослідних щось відволікало⁶⁶.

І що ж тепер? Хоч різноманіття завдань протягом дня бадьорить, але ціною шохвилинного перемикання з одного завдання на інше може стати ваша швидкість, точність та спокій. Вам може здаватись, що коли ви робите кілька справ одночасно, ви встигаєте більше, але наша продуктивність зростає, якщо ми зосередимось на одному завданні.

Хіба це не винятки?

На відміну від раціональної системи, автоматична система може виконувати завдання паралельно. Тож якщо ваше завдання не вимагає свідомих дій, то ви можете робити кілька справ одночасно. Керування машиною часто наводять як приклад автоматичного завдання. Саме тому, поки ми ведемо машину спокійною дорогою, ми можемо розмовляти з нашими пасажирами.

Та щойно завдання ускладнюється (наприклад, несподівано на дорозі з'являється інша машина), керування перестає бути автоматичним завданням. Тепер необхідна увага раціональної системи. Ми більше не можемо розмовляти та ефективно реагувати на зміну ситуації. Ось чому і з 5 серйозних аварій стається через неуважність водія. Доказом також є звіт поліції про те, що кількість аварій зменшилась на 40 % в Абу-Дабі та на 20 % у Дубаї, коли мережа «Блекбері» (BlackBerry) на деякий час припинила там роботу в 2011 році⁶⁷.

Та є докази того, що існує невеликий, крихітний відсоток людей, мозок яких працює інакше. Психолог з Юти Девід Стреєр шукав докази існування феномену «мультизадачників» і знайшов. Ви можете бути одним із них, але правда полягає у тому, що більшість людей до цієї категорії не належать. Якщо ви будете робити купу справ одночасно, то не станете одним із таких унікалів.

Людям, які постійно віддають перевагу мультитизадачності, необхідно більше часу на те, щоб перемкнутися з одного завдання на інше, ніж тим, хто застосовує мультизадачність час від часу. Мабуть, це через те, що вони втратили здатність зосереджуватися на певний відтинок часу⁶⁸.

Іронія ще й у тому, що дослідження показують: ті, хто найбільше переконаний у своїй здатності до мультизадачності, найчастіше радить собі з нею найгірше⁶⁹.

ГРУПУЙТЕ ЗАВДАННЯ, РОЗПОДІЛЯЙТЕ СВІЙ ДЕНЬ

Давайте розберемось, який же ідеальний день для нашого мозку, який любить робити все по черзі. Дослідження говорять, що ви можете працювати менше та не так важко, якщо згрупуєте свої завдання більш ефективно. Під групуванням я маю на увазі розподіл схожих завдань по групах, щоб ви витрачали менше часу та енергії, перемикаючись з одного типу завдань на інший. Наприклад, та вправа, яку я згадувала раніше, «a1b2в3...». Спочатку ви «розбираєтесь» з групою літер, а потім — з групою цифр. Якщо застосовувати це до ваших завдань, то спочатку читаєте пошту, а потім відводите час на розмірковування. У жодному разі не робіть це одночасно.

Ентоні успішно застосував цю пораду і полегшив своє навантаження на день. Наприклад, одним із його завдань є пошук цікавих статей і розсилання їх клієнтам: «Ви думаєте, що це так просто, але завдання передбачає кілька процесів. Спочатку збір інформації, тобто я маю бути відкритим та налаштуватися на пошук. Потім обробка, тобто треба зупинитись і подумати. Потім розсилання, тобто я маю вирішити, кому і що надіслати. Збір, обробка і розсилання вимагають різного налаштування мозку». Раніше Ентоні робив усе одночасно, але потім: «Я постійно відволікався, переходячи від одного завдання до іншого, адже я використовував різні додатки для збору і розсилки. На комп'ютері у мене завжди була відкрита купа вікон, і всі так і промовляли «відкрий мене». Та згодом я зрозумів, що краще розподілити завдання. Спочатку я повністю зосереджуюсь на зборі інформації, потім — виключно на обробці. Це суттєво економить час, і якість роботи помітно підвищилась».

Ентоні також вирішив зайнятися «зонуванням» дня. Тобто він окремо виділяє час на те, щоб подумати про проблемні завдання на день, і окремо для того, щоб дати раду всій електронній пошті. Іноді йому треба викручуватись і шукати вільні години у своєму розкладі. Але усвідомлення того, що двічі на день він певний час приділятиме пошті, дозволяє краще зосередитись на інших завданнях. Ентоні каже, що так йому вдається ефективніше розподілити свою когнітивну та емоційну енергію протягом дня.

Ось кілька порад, як цього досягти:

- **Згрупуйте завдання за типами.** Які типи завдань ви зазвичай виконуєте протягом дня? До якої категорії належить кожне окреме завдання? Ось приклади групування:
 - Глибоке розмірковування та креативна робота.
 - Відповіді на листи та повідомлення.
 - Читання та дослідження.
 - Зустрічі (віртуальні та особисті).
 - Особисті проекти.
 - Адміністративні завдання.

З приводу останньої категорії Ентоні говорить, що підхід до цієї групи завдань він запозичив у Бенджаміна Франкліна, який називав це «розставляти все по своїх місцях». «Коли люди чують фразу «адміністративні завдання», то вони хапаються за серце. Але «розставити все по своїх місцях» — це щось, що захоче зробити кожна раціональна людина. Деякі, я знаю, називають це «час зібратися» з таких же міркувань».

- **Потім визначте час.** Подивіться на свій розклад та оберіть час, який ви присвятите виключно певному типу завдань. Бажано, щоб у цей час ви не відволікалися на щось інше. Нехай ці блоки завдань будуть у такому діапазоні: маленькі — 20–30 хвилин, великі — 60–90 хвилин. Якщо ваш розклад дуже фрагментований, а зустрічі та дзвінки «розкидані» протягом дня, то спробуйте зібрати їх якомога ближче за часом один до одного. Спитайте, можливо, хтось зможе перенести зустріч/розмову на раніше чи пізніше. Дуже часто це легко влаштувати, але ми просто боїмося спитати. Та воно того варте, адже, якщо вийде, то ви зможете виділити цільний проміжок часу для іншої групи завдань.
- **Вирішіть, яка група завдань пасує до якого блоку часу.** Мета — якомога менше переключатися між різними видами завдань, наприклад, від написання документу до відповіді на лист, а потім — до відповіді на дзвінок. Якщо ви нічого іншого не робите, то виділіть окремі зони на розмірковування/креативне мислення і для розгляду повідомлень. Найбільше часу та найзручніший період відведіть на завдання, що вимагає глибокого мислення.

Також непогано розібратись, для якого виду завдань який період дня підходить краще. Не піддавайтесь упередженню, що для певного виду завдань підходить лише певний час дня. Так, деякі запевняють, що творчі здібності краще виявляються рано-вранці. Певно, ця думка пов'язана з тим, що є щось справді особливе у стані розуму одразу після сну: можна ще трохи поніжитись у ліжку або вхопити якусь думку, поки стоїш під гарячим душем. Але все це дуже індивідуально, і вам треба влаштувати день відповідно до власних особливостей. Якщо ви «сова», то ваш розпорядок дня буде зовсім інший, ніж у «жайворонка», який бадьоро наспівує вже о шостій ранку. Та яким би не був ваш «хронотип», визначте найкращий для себе час, щоб виконати найскладніші завдання⁷⁰.

НЕ ДАВАЙТЕ СЕБЕ ВІДВОЛІКАТИ

Навчитися бути зосередженим на головному, хай що б вас не відволікало — це наступний урок, який засвоїв Ентоні. Він знав, що якою б справою він не займався — телефонував, прибирав у хаті, писав щось — все вийде якісніше та швидше, якщо зосередитися на одній справі за раз. Звичайно, ця порада актуальна і для вас.

Ось кілька способів відвернути будь-яке відволікання і повністю спрямувати свою дорогоцінну увагу на найважливіше:

- **Вимкніть сповіщення.** Колись давно єдине сповіщення, яке ми отримували, був звук телефону. Сьогодні ж ми оточили себе пристроями, які «кричать» і вимагають уваги — від вібрації та дзеленчання смартфонів до візуальних миттєвих сповіщень, що вистрибують на екрані комп'ютера. Доки всі ці сповіщення будуть вам постійно приходити, а ви будете відволікатися на них, ефективно використовувати свій час ви не зможете. Кожне таке повідомлення вимагає місця в оперативній пам'яті мозку і не має значення, відповідаєте ви на них чи ні. Вимкнути ці сповіщення дуже просто, наприклад, активуйте режим «у літаку» або відключіть доступ до Wi-Fi. Ну і щоб уже напевне, можна назавжди вимкнути у налаштуваннях пристрою найбільш надокучливі сповіщення.
- **Приберіть спокуси.** Будь-які візуальні образи займають місце в оперативній пам'яті — так і виникає спокуса перейти в режим

мультизадачності. Тож закривайте вікно електронною поштою, коли треба сконцентруватися на роботі. Закрийте браузер або, принаймні, вкладки, які вам не потрібні для роботи. У часи, коли ще не було бездротового інтернету, Джонатан Франзен зосередився на написанні роману «Свобода», працюючи на комп'ютері, у якому не було доступу до інтернету. Зазвичай його комп'ютер мав постійний доступ до локальної мережі, але потім він його просто відрізав. У наше століття бездротових технологій існує своя версія підходу Франзена: є спеціальні додатки, які блокують доступ до обраних сайтів на необхідний період часу.

- **Створіть окреме місце для своїх «невчасних» думок.** Навіть коли ви щосили намагаєтесь повністю зосередитися на завданні, все одно щось стороннє так і виринає в голові. Але деякі з таких «незваних гостей» можуть бути досить цінними. У таких випадках, коли ми намагаємось втримати цінну думку в голові, щоб не займати місце в оперативній пам'яті, розвинуте звичку це записувати. Це може бути стікер або голосовий запис, до яких ви зможете повернутися в інший час.
- **Розвивайте витримку.** Більшість із нас ще не може зосереджуватися лише на одному завданні, тому спочатку доведеться постаратися. Спробуйте почати з 5 хвилин абсолютної концентрації на чомусь одному. Потім подивіться, що ви зробили за цей час, і обов'язково похваліть себе. Можливо, навіть підрахуйте, скільки часу сьогодні ви змогли протриматися оффлайн. Хвалити себе треба, адже у вашому мозку така нагорода зможе позмагатися зі стимулами, які мозок отримує, коли ви перебуваєте в мережі. З часом ви збільшите тривалість періодів концентрації, поки не зможете зосереджуватися без почуття неспокою.
- **Дисциплінують себе.** Працюючи над завданням, визначте, скільки часу ви на нього відведете. Потім встановіть таймер зворотного відліку. Це дасть вам відчуття визначеності та принесе хвилю задоволення, коли на екрані висвітяться нулі. На різні види завдань Ентоні виділяє різну кількість часу: «Я читав про одне дослідження, яке каже, що для глибоких роздумів оптимальний час — це 90 хвилин. Тож у таких випадках

я виставляю таймер на 90 хвилин, і люди можуть побачити, що зараз я зайнятий. Вони, звичайно, можуть перервати мене у разі необхідності, але вони знають, що це означає». Він говорить, що іноді може виснажитись після 65–70 хвилин, «але це нормально. Я навчився не перейматися цим». Для не такої напруженої роботи він виділяє 25 хвилин. «Я для себе зрозумів, що незалежно від кількості відведеного часу таймер дозволяє краще зосередитись, адже коли ви його вмикаєте, то це дає розуміння, що ваша робота не триватиме вічно».

А що як шеф викликає?

Мін — виконавчий директор телекомунікаційної компанії, і їй часто доводиться напряму працювати з генеральним директором. Вона описує його як «нестерпного типа, який закидає тебе питаннями і вимагає негайних відповідей». Нещодавно вона прочитала статтю про небезпеки мультизадачності і зрозуміла, що змінити деякі свої звички було правильним рішенням. Повідомлення вона перевіряла у спеціально відведений час кілька разів на день, тож важливі листи не залишалися без відповідей. Але це також означало, що її відповідь не надходила одразу, як лист приходив їй на пошту. І це напружувало генерального директора.

У Мін так і чухались руки поставити сповіщення на його листи. Та перед таким крайнім заходом вона вирішила спробувати пояснити свої дії: «Я йому пояснила, що не хочу постійно відволікатися від важливих завдань на перевірку кожного нового листа. Переказала статтю про недоліки мультизадачності. Я розповіла, що у мене є 4–5 спеціально відведених періодів протягом дня, коли я перевіряю пошту. Так я можу відповісти на листи, які надходять упродовж дня, не відволікаючись на кожне нове сповіщення». Вона сказала, що він кивнув головою, наче я його майже переконала, а потім спитав: «А що як станеться щось нагальне? Якщо ти перевіряєш пошту 4 рази на день, то я все одно можу чекати на відповідь близько 3 годин». Мін задумалась на секунду: «Як щодо того, що ви у будь-який час зможете зв'язатися зі мною через мого помічника?». Він погодився.

Мін наголошує, що коротка розмова може дуже допомогти: «Ми рідко говоримо про те, як встановлюємо свій розклад і чому

робимо це саме так. Але відкрита розмова з шефом дозволила уникнути додаткового стресу для нас обох. Це змінило ситуацію на краще. Для кожного з нас».

Однозадачність

Перегляньте свій розклад і організуйте завдання так, щоб ваш мозок працював найкраще (і найефективніше). Спробуйте ось що:

- **Групуйте завдання.** Розподіляйте схожі завдання по групах (листи, дзвінки, читання і так далі), щоб вам щохвилини не доводилось переналаштовуватись.
- **«Зонування».** Оберіть найкращий час для виконання певного виду завдань і окремо виділіть 1–2 «зони» для перевірки пошти. Оберіть окремий період, який ніщо не перериватиме, для найважливішої роботи. Подумайте, чи змогли б ви пересунути якісь зустрічі для раціональнішого «зонування».
- **Не давайте себе відволікати.** Зведіть усі можливі відволікання до мінімуму, щоб зосередити всю увагу на нагальних завданнях. Чи можете ви вимкнути якісь сповіщення? Чи можете скористатись додатками для блокування доступу до деяких сайтів? Навчіться не тримати в голові «невчасні» думки, які приходять самі собою, коли ви зайняті чимось іншим, а записуйте їх у будь-який зручний для вас спосіб.
- **Невеликі винагороди за хорошу поведінку.** Як ви можете нагородити себе за зосередженість на одному завданні? Подумайте про встановлення таймера або ведення журналу успішності.
- **Діліться досвідом.** Чи могли б ви пояснити особливості свого розкладу колегам? (Спробуйте з ними вправу «a1b2v3...», щоб показати недоліки мультизадачності).

Відпочинок з користю

Ви дивитесь спантеличено на годинник: невже так пізно? Вам ще так багато треба зробити, ваші очі мало на лоба не лізуть і в голові туман. Вам навіть важко пригадати, коли ви востаннє вставали зі стільця. Але ви говорите собі, що вам треба продовжувати, щоб час не минув марно.

Та чи так це? Ви справді думаєте, що зможете показати чудові результати, коли стоїте на порозі повного фізичного виснаження? Ну, ви розумієте, що коли вже я ставлю це питання, то відповідь буде однозначна: ні. Може, це суперечить вашим переконанням, але робота на межі фізичних можливостей не допоможе вам досягти найвищих результатів. Навіть навпаки, дослідження доводять, що ми показуємо більшу продуктивність, якщо даємо собі час на перепочинок посеред напруженого робочого дня.

На це є дві причини. По-перше, вашій раціональній системі необхідний час на відновлення сил для повноцінної роботи. По-друге, коли ви відпочиваєте, тобто активно не задіяні в роботі, ваш мозок опрацьовує всю отриману інформацію та робить висновки. Давайте я детальніше розповім про ці дві причини необхідності відпочинку.

Ох, ці виснажливі рішення!

Щохвилини ми приймаємо рішення. Наприклад, коли ми чуємо, як хтось каже фразу, з якою ми не згодні, то нам треба обрати: висловити свої заперечення чи усміхнутись і кивнути. Якщо ми вирішимо висловитись, то як це зробити (і наскільки дипломатично це має прозвучати)? Навіть такі незначні рішення вимагають

зважування всіх можливих «за» і «проти» та визначення подальших дій. Тому на прийняття рішень мозок витрачає багато енергії. І що більше рішень нам треба зробити, то менше когнітивних ресурсів залишається для оцінки альтернатив та хорошого зваженого вибору. Такий феномен науковці називають *втомою від прийняття рішень*. Вам знайома така ситуація: ви робите ремонт у квартирі і вже настільки виснажені вибором між різними кольорами та кранами, що врешті стомлено зітхаєте: «Мені вже байдуже?»

Вплив втоми від прийняття рішень на роботі є досить значним. У своїй роботі біхевіорист Шай Данзігер та його колеги з Університету Тель-Авіва спостерігали за тисячами рішень, які приймали нібито об'єктивні судді на слуханнях про умовно-дострокове звільнення⁷¹. Протягом дня комісія, вислухавши справу ув'язнених, мала прийняти рішення, випускати їх достроково чи ні. Їхній день складався з 3 частин, кожна з яких розділяла перерва. Дослідники помітили певну закономірність. Якщо справу розглядали після перерви, коли судді відпочили та відновили сили, то була вірогідність у 65 %, що відповідь буде позитивна. Але якщо справу слухали ближче до перерви, то шанс на умовно-дострокове звільнення стрімко наближався до нуля, незважаючи на всі аргументи «за». І так було кожного разу. Було схоже, що на задоволення прохання про дострокове звільнення більше впливав саме час слухання справи і стан суддів (чи достатньо у них сил на слухання справи).

Дослідження також показують, що люди приймають гірші рішення щодо придбань, коли вони стомлені. Це стосується як походу до торговельного центру, так і до автосалону⁷². Це можна сказати і про прийняття правильних, етичних рішень та дотримання заходів безпеки. Дослідження Пенсильванського університету показало, що працівники лікарень мають тенденцію нехтувати основними правилами гігієни, коли у них довгі зміни без перерв⁷³.

Усі ці приклади є доказом того, що ми не можемо добре виконувати свою роботу, якщо наша раціональна система виснажена. Це означає, що ми гірше аналізуємо, менше себе контролюємо, рівень зосередженості нижчий і нам важче спрогнозувати можливий результат наших дій. Натомість коли ми довго працюємо без перерв, автоматична система перебирає на себе керування. У таких випадках ми будемо обирати шлях найменшого опору: швидкі рішення,

категоричні відповіді, нетривала піднесеність, стандартний вибір або збереження статусу кво. А це не завжди означає найкращий вибір.

До таких наслідків також може призвести голод, бо в такому стані раціональна система також відволікається на пошук можливості задовольнити цю нагальну потребу («Ми скоро вже закінчуємо? Чи, може, мені перепросити і вийти? Чи є тут печиво поблизу?»). Як і всьому тілу, для нормальної роботи нашому мозку треба цукор. Але він не може «запастися» необхідною кількістю цукру, як деякі інші частини тіла, тому для гостроти розуму нам треба стежити за регулярним надходженням глюкози⁷⁴.

Тому й не дивно, що найбільші трудівники здають позиції, коли працюють без перерв. Як би нам цього не хотілось, а безперервно утримувати увагу та аналітичні можливості на найвищому рівні неможливо. Ось чому так багато довгих ділових зустрічей закінчуються на дещо роздратованій ноті: мало хто може залишатися на піку своїх можливостей без перерв.

Труднощі відпочинку та осмислення

Навіть коли наш мозок не зайнятий виконанням завдання, коли він перебуває у «стані відпочинку», як це називають неврологи, то він все одно дуже активний⁷⁵. Саме те, чим так зайнятий наш мозок у цей період, стало предметом дуже цікавого дослідження. Дослідники виявили, що коли ми даємо мозку відпочити від виконання завдання, він займається обробкою та об'єднанням отриманої інформації. Тобто саме в цей час він вчиться та аналізує.

Невролог Бермінгемського університету та Гарвардської медичної школи Сабер Самі є одним із тих, хто досліджує роботу мозку саме у «стані відпочинку». В одному з його експериментів добровольці мали лягти в апараті МРТ зі спеціальною клавіатурою і натискати кнопки, які відповідають зображенням, що з'являтимуться перед ними. У них було кілька періодів відпочинку, під час яких їхній мозок і сканували. За 6 годин учасники стали швидше виконувати завдання, і вчені подивились, які ділянки мозку були задіяні в цьому випадку. Але ключовим відкриттям експерименту стало те, що зв'язок між цими ділянками поглиблювався саме під час

відпочинку. Це говорить про те, що мозок продовжив навчання, навіть коли активна фаза завдання закінчилась⁷⁶. Словом, вони почали краще виконувати завдання не лише через практику, адже відпочинок також посприяв цьому.

У дослідженні Самі добровольці не знали, що їхній мозок продовжує навчання під час перерв. А ось експеримент з двох частин Джіади Ді Стефано і її колег з Гарвардської школи бізнесу чудово продемонстрував силу свідомого вибору відпочинку для оцінки ситуації зі сторони. Спочатку вони попросили добровольців розв'язати головоломки, у яких ті шукали два числа, які в сумі дорівнюють 10. Звучить просто, але фішка була в тому, що числа були десяткові. Виявилось, що учасники краще впорались із завданням, коли їм дали час на вибір зручнішої стратегії⁷⁷. Це вже було цікаво.

Результати роботи Ді Стефано та її колег з працівниками кол-центру в Індії були ще більш показовими. Новим працівникам кол-центру давали чотири тижні на стажування. Усі були в рівних умовах, але частину новачків попросили виділяти п'ятнадцять хвилин щодня, щоб записати кілька основних моментів, які вони вивчили за день. І що ж? Ця група «писарчуків» показала на 23 % кращі результати на тестуванні після стажування. Трохи часу на обмірковування відіграло значну роль у покращенні результатів роботи.

Загалом, зупинитись і дати мозку «перетравити» інформацію — це наче змоделювати процес, який відбувається в мозку під час сну, як зазначає когнітивний нейробіолог та голова Лабораторії сну, стресу та пам'яті Університету Нотр-Дам Джессіка Пейн. Вона говорить: «Очевидно, що нам піде на користь періодично, так би мовити, “вмикатись” і “вимикатись”, щоб максимально збільшити здатність нашого мозку ефективно використовувати нову інформацію»⁷⁸.

Ваш піт-стоп

Усе це означає, що ми краще використовуємо свої ментальні ресурси, якщо виділимо трохи часу на підзарядку та осмислення інформації, а не кидатимемось від однієї зустрічі до іншої без найменшого перепочинку між ними.

С одна метафора, пов'язана з гонками, яку я використовую як нагадування відривати очі від ноутбуку на невелику перерву. У дитинстві я побувала на СТО відомої траси Формули 1 у Сільверстоуні. Безумовно, було неймовірно цікаво побачити, як механіки за лічені секунди здатні замінити шини та заправити авто. Але для себе я зрозуміла інше: успіх машини у змаганнях залежав не лише від її швидкості, а й від стратегії вибору командою часу піт-стопу. Кожна зупинка була тактичним кроком для покращення результату, продуманим сповільненням для більшого прискорення у подальшому. Піт-стоп — це не марнування часу, а важлива частина успішної та добре спланованої гонки. Мозок — як гоночний автомобіль. Перепочинок є не менш важливою частиною дня, ніж будь-який інший пункт вашого плану на день, і ви маєте виділяти достатньо часу для нього протягом дня. Сплануйте його, наполягайте на ньому (якщо треба) і ніколи не ігноруйте.

Тепер розглянемо складові продуманого піт-стопу: розумні перерви та час на осмислення.

РОЗУМНІ ПЕРЕРВИ

У попередньому розділі я говорила про «зонування» дня, тобто групування завдань за категоріями. Тепер перегляньте свій розклад і:

- Вставте невеликі перерви між різними групами завдань. Наприклад, якщо ви витрачаєте годину на роботу з кореспонденцією, то перед тим, як іти на зустріч або братися за аналітичну чи творчу роботу, візьміть кілька хвилин, щоб просто встати та трохи звільнити голову від усіх думок.
- Переконайтесь, що ваше тіло та мозок не будуть без перепочинку більше, ніж 90 хвилин. Під час перерви ви можете випростати ноги чи вийти на кілька хвилин в інше місце.

Чому саме 90 хвилин? Психолог Університету штату Флорида К. Андерс Еріксон роками вивчав характеристики та щоденну роботу професіоналів, включно зі спортсменами світового класу, шахістами та музикантами, щоб зрозуміти, у чому полягає секрет їхніх високих результатів. Еріксон з'ясував, що зазвичай вони працюють блоками по 90 хвилин з перервами між ними⁷⁹.

Мені це також підходить. За останні п'ятнадцять років я багато часу витратила, плануючи порядок денний для зборів та спостерігаючи за наслідками моєї допомоги. Після 90 хвилин, а часом і раніше, якщо люди вже були стомлені до того, увага та енергія стрімко наближаються до нуля. Якщо я ігноруватиму перерви, то головними в кімнаті стануть смартфони, які будуть засобом для пробудження виснаженого мозку. Та я помітила, що п'ятнадцять хвилин перерви допомагають усім повернутися, до справ рішучими та зосередженими, і ми можемо продуктивно попрацювати наступні дев'яносто хвилин.

Наш експерт з цифрового маркетингу, Ентоні, тепер не забуває встати та піти щось перехопити, випити або просто пройти між завданнями та зустрічами. Результати стали очевидними не лише для нього, а й для його колег. «Це стало наче традицією в офісі: піти пройтись або трохи потеревенити. Ми вирішили, що це вартує витраченого часу, адже потім ми встигаємо зробити значно більше, якщо ненадовго змінимо обстановку». Ентоні абсолютно переконаний у тому, що його мозок робить під час відпочинку: «Коли завдання дуже важке і я забиваю на все та йду на прогулянку, то коли повертаюсь за 25–30 хвилин, усе вдається набагато легше. А якщо намагаюся зробити все без перерв, то врешті все затягується надовго». Ентоні навіть має назву для таких продуктивних перерв — «проміжний стан». Результат: глибше розуміння за меншу кількість зусиль.

Правильне рішення у правильний час

Якщо ви працюєте над виснажливим завданням, то особливо важливо виділяти час на піт-стопа. Отже, плануючи день, спитайте себе:

- Які важливі рішення треба сьогодні прийняти (аналітичні чи творчі)?
- Рішення буде кращим на свіжу голову чи коли я буду виснажений?

Якщо в цей день передбачається багато рішень, оцінка роботи або перегляд та редагування великого документу, то просто необхідно передбачити час на регулярні невеликі перерви, нехай і на кілька секунд. Також переконайтесь, що голод не буде займати ваші думки та заважати зосередитись. Ентоні говорить, що знає,

коли низький цукор впливає на його рішення: «Я це помічаю, бо тоді я стаю трохи дратівливим та безкомпромісним. Тоді колеги мені радять піти з'їсти горішків чи ще чогось, що я і роблю».

Не забувайте про хвилини для себе

- За можливості плануйте збори та дзвінки так, щоб вони тривали не довше, ніж півгодини або годину. Так ви дасте вашому мозку п'ять-десять хвилин на підзарядку.
- Якщо виходить, завершуйте розмову чи зустріч дещо раніше, щоб ви (та інші) могли трохи перепочити.

Подумайте, як ви зазвичай плануєте зустрічі. Якщо вони неформальні, то ви можете сказати: «Поговоримо о третій по обіді». Якщо ж усе офіційно, то ми можемо в запрошенні точно зазначити «15:00–16:00». Потім ми думаємо, що після 16:00 у нас вільний час. Але якщо за цією зустріччю у нас одразу наступна, то часу на відпочинок у нас не буде. А це, як ми знаємо, значно вплине на якість подальшої діяльності.

Саку Туомінен і Пекка Пох'якалліо керують компанією «925 Дизайн» (925 Design), яка спеціалізується на допомозі у створенні ефективного робочого плану. Їхня ідея полягає в тому, щоб застосувати принципи дизайну до того, як ми підходимо до нашої щоденної роботи, щоб досягти елегантності та ефективності, які можна побачити в майстерно різьбленому стільці чи в телефоні⁸⁰. Після аналізу розкладів більше тисячі працівників вони дійшли висновку: чому б не скоротити зустрічі до 45 хвилин замість мучити всіх протягом години? Те саме стосувалося півгодинних телефонних конференцій, які можна було б скоротити до 20–25 хвилин. Результати не забарились, коли вони впровадили ці ідеї у компанії своїх клієнтів. Люди побачили, що роблять приблизно той же об'єм роботи, але з меншим навантаженням на мозок за рахунок регулярних перерв.

Звичайно, ми не завжди можемо контролювати свій розклад. Та час для деяких маневрів є все одно. Замість того, щоб сказати «Я вільний о 15:00», скажіть, наприклад, «Я вільний з 15:00 до 15:45». Можна бути практичним та позитивним, сказавши щось на зразок «Мені треба все закінчити до 15:45, але, думаю, ми впораємось і раніше». І ми можемо виділяти для себе 5–10 хвилин кожної години.

Ми не завжди можемо залишити собі ці дорогоцінні хвилини відпочинку, але вони настільки змінюють вашу роботу, що якщо вдасться відпочити хоча б в половину запланованого часу, то результати вас приємно вразять.

Колеги також виявлять прихильність до вас, якщо ви поставите собі за мету закінчувати все трохи раніше, ніж належить. Пригадую пораду, яку отримала від сера Майкла Барбера, коли ми були колегами у «МакКінзі». Це було після того, як він відійшов від ролі головного радника в британському уряді. Він сказав, що завжди мав на меті закінчувати збори раніше, тому що ті кілька вільних хвилин радували всіх, з ким він працював, особливо прем'єр-міністра Тоні Блера.

ЧАС НА ОСМИСЛЕННЯ

І нарешті, після завершення великого завдання чи зустрічі або коли ви вивчили щось нове:

- Затримайтесь та обміркуйте все нове за день, щоб збільшити цінність набутого досвіду. Що вам найбільше запам'яталось? (Що ви зробите інакше наступного разу?)
- Якщо ви не самі, то залучіть до цього й інших.

Робін — соціальний підприємець. Вона знаходить організації, які вчать колишніх в'язнів комп'ютерному програмуванню та бізнесовим навичкам, щоб вони могли почати життя спочатку. Вона — одна з тих енергійних людей, які ніколи не зупиняються. Хоча насправді вона зупиняється — і цілком свідомо — кілька разів на день, щоб осмислити все. Якщо після чогось важливого — розмови чи прочитаного тексту — виникли цікаві думки, вона виділяє тридцять секунд, щоб записати їх. «Це може бути чиясь інтонація або якісь ідеї, що виникли з чиеїсь фрази». Вона стверджує, що кожного разу правило тридцяти секунд стає «кориснішим та багатим що спрощує»⁸¹.

Кожного вечора техніка «4Д» допомагає Робін згадати події дня та відновити в пам'яті те, про що вона дізналась («це може бути новий цікавий факт, або новий урок, або щось, що я ніколи не повторю завтра»), чого досягла, те, який досвід вона отримала на роботі чи поза нею, і те, за що вона дякує. Вона сама вигнала цю техніку

осмислення подій дня і назвала її так, щоб легше запам'ятати. Робін зазначає: «Цей час на осмислення допомагає мені з кожного дня, хорошого чи поганого, винести цінний та корисний досвід».

Відпочинок з користю

Подивіться на свій розклад на сьогодні та на завтра і розробіть свій план за такими правилами:

- **Розумні перерви.** Як можна влаштувати справи так, щоб у вас були регулярні перерви принаймні кожні дев'яносто хвилин та між кожними групами завдань?
- **Правильне рішення у правильний час.** Яке завдання вимагає від вас приймати багато рішень? Чи не можна його поставити на такий час, коли ви і ваш мозок сповнені енергією?
- **Не забувайте про хвилини для себе.** Чи можна запланувати зустрічі або власний час блоками по двадцять п'ять або сорок п'ять хвилин (замість тридцяти або шістдесяти), щоб створити мікроперерви між завданнями? Коли щось уже заплановано, то чи можна це закінчити трохи раніше?
- **Час на осмислення.** Після кожного виконаного завдання чи зустрічі виділіть тридцять секунд, щоб записати найголовніше. Спробуйте техніку осмислення наприкінці дня, як «4Д» (дізнався, досягнув, досвід отримав, дякую).

Розділ 6

Перемагаємо перенавантаження

Хоч Ентоні і став майже експертом у ефективному плануванні свого дня, але навантаження у нього все одно велике. Його компанія з продажу цифрової продукції швидко росте і він говорить: «Кожного тижня я досягаю критичної точки. Часто буває так, що понеділок у мене забитий під зав'язку і тоді я починаю свій тиждень з цілковитого виснаження. А це задає поганий ритм на наступні 6 днів». Ентоні каже, що перенавантаження перемикає його в режим «захист»: «Іноді хочеться стукнути кулаком по столу і вигукнути: "З мене досить!" Я просто-таки відчуваю, як мій мозок починає "гальмувати". І тоді я вже не в формі, щоб упоратись із навантаженням, а ризик неправильних рішень значно зростає. Все може тільки погіршитись, якщо у стресовому стані почати прокручувати в голові найгірші сценарії, як-от прострочений дедлайн або навіть звільнення. Зрозуміло, що загальну ситуацію на краще це не змінить і в голові не проясниться». Він дуже добре описав стрес і відчуття раціональної системи, коли вона завалена командами, і те, як в результаті ми переходимо в захисний режим і вже не можемо ясно мислити.

Але часто такий тиск іде в комплекті з сучасним діловим життям. Та є й інша причина нашого перенавантаження. Називається вона *омана планування*⁸². Цей феномен полягає у тому, що зазвичай ми відводимо на завдання менше часу, ніж воно насправді займає.

Це відбувається через те, що наша оцінка ґрунтується на найяскравішому спогаді, тобто *найвдалішому* досвіді, а не на тому, скільки в *середньому* подібне завдання зайняло у нас часу в минулому.

(Це той випадок, коли наш мозок вибирає найкоротший шлях, спи-раючись на одиничний випадок і не вираховуючи середне арифме-тичне подібних показників). Як наслідок, ми часто маємо занад-то оптимістичні очікування до власних дій. Якщо ми вже заклопо-тані, то щоб вивести нас із рівноваги, не так багато і треба: колега у відпустці, близький дедлайн, неочікуване ускладнення або про-сте «так» на те, на що ми мали сказати «ні».

На це є одна очевидна порада: збалансуйте свої оптимістичні передбачення часу на виконання завдань, уявляючи найгірший сценарій. Потім плануйте щось близьке до цього. Омана має такий сильний вплив на мозок, що ви вважатимете вашу оцінку дуже точ-ною. (Тільки уявіть, як чудово буде закінчити раніше, ніж ви загла-нували).

Але для випадків, коли ви вже перевантажені і з цим треба щось робити, я розповім про техніки, які допоможуть віднайти дзен, не жбурляючи свій телефон у стіну.

ПАУЗА ДЛЯ САМОУСВІДОМЛЕННЯ

Ентоні знає, коли в нього настає критичний момент. Він помічає напруження м'язів, появу різких коментарів, а також неясність думок. Та у нього є перевірений засіб боротьби з цим.

Ентоні говорить, що коли з'являються ознаки впливу стресу, він зупиняється, робить глибокий вдих і питає себе: «Чи хочу я так по-чуватись?». Він пояснює: «Я знаю, що все це лише зовнішні проя-ви надто великого навантаження на мозок і є кілька способів до-помогти йому впоратись із цим. Коли я ставлю собі те питання, то просто нагадую, що завжди є вибір, як реагувати. Таким чином, в роботу знову вступає раціональна частина мозку. Це як ущипну-ти себе, щоб перевірити, чи не спиш».

У нього є особлива техніка для глибокого дихання: «Коли ви па-нікуєте, то таке враження, що не вистачає повітря, але насправ-ді у вас перенасичення киснем через прискорене дихання. Тому я використовую техніку під назвою "трикутник дихання": вдихаю на три рахунки, видихаю на три рахунки і потім затримую дихання на три рахунки. Уповільнюючи серцебиття, ми даємо сигнал мозку, що загрози більше немає, тому інші сигнали стресу зменшаться».

Це чудовий приклад зв'язку тіла та мозку, про який я говорила у розділі «Основи науки».

По суті, Ентоні використовує самоусвідомлення як тактику бо-ротьби із завалом на роботі. Він застосовує на практиці дієві ре-зультати неврологічних досліджень про практики самоусвідомлен-ня, включно з гострим мисленням та навчанням стійкості. Можли-во, його невеликі вправи не схожі на самоусвідомлення, але ефект вони мають такий самий. Коли ви рахуєте під час вправи з дихан-ням, ви допомагаєте своєму розгубленому мозку зосередитись на чомусь конкретному. Таким чином ви його трохи «розвантажує-те» на кілька хвилин, щоб потім він міг переналаштувати свою ува-гу. Як каже Ентоні, «так все дуже швидко вповільнюється та заспо-коюється».

Якщо вам треба швидкий та непомітний спосіб зробити па-узу для самоусвідомлення під час авралу на роботі, то спробуй-те таке:

- Знайдіть місце, де ви зможете зручно сісти (або стати). Поставте ноги рівно. Якщо можете, заплющте очі або опустіть погляд на коліна (підлогу, якщо стоїте).
- Далі оберіть, на чому зосередити увагу. Спробуйте один із цих підходів:
 - Зосередьтесь на диханні. Можете обрати техніку Ентоні або на 1–2 вдихайте, а на 3–4 видихайте. Також не зайвим буде покласти руки на живіт, щоб відчувати, як він піднімається і опускається під час дихання.
 - Зверніть увагу на відчуття у тілі, як працює кожна його частина, від голови до пальців ніг.
 - Подумки порахуйте від ста до нуля.
- Якщо думки десь блукають, не хвилюйтесь, це нормально. Не будьте до себе надто суворі. Коли помічаєте, що подумки ви вже десь далеко, знову зосередьте увагу на попередньому предметі.

Якщо момент перевантаження настає посеред зустрічі, то мож-на використати короткі версії наведених вправ. Зробіть один-два глибокі вдихи-видихи, порахуйте від десяти (а не від ста), зверніть увагу на те, як стоять на підлозі ваші ноги. Ніхто цього не помітить, а мозок подякує.

СОРТУЙТЕ ДУМКИ

Обсяг оперативної пам'яті дуже маленький, а тому найменший сторонній фактор — і сконцентруватись уже важко. Думки про не-завершені завдання та інші турботи можуть дуже сильно відволікати, особливо коли ви постійно прокручуєте їх у голові. Ви потроху витрачаєте енергію раціональної системи кожного разу, як подумки говорите собі: «Треба не забути сьогодні забрати речі з хімчистки». Саме тому психологи Університету штату Флорида Емер Джеймс Масікампо та Рой Баумайстер підтвердили, що нам важче розв'язати анаграму або логічні задачі, коли ми знаємо, що є ще щось, що треба зробити⁸³. Цей феномен має назву «ефект Зейгарнік» на честь російського психолога, яка відкрила його.

Подолати ефект Зейгарнік можна, записуючи свої незавершені завдання, а не намагаючись їх запам'ятати. Так ви звільняєте місце у мозку для справжніх мислинневих процесів:

- Розв'яжіть звичку одразу записувати у блокнот або на електронний пристрій усе, про що хвилюєтесь, та незавершені завдання, щоб ваш мозок не витрачав енергію на їх запам'ятовування. (Це перегукується з порадою у розділі 2 про те, щоб записувати свої найменші завдання).
- Завжди тримайте поблизу записник або диктофон усюди, де до вас найчастіше приходять розумні думки. Особисто у мене є водонепроникний записний пристрій у душі, біля ліжка завжди лежить блокнот, та й записник на телефоні я також часто використовую.

Потім вам ще доведеться розібратись, що робити з усім записаним, але працювати вам буде помітно легше, коли в голові порядок. Незавершені справи — як галасливі діти в садочку: з ними легше впоратися, коли вони тихенько сидять рядочком.

СПЕРШУ НАЙГОЛОВНІШЕ

Кілька років тому на тепер уже неактивному акаунті у Твіттері я прочитала фразу, яка йшла під заголовком «продуктивність у 11 словах». Ось вона: «Одна справа за раз. Спочатку зроби найголовніше. Починай робити вже зараз»⁸⁴. Це не писав біхевіорист,

але цілком міг би, зважаючи на дослідження про те, як швидко раціональна система мозку перевтомлюється.

Що ж є найголовнішим? Якщо б ви могли зробити лише щось одне, що б це було? Одного січневого дня в Нью-Йорку я працювала з високопоставленою бізнес-леді, яка збиралася на щорічний Всесвітній економічний форум світових лідерів у Давосі, Швейцарія. Безумовно, Валері була по вуха у справах. Вона саме змінювала роботу, наобіцяла купу всього друзям та знайомим і мала написати промову про роль бізнесу в суспільстві. Вона вголос перераховувала всі свої завдання, коли ми вийшли на вулицю під сніг.

Врешті, коли вона зупинилась, я сказала: «Так, це багатенько. Але що з цього найважливіше зробити вже сьогодні?».

Її очі розширилися з подиву: «Точно!».

Я подивилась на неї розгублено.

Вона пояснила: «Те, що ти сказала, відкрило мені очі». Навряд чи це було наймудріше питання у світі, але і його вистачило для того, щоб вона зрозуміла, що «найважливішим у той момент» було розіслати запрошення на її виступ у Давосі ключовим особам. Валері було важливо, щоб виступ мав успіх, а час спливав. Через перенавантаження вона випустила з уваги головне, а таке просте питання допомогло розставити все по місцях. Воно допомогло відкинути зайве, тобто навантаження на оперативну пам'ять.

Такий простий трюк Ентоні використовує, коли досягає критичної точки: «Коли я зробив вправу на дихання і в голові прояснилось, я дивлюся на всі свої завдання і кажу собі: «Так, що ж мені абсолютно необхідно зробити до кінця дня?» Відповідь справді може допомогти зняти стрес». А що як важливо закінчити кілька справ? «Якщо відверто, то завжди є лише одна нагальна справа. Зазвичай це через те, що інші залежать саме від неї або їхні результати радше в перспективі. Та й якщо проаналізувати, то все інше можна відкласти, передати або й зовсім залишити».

Поставте собі такі питання, коли дивитесь свій перелік справ:

- Що є найважливішим саме зараз? (Спробуйте згадати свої наміри на день).
- Що необхідно зробити саме сьогодні?
- Спробуйте зазирнути наперед. Завершення якої справи порадить найбільше або принесе полегшення?

ТИХШЕ ІДЕШ...

Ви розібрались із тим, що є найважливішим. Проте якщо завдання складне та виснажливе, то ви все одно весь час у напрузі. Тому ось вам іще одне простеньке питання:

— Який перший маленький крок вам треба зробити, щоб почати діяти?

Оманливо просте питання заспокоює ваш мозок з кількох причин. По-перше, воно не дає задуматися над справжніми масштабами завдання, а натомість фокусує увагу на чомусь, що вам під силу. Мозок очікує винагороди за успіх, а це вимикає режим «захист» на користь режиму «пізнання». Це питання також зменшує навантаження на мозок, коли змушує його перенаправити зусилля з чогось складного (думки про туманне майбутнє) на щось просте (думки про нагальні справи).

Адвокат Анджела працює у фірмі, де керівників обирають шляхом голосування, а не просто призначають. Від такого підходу виграють ті кандидати, у яких багато чудових ідей і які добре ладнають з людьми. Це якраз про Анджелу. Та її наче паралізує, коли вона задумується про те, щоб виставити свою кандидатуру на голосування. Майже кожного дня у її переліку справ є пункт «почати готуватись до виборів». Для неї це завжди було «найважливішим завданням», але воно здавалося величезним та надто складним, щоб виконати його посеред важкого дня.

Ми поговорили про маленькі кроки, і Анджела сказала: «Я зрозуміла, що спершу я мала випити каву з шефом, якого я знаю і люблю, і обговорити з ним мої ідеї. Тож я написала це на жовтому стікері. Потім зателефонувала його помічникові, домовилася і зробила це. Далі все те саме я зробила і з наступними кроками. Це було таке полегшення». Навіть більше, це спрацювало. Коли колеги обрали її на керівну посаду, техніку «маленьких кроків» вона використовувала і надалі. «Це завжди працює. Завжди є якась дрібниця, яку ви можете зробити і побачити миттєвий результат. Це добрий спосіб просуватись уперед, коли здається, що ніколи не зрушиш з мертвої точки».

ПОРІВНЯЛЬНА ПЕРЕВАГА

Ви визначились із найважливішим завданням і знаєте свої перші кроки, але ще так багато треба зробити, а часу обмаль. Для вирішення цієї проблеми давайте звернемося до старого економічного терміну *порівняльна перевага*, запровадженого економістом Девідом Рікардо 1817 року. Але дуже часто цей термін розуміють неправильно.

Давайте з'ясуємо. Уявіть, Англія і Португалія обидві можуть виробляти сукно і вино (можете уявити себе Португалією, а один із ваших колег буде Англією). Португалія краща у виробництві обох товарів. Тож чи має Португалія робити все, а Англія — нічого? Ні, оскільки у Португалії обмежені ресурси. (Як і ви маєте обмежену кількість часу). Не можна сказати, що Англія взагалі не може виробляти сукно і вино, просто у Португалії це виходить краще.

Тоді обидві країни мають виробляти обидва товари? Ні, якщо вони можуть торгувати між собою. Англія непогано робить сукно і вино, але Португалія неперевершено виготовляє вино і дуже добре — сукно. Різниця між цими країнами-виробниками більша у галузі виноробства, ніж сукнарства, тому Португалія має *порівняльну перевагу* у виробництві вина (а не сукна). Висновок? Через обмеженість ресурсів Португалії варто зосередитись на тому, що у неї найкраще виходить, тобто на вині. Рікардо пояснює, що якщо Португалія зробить так, а Англія сконцентрується на сукнарстві, то разом вони вироблять більше, ніж якщо виробляли б обидва товари окремо⁸⁵.

Логіку порівняльної переваги можна застосувати до проблем із завалом на роботі. Нам часто дають такі завдання, у яких без допомоги інших не обійтись. Ми говоримо собі, що вони не достатньо досвідчені та освічені або що самі ми впораємося швидше. Та такий підхід має свою ціну. Якщо ми відмовлятимемось передати частину завдань, які цілком пристойно можуть виконати інші, то ми не зможемо розвиватись у тому, що можемо робити лише ми. Президент США Тедді Рузвельт про це знав. Він друкував швидше, ніж його помічник. Та попри це його порівняльною перевагою є його обов'язки президента, для яких необхідні його унікальні можливості. Тому саме на цьому він і зосередив свою увагу,

а набір тексту він залишив помічників. Безсумнівно, що країна від цього лише виграла.

Знову перегляньте свій план на сьогодні і спитайте себе:

- Які завдання можна виконати лише за допомогою моїх унікальних вмінь?
- Які завдання може виконати відносно непогано хтось інший (нехай і не так добре, як я)?

Ентоні з усіх сил намагається обмежити кількість справ, які не вимагають його таланту. «Нам здається, що все важливо, але все взяти на себе ми не можемо. Тому я мав навчитись відпускати дещо, хоч спочатку це і було до смішного важко». Він говорить, що йому дуже допомогла відкрита розмова з колегами про всі їхні окремі обов'язки та про те, у яких випадках вони можуть більш ефективно розділяти та володарювати. «Я зрозумів, що є речі, які я люблю і які у мене добре виходять, а мої колеги можуть взяти на себе, наприклад, ведення блогу компанії або сторінку компанії у Твіттері. І ось тепер у мене є час зайнятися справами, з якими міг упоратися тільки я».

ПОЗИТИВНА ВІДМОВА

Ми говорили, що робочий час не гумовий і все встигнути за день неможливо. Кожного разу, коли на чесь прохання ви відповідаєте «так», ви говорите «ні» чомусь іншому. Отже, ви хочете, щоб усі «так» стосувались важливих та створених саме для вас речей. Але бажання уникнути незручних розмов із тими, на чий прохання ми маємо відповісти відмовою, часто стає перешкодою на шляху до ефективного керування часом. Ентоні говорить: «Мені не подобаються конфлікти і я не люблю відчувати, наче я когось підвів. Тому мені дуже важко відмовляти, і в таких випадках я дуже неохоче телефоную або зустрічаюсь із тим, кому треба сказати «ні»».

Тут на допомогу прийде техніка позитивної відмови. Якщо вам важко позбутись не дуже важливих завдань, то навчитися робити позитивні відмови — це наче здобути суперсилу, яка дозволяє зробити так, щоб усі були задоволені вашими рішеннями (у тому числі ви самі).

Співзасновник Гарвардської програми з мистецтва ведення переговорів Вільям Юрі першим розповів про цю техніку, яка чудово

вписується в неврологічну теорію про режими «захист» і «пізнання». Пам'ятаєте, що наш мозок постійно шукає потенційні ознаки небезпеки та вигоди? Коли на горизонті небезпека, мозок переходить від зважених рішень до нехитрих та швидких. Подібним чином люди поведуться в ситуаціях, коли зненацька зауважують, що їхній будинок горить.

Тепер згадайте наші звичайні ввічливі відмови. Ми починаємо з «Мені справді шкода, але я не зможу прийти на зустріч/зайнятись проектом/намалювати автопортрет...» Звучить і справді ввічливо. Але коли ми починаємо з негативного «Мені шкода», хай які гарні наші наміри, то це одразу змушує людину насторожитись. Одразу вступає захисний режим: «Тобі відмовляють! Це загроза!». У такому режимі люди не схильні до благородства та розуміння. Ви можете сподіватись, що людина з розумінням поставиться до ваших пріоритетів, але в режимі «захист» це малоймовірно.

Для того, щоб збільшити шанси на спілкування з людьми, які перебувають у режимі «пізнання», завжди краще починати з чогось позитивного. Спробуйте так:

- **Почніть із приємного.** Спочатку висловіть свою вдячність за те, що звернулись саме до вас.
- **Ваше «так».** Потім замість «вибач» почніть захоплено розповідати про переваги того, чим ви зараз зайняті, і підкресліть, чому для вас це так цікаво, важливо та значуще. Спробуйте знайти такі аргументи, які б знайшли відгук у людині, зважаючи на її пріоритети та особисті якості.
- **Ваше «ні».** Поясніть, що на ваш превеликий жаль, це означає, що ви не зможете виконати прохання.
- **Закінчіть приємним.** Ви можете запропонувати натомість щось, що не заважатиме вашим планам, наприклад, познайомити з іншими людьми, які зможуть допомогти. У крайньому випадку, побажайте людині успіху в її проекті. Часто ми забуваємо саме про цю важливу частину вдалої відмови, адже в цей час ми надто зайняті власним дискомфортом від цієї розмови.

Ентоні ділиться своїм останнім прикладом позитивної відмови, яка допомогла йому впоратись із завалом на роботі. Довготривалі подорожі — це те, що забирає у нього найбільше часу. Часто він погоджується на цікаві, але не нагальні відрядження. Нещодавно

він погодився поїхати до Куала-Лумпуру до того, як зрозумів, як важко буде виділити на це час. Він не думав, що може відмовитись, але альтернатива була значно гіршою: посередня робота над проектом, від якого залежало майбутнє компанії. Врешті, він зрозумів, що від поїздки треба відмовитись, щоб не відставати від власного розкладу.

Зазвичай Ентоні написав би щось подібне:

Перепрошую, але, на жаль, я не зможу скласти вам компанії у подорожі до Куала-Лумпуру. Нещодавно ми взяли за три великих проекти і теперішній обсяг роботи не дає мені змоги вирватись. Я просто не можу знайти час, хай як би не намагався. Ще раз прийміть мої найщиріші вибачення.

Його ж позитивна відмова була десь такою:

Для мене було честю отримати запрошення до Куала-Лумпуру. Ваша робота справляє неймовірне враження [почав з приємного]. Як ви знаєте, наші справи також пішли вгору. Ми зараз узялися за три неймовірні проекти, які абсолютно змінять уявлення наших клієнтів про маркетинг. Наступного місяця я буду брати безпосередню участь у проєктах і моїм першочерговим обов'язком є зробити їх успішними [його «так»]. Для цього я маю відмовитися від багатьох речей. І подорож з вами є, на жаль, однією з них. Ви не можете уявити моє розчарування, адже я так чекав на неї [його «ні»]. Будь ласка, скажіть мені, якщо я можу допомогти вам зв'язатися з людьми, які можуть зайняти моє місце та будуть не менш цінними для команди. У мене вже є дехто на думці. А поки що бажаю вам вдалої подорожі [завершив приємним].

Ці дві відмови справляють різне враження, чи не так? Зміст позитивної відмови той самий, що і звичайної — рішення, пояснення, вибачення. Тільки-но організатор подорожі почне читати позитивну відмову, то, найімовірніше, одразу здогадається про привід написання листа. Але тон другого варіанту помітно відрізняється. Позитивна версія зі жвавим описом його нових проєктів допоможе задіяти ту частину мозку організаторки поїздки, яка так прагне винагороди. Незважаючи на її розчарування, вони з Ентоні порозумілись. Ось така історія у нього вийшла. Він боявся, що стосунки зіпсуються, якщо він відмовить, але завдяки позитивній відмові цього вдалось уникнути. Він зрозумів, що «так набагато легше передати свої щирі наміри допомогти і пояснити, що нагальні справи не дозволяють відволікатись на щось інше».

ВСТАНОВІТЬ СВОЇ РАМКИ

Бувають дні, коли відчуваєш, що вимоги інших тиснуть на тебе з усіх боків. На початку своєї кар'єри Крістен саме так і почувалась. Її гострий розум забезпечив їй посаду директора з персоналу у міжнародній фармацевтичній компанії. Вона мала чотирьох дітей, що також є не найпростішою роботою. Коли її родина почала рости, спочатку їй важко було знайти рівновагу.

Вона згадує: «Коли я повернулася на роботу після третьої декретної відпустки, у мене було таке враження, наче я не спала чотири роки. Я відставала від плану на три місяці, адже за моєї відсутності роботу ніхто не виконував, і у мене просто руки опускались. Я сиділа у себе в кабінеті, зла як чорт, і мала непереборне бажання висловити всім своє незадоволення. Спочатку свій гнів я спрямовувала на компанію. Я злилась, що мусила рано приходити на зустрічі і затримуватись допізна. Та потім я задумалась: а що ж таке «компанія»?». У той момент, за її словами, на неї зійшло прозріння: «Я зрозуміла, що переважно я злилась на себе, бо я сама не знаю власних меж. Я дозволила всьому вийти з-під контролю, а зло зганяла на інших. Якщо я сама не встановлюю рамки, то хто ж зробить це замість мене?». Вона сміється, хитаючи головою: «Я, певно, думала, що компанія скаже: «Ох, бідолашна Крістен, ти ж знову мамою стала, тож не приходь на роботу до восьмої та не затримуйся пізніше шостої». Але потім до мене дійшло, що це залежить лише від мене. Може, так і не має бути, але так воно насправді є».

Тож вона вирішила взяти все в свої руки: «У нотатнику я записала свої рамки: «Жодних зустрічей до восьмої ранку; я не затримуюсь після шостої вечора; між дванадцятою і першою дня у мене обід; удома — лише родина, на роботі — лише робота». Перелік був короткий. «Це погано вплине на роботу? Грець із цим. Продовжувати так далі я все одно не могла. Іронія була в тому, що коли я встановила рамки, то кар'єра злетіла вгору». У чому вона бачила причину? «Я стала спокійнішою і моя ефективність зросла. У той час я ще не була директором, але показала великий потенціал для цієї посади, адже я знала, як організувати себе».

Одним із її кроків стало визначення годин, у які вона була доступна: «Я чітко казала: «У мене перерва о десятій», наприклад.

І цього було досить». Вона не намагалась пояснювати, чому їй треба піти із зустрічі саме в цей час: «Це не мало значення, адже мені треба було піти».

Мова встановлення меж є дією, адже вона пряма і однозначна, а наш мозок не любить неоднозначність та непевність, адже сприймає їх як загрозу. Чіткість та ясність мають заспокійливу дію на мозок, навіть якщо повідомлення, яке він сприймає, не зовсім йому до смаку. «Я просто вирішила для себе, що не можу постійно злитись на всіх і вся. Я маю знати, що можу та що не можу робити, вміти сказати це і наполягти на своєму». А її все продовжують підвищувати.

ДОВОДИМО ДО АВТОМАТИЗМУ

Великі рішення чи ні, а навантаження на раціональну систему мозку є значним. Якщо ви це не усвідомите, то більшу частину енергії мозку будете витрачати на пересічні дрібниці: що з'їсти та одягнути, коли зробити вправи або піти спати, відповідати на дзвінок чи ні та якому завданню віддати перевагу. Тому має сенс дещо «автоматизувати» такі прості щоденні рішення, використовуючи прості правила, які не вимагають від нас глибокого мислення. Так ви звільните місце в голові для серйозніших справ.

Саме тому деякі світові лідери зводять до мінімуму кількість часу, яку вони витрачають на вибір одягу. В одному з інтерв'ю Барак Обама пояснив: «Я ношу лише сірі або сині костюми. Я не хочу вирішувати, що мені одягнути або поїсти. Мені треба направити енергію на прийняття значніших рішень. Вам треба максимально спростити собі життя»⁸⁶. Так само німецький канцлер Ангела Меркель відома тим, що завжди вдягає жакети одного крою, але різних кольорів та з різних тканин.

Елісон працює у рекрутинговому агентстві, і її гардероб складається більше ніж з одного жакета. Але, як і Обама з Меркель, вона вважає, що автоматизація повсякденних рішень є дуже корисною. «Я намагалась якомога більше завдань перетворити на щоденні звички». Наприклад, її фізичні вправи та уроки французької. «Щодня я виділяю кілька хвилин на кожне таке завдання. Замість хвилюватися, чи зможу я це зробити сьогодні, я просто це роблю.

Я помітила: за такою схемою я витрачаю менше ментальної енергії, ніж якби я планувала заняття кілька разів на тиждень і намагалась втиснути їх у мій щільний графік». Вона говорить, що додатково перевагою стало те, що кожного дня вона може робити вправи, які робила ще з шістнадцяти років. Навіть якщо її день дуже напружений, за вправи зійде активне ходіння на зустрічі.

Тож якщо ви розумово виснажені або на роботі ви під постійним стресом, подумайте, чи можете ви зробити як Меркель. Спитайте себе:

- Чи є щось, що я можу робити однаково в один і той самий час кожного дня?
- Чи можу я виробити стандартну реакцію на повсякденні, не надто важливі справи, щоб не витрачати зайвий час на роздуми?

Я, наприклад, раніше задумувалась, чи відповідати на дзвінки з невизначеного номеру. Ці три секунди, що я витрачала на роздуми, часто остаточно відволікали мене від моєї роботи. Більшість таких дзвінків — просто спам. Кому треба, той залишить голосове повідомлення. Тому, щоб не витрачати час даремно, я дію за правилом «Ніколи не відповідати на дзвінки з невизначеного номеру». Результат: невелика, але важлива перемога у використанні кожної хвилини повною мірою.

ПЕРЕМАГАЄМО ПЕРЕВАНТАЖЕННЯ

Наступного разу, коли відчуєте, що ви перевантажені, то скористайтеся цими стратегіями. А взагалі, чому б не спробувати їх зараз?

- **Пауза для самоусвідомлення.** Дайте своєму мозку час на усвідомлення ситуації: зосередьтесь на диханні (або прислухайтеся до відчуттів у тілі, або порахуйте від ста до нуля) на п'ять хвилин.
- **Викиньте це з голови.** Записуйте все, що вам спадає на думку, навіть якщо це якесь незначне завдання.
- **Найголовніше.** Що є найважливішим зараз? Це може бути те, що треба зробити сьогодні, або те, що матиме найбільший вплив.

- **Маленькі кроки.** Який найперший крок ви можете зробити на шляху до виконання найважливішого завдання, щось невелике, що можна виконати сьогодні?
- **Порівняльна перевага.** Чи є щось таке, що можете робити лише ви? Що можуть зробити інші, нехай і не так добре, як ви? Зосередьтесь на тих завданнях, де перевага у якості вашої роботи буде найбільшою.
- **Позитивна відмова.** Для завдань, які вам треба передати комусь або від яких треба відмовитись: почніть з приємного, скажіть чомусь «так», потім «ні» і закінчіть також чимось приємним.
- **Встановіть рамки.** Якби ви могли встановити межі у тому, як ви організуєте свій час, то якими б вони були? Як можна якомога доступніше та впевненіше донести їх до інших?
- **Автоматизуємо щоденні рішення.** Подумайте, що ви можете робити однаково в один і той самий час кожного дня, щоб не витратити енергію на роздуми про незначні речі.
- І нарешті, пам'ятайте про правило «одна справа за раз» із розділу 4 і поради про відпочинок із розділу 5, адже вони допоможуть підвищити продуктивність та покращити роботу мозку.

Розділ 7

Говоримо «ні» зволіканню

Погодьтеся, що це неймовірне відчуття — озирнутись увечері на свій день та із задоволенням згадати все, чого досяг. Чудово все доводить до логічного кінця, адже це змушує систему винагород мозку просто стрибати від щастя.

Та у кожного з нас є список справ, нехай і важливих, але виконання яких ми уникаємо: ненаписаний лист, непочатий проект або речі, які ми відкладаємо, хоч зробити їх завтра (або і післязавтра) легше не стане. Навіть Нобелівські лауреати в області економіки, такі як Джордж Акерлоф, часто грішать подібним. Багато років тому, коли Акерлоф жив у Індії, він був вражений, що цілих вісім місяців збирався надіслати одяг другу в США. Як і багато з нас, він постійно дорікав собі, що ніяк не може просто піти і зробити це, але безрезультатно.

Акерлоф був настільки приголомшений своєю нездатністю сходити на пошту, що написав дослідницьку роботу про зволікання, де він розглянув причини такого поширеного явища, перед яким нам так важко встояти⁸⁷. За основу я візьму саме його результати, а також результати інших біхевіористів, щоб показати вам стратегії подолання оманливої привабливості завтрашнього дня.

Ельта багато думала про цю проблему. Вона головний менеджер всесвітньої дослідницької компанії, яка спеціалізується на харчовій політиці. Не тій політиці, коли вирішується, що ми маємо їсти на обід, а тій, коли уряд планує заходи для захисту системи виробництва і збуту харчової продукції. Родом з Техасу, вона знає як виконувати свою роботу і робить її добре. Та в основі її роботи лежить завдання, виконувати яке вона дуже не любить, і це призводить до зволікання. Ельта помітила, що всю підготовку вона відкладає до

останньої хвилини. Вона говорить: «Мені дуже важко погодитись виступати на людях. Та коли цього вже точно не уникнути, я витрачаю купу часу, намагаючись не думати про те, що мені треба буде сказати». Зараз вона вже знає кілька прийомів, які допомагають не проковтнути язика на публічних виступах. Усі ці фокуси мають в основі одну ідею — зміну того, як мозок порівнює короткотривалі затрати і довготривалі переваги. Давайте подивимось, чому так важливо перемогти зволікання.

ДАЛЕКЕ ЗАВТРА

Більшість завдань, яких ми уникаємо, обіцяють результати, такі як налагодження взаємин, кар'єрний успіх, особисте задоволення, але в перспективі, а ось зусиль вимагають миттєвих та значних. У випадку Ельти більше публічних виступів означає зміцнення репутації та з часом перетворення компанії на мережу. А гарна підготовка допоможе виступити якнайкраще. Та їй треба значна кількість часу для написання гарних промов, і оце вже проблема сьогоднішнього дня.

Основна причина зволікання — це відсутність швидкого результату. Нашому мозку простіше досягнути визначене теперішнє, ніж розмірковувати про незнане майбутнє, тому наша автоматична система, яка шукає найпростіших шляхів, надає більшого значення тому, що відбувається зараз, ніж тому, що може статись колись. Як наслідок, ми надамо перевагу частуванню сьогодні, ніж завтра або наступного тижня, адже хтозна, чи це можливе частування взагалі буде. Іншими словами, нам притаманне те, що економісти називають *гіперболічним дисконтуванням*, або *упередженням поточного моменту*.

Гіперболічне дисконтування було корисним для нас протягом еволюції видів. Тривалість життя була коротка і на кожному кроці чекала небезпека. Первісні люди зосереджували обмежену кількість розумової енергії на самозахист від справжніх та цілком реальних загроз: на тому, що шаблезубий тигр підкрадається до табору, або на визначенні, отруйна ця ягода чи ні.

Сьогодні ми не перебуваємо під тиском постійної необхідності боротись за виживання, але нам все ще важко пожертвувати *тепер*

заради результату *потім*. Ми можемо це зробити, але ціною великих зусиль. Це серйозно навантажує складні нейронні мережі у раціональній системі, які відповідають за керування нашими діями та планування. Водночас безліч миттєвих винагород, як-от балачки з колегами, цікаві сайти або викреслення з плану на день виконаних простих завдань, спокушають нас. Тож автоматична система, яка завжди віддає перевагу економії розумової енергії, тягнеться до винагород.

Як же нам побороти таку свою «короткозорість»? Треба змінити баланс сил. Без контролю ви автоматично схильні переоцінювати миттєві недоліки докладання зусиль та недооцінювати переваги майбутніх результатів цих старань. Вирішення проблеми: зробити так, щоб переваги здавались більшими за зусилля.

Уявіть свій успіх

Психолог Каліфорнійського університету Хал Ерснер-Хершфілд багато розмірковував про те, що нам потрібно, аби взятися до справ, які не дають миттєвих результатів, а точніше про те, як переконати людей відкладати гроші на майбутнє. Він зі своєю командою з'ясував, що ми інакше сприймаємо відкладання коштів, якщо нам показати зображення нас самих у майбутньому. Серія з чотирьох експериментів показала, що коли люди бачили свої фотографії, на яких їх зістарили за допомогою комп'ютерної програми, то у відповідях на питання, скільки вони відкладуть на майбутнє з \$1000, цифри вирости майже вдвічі (\$172 проти \$80)⁸⁸. «Люди теперішнього дещо відсторонені від себе майбутніх, а тому відкладати гроші — це наче зробити вибір між тим, щоб витратити гроші сьогодні і віддати їх незнайомцю у майбутньому», — говорить Ерснер-Хершфілд. Але побачити старшу версію себе може допомогти мозку сприйняти цю версію як реальну особу.

Відносно легко застосувати схожу методику до завдань, яких ми уникаємо. Якщо ми зможемо яскраво уявити майбутній успіх від виконання завдання, то будемо більш вмотивовані нарешті приступити до нього. Думки про приголомшливо вдалий виступ стають для Ельти чудовим поштовхом до дій: «Мені дуже допомагає ідея, що люди запам'ятають мене, якщо я добре виступлю.

І в майбутньому вони прислухаються до моїх порад, адже вони знають, що я говорю розумні речі. Так я відчуваю довіру, що для мене дуже важливо». Вона зазначає, що такі думки допомагають їй відчувати себе краще і з завзяттям братись до роботи.

Ельта також записує будь-яку позитивну реакцію на свої дії, яку вона отримує, адже так їй легше уявити свій успіх наступного разу перед підготовкою: «Коли хтось із аудиторії говорить мені, що їх зачепили мої слова, я не просто всміхаюсь і дякую їм. Якщо я маю змогу, то розпитую їх про те, що саме було для них корисним у моїх словах. Наприклад, одного разу хтось сказав, що йому сподобалось, як я виділяю в окремі слайди презентації ключові ідеї. Тож наступного разу, коли в мене немає бажання готувати презентацію, я згадую ці слова і таки роблю її».

Таке «уявляння успіху» допомагає і з найменшими проявами зволікання. Якщо ви уникаєте дзвінка або написання листа, то допоможіть своєму мозку, уявивши те задоволення, яке ви отримаєте, виконавши це завдання, а може, і полегшення на обличчі того, хто нарешті отримає від вас те, що йому треба.

Миттєві нагороди

Для тих завдань, які принесуть результати лише після днів, а то і тижнів значних зусиль, і чий майбутній успіх є надто далеким, щоб бути достатньою мотивацією, спробуйте «підкупити» себе невеликими винагородами за кожний виконаний етап роботи.

Моя колега, яка любила спорт, винагороджувала себе велосипедною прогулянкою за кожне виконане завдання, якого вона уникала. А мій знайомий-інтелектуал дозволяв собі серію дурнуватою ТБ-шоу, коли він завершував щось справді складне. Я бачила, як хтось встановив на телефоні додаток, що рахував кількість виконаних вправ, і він, досягнувши необхідної кількості, нагороджував себе пляшкою пива.

Звичайно, що всі ці люди і так робили всі речі, якими винагороджували себе. Але перетворивши їх на винагороду за виконану роботу, вони отримали ефективний засіб боротьби з відкладанням справ на потім, адже так ми залучаємо нашу систему винагород. Крім того, це цікавий та приємний спосіб підвищити продуктивність. (Якщо, звичайно, все не закінчується п'яною прогулянкою на велосипеді).

ПЕРШИЙ КРОК ДО НАГОРОДИ

У розділі 6, присвяченому боротьбі з перевантаженням, я говорила про ефективність маленьких кроків у виконанні складних завдань. Таку техніку можна застосовувати і проти зволікання, адже невеликі кроки не потребують від нас дуже великих зусиль, які є причиною відкладання справ на потім. Ми навіть можемо зробити невелику зміну, щоб техніка стала більш дієвою зброєю проти зволікання: пов'язати перший крок із чимось, що ми дуже хочемо зробити сьогодні. Іншими словами, поєднати завдання, яких ми уникаємо, і завдання, яких ми не уникаємо.

Такий підхід змінив ставлення Ельти до підготовки її промов: «Я справді хочу, щоб мої слухачі виходили із зали з новими знаннями. Тому найперше, що я завжди роблю, це виділяю десять хвилин для визначення головної ідеї виступу». А ці десять хвилин вона поєднує з найприємнішою частиною її дня: «Я завжди шукаю способів пов'язати справи для задоволення із тими, які вимагають кропіткої роботи. Прямуючи на роботу, мені подобається гуляти парком, і саме в цей час я розмірковую про головну ідею своєї промови. Так я долаю зволікання, адже під час прогулянки я в гарному настрої і буду більш схильна взятися за моє не найулюбленіше заняття».

До правила «коли-тоді», про яке я говорила у розділі 2, Ельта додає дрібку задоволення: «Коли я гулятиму мальовничим парком, це піднесе мені настрій, і тоді я трохи подумаю про завдання, яких уникаю».

З цих самих причин не буде злочином дозволити собі почитати низькопробні журнали та книжки, коли ви у спортзалі, адже потурання своїм не найбагороднішим задоволенням може нівелювати для мозку складність вправ та витрачених зусиль. Так само ви можете розвинути самодисципліну для виконання небажаних завдань, якщо пообіцяєте собі зробити це у гарному кафе зі смачним напоєм.

Якщо ви зробите теперішні завдання більш приємними, то це допоможе вашому мозку зменшити навантаження від постійної оцінки важкості теперішніх зусиль, а більше звертати увагу на задоволення. А це стане внеском у майбутній успіх.

ЗВАЖУЄМО НЕДОЛІКИ БЕЗДІЯЛЬНОСТІ

Іноді ми зважуємо переваги і недоліки того чи іншого завдання. А як щодо переваг і недоліків *невиконання* завдання? Що станеться, якщо ми залишимо все як є? Зазвичай ми про таке не думаємо. Відомий під назвою *недооцінка бездіяльності*, цей феномен є ще одним джерелом зволікання, тому що дуже часто він створює враження, що свідомо бездіяльність є більш привабливою, ніж насправді.

Я спитала Ельту про переваги і недоліки нехтування підготовкою до публічних виступів аж до останньої хвилини. Серед переваг уникнення завдання вона назвала меншу кількість стресу. Мій контраргумент, може, і не надто переконливий, але від того не менш резонний: це зменшить її навантаження сьогодні, але аж ніяк не допоможе з хвилюванням перед виступом. Потім Ельта зосередилась на потенційних недоліках відсутності підготовки. Коли вона це уявила, то це здалось їй справжнім нічним жахіттям. Вона буде вся знервована на сцені, а отже, погано виступить, а це вже зашкодить її репутації. Уявлення наслідків своєї бездіяльності надзвичайно стимулює.

ПОПЕРЕДНЄ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, АБО ОБІЦЯНКИ НЕ ЦЯЦЯНКИ

Якщо спосіб з оцінкою недоліків бездіяльності вам не підходить, то науковці пропонують інший варіант, який зробить нехтування обов'язками ще менш приємним — дайте привселюдну обіцянку.

Невролог Оксфордського університету Моллі Крокетт довела, що нехай і не привселюдно виголошене, але попереднє зобов'язання працює ефективніше, ніж коли людина намагається встояти перед спокусою за допомогою лише сили волі. Іншими словами, вам легше протистояти бажанню подивитися відео про котиків, якщо ви заздалегідь заблокували свої улюблені сайти, де ви зазвичай дивитесь їх⁸⁹.

Але якщо ви *привселюдно* пообіцяєте щось зробити, то це матиме ще більшу силу, адже наш чутливий до загроз мозок та його система винагород є дуже сприйнятливими до думки інших. Нам

важливо, щоб нас поважали. Тому якщо ми скажемо іншим про наші плани, то додамо ще соціальне зобов'язання, яке ми не зможемо ігнорувати, якщо не захочемо бути дурними або лінивими в очах інших людей. Саме через це люди записуються на участь у марафоні і говорять про це друзям, і саме через це я говорю своєму чоловікові, що йду на репетицію хору, коли відчуваю спокусу пропустити її. Буде навіть краще, якщо прямо залучите інших людей, адже так ви навряд чи захочете дратувати своїх колег або друзів своєю відсутністю.

Ельта підтверджує, що також використовує обіцянку іншим, щоб мотивувати себе: «Спершу я змушую формально взяти на себе обов'язок зробити презентацію, навіть якщо я і не маю палкого бажання до цього». Чому? Вона не хоче, щоб глядачі залишились без доповідача або щоб її репутація постраждала. Потім як додатковий стимул для підготовки Ельта залучає друга або колегу: «Я говорю: “Я випробую свою презентацію на тобі”. Наприклад, коли я працювала в Берклі, у мене там була гарна подруга, яка знала про мої складнощі з публічними виступами. Тому ми зустрічались у кав'ярнях і вона слухала мої пробні виступи. Разом ми не працювали, у нас навіть різні сфери діяльності, але, пообіцявши зустрітись із нею, я мала заздалегідь підготувати промову». Це не тільки допомагало Ельті відчувати себе більш продуктивною і старанною, а й давало змогу зустрітись із подругою, що було миттєвою винагородою для примхливого мозку.

П'ять «ЧОМУ»

Іноді ми знову і знову повертаємось до завдання, але не наважувемось зробити перший крок. Можливо, ми хочемо визначити наші наміри зранку, але часу все не вистачає. Або ми намагаємось зав'язати з мультизадачністю, та залишатись офлайн нам вдається не довше, ніж дві хвилини. У голові ми чуємо голос: «Так, чудова ідея, але... ні». У таких ситуаціях дуже важко зрушити з мертвої точки.

Що ж робити? По-перше, з'ясувати та визнати всі можливі «але», а не одразу відкидати їх. Дуже багато аспектів щоденного життя відбуваються під керівництвом автоматичної системи

мозку. Потреби та страхи, які глибоко засіли в нашій підсвідомості, керують нашим вибором таким чином, що наша свідомість цього і не помічає. Якщо ви помічаєте за собою одну і ту саму модель поведінки, яка вам не подобається, наприклад, уникання завдань, які ви щиро хочете зробити, то це однозначна ознака того, що вам треба зупинитись і все обміркувати. Ми апріорі не можемо знати всі особливості роботи автоматичної системи, інакше яка б вона тоді була автоматична? Та ми можемо поставити кілька неупереджених питань, щоб виявити справжнє джерело нашого «ступору».

Однією з моїх улюблених технік є «п'ять «чому»», за якою ви терпляче ставите собі серію питань, які починаються з «чому», щоб дістатись до кореня проблеми. Вправа називається саме так, бо причина зазвичай з'ясується після п'яти таких питань (мій досвід показує, що вистачає і трьох-чотирьох). Цю техніку запозичили у виробників автомобілів, які використовують її, щоб виявити, на якому етапі процес пішов хибним шляхом. Безумовно, це не можна вважати заміною психотерапії. Та я не припиняю дивуватися тому, як швидко і легко можна виявити причини щоденних проблем за допомогою кількох правильних питань.

Цей підхід допоміг Ельті, коли їй все ще було важко розпочати підготовку презентації: «Я зупинилась і поставила собі кілька питань, починаючи з «Чому я так не хочу це робити?». Потім «Чому я так кажу?» та «Чому це проблема для мене?» і так далі».

Спочатку в голові у неї з'явився голос, який сказав: «Причиною, з якої я не хочу готуватись, є те, що мій виступ все одно провалиться. Тож для чого перейматись?». Вона не могла зрозуміти, звідки взагалі з'явилась така думка. «Тоді я змусила себе сказати, чому я так переконана в неминучості провалу. Нарешті після цього я зрозуміла, що просто боялась, що мені нічого сказати людям, що я не так вже добре виконую те, за що взялась». Та звідки взялось це відчуття невпевненості? Наступне «чому» виявило, що у всьому винний її незвичайний кар'єрний шлях: «Я завжди відчувала, що не підпадаю під традиційні категорії професій. У мене немає аналітичних здібностей та досвіду консультанта. Я просто була вчителькою, яка цікавилася громадською діяльністю. Крім того, мене цікавила їжа, яка була частиною діяльності компанії, у якій я зараз

працюю. Тому я не знала, де я знайду своє місце. Це і є корінь моєї занепокоєності».

Тільки-но Ельта з'ясувала справжню причину свого небажання виконувати завдання, як усе одразу змінилось. Вона змогла подивитися в очі своїй проблемі і, врешті, вирішити її. «Я спитала себе: «Чи велика ймовірність того, що я така вже некомпетентна?» Звичайно, що невелика. Я можу цілий день говорити з вами про харчову політику. Я нагадала собі, що виграла проекти для компанії, а колеги просять мене приєднатись до їхніх проектів. Це є достатніми доказами моєї компетентності». Щоб закріпити це у своїй пам'яті, вона вирішила поговорити про свою роботу з керівниками компанії. Після цього вона значно рідше вдавалась до відкладання та уникнення справ.

Природа вашого «ступору» не обов'язково ґрунтується на вашій невпевненості у власному місці в цьому житті, як в Ельті. Причиною ваших проблем можуть бути обов'язки або особливості розпорядку дня. Наприклад, вам важко визначити наміри зранку. Кілька питань «чому» — і ви зрозумієте, що проблема в тому, що ви хочете поспіяти з родиною. Якщо ви зрозумієте, у чому полягає конфлікт, то зможете знайти шляхи до його подолання. Можливо, спробуєте визначити наміри напередодні ввечері або дорогою на роботу. Як каже Ельта, «якщо не знайти причину власних проблем, то рухатися вперед ви не зможете. Щойно це вдасться, ви все подолаєте і завершите справи вчасно». А завершення задуманого принесе задоволення від роботи за день.

ГОВОРИМО «НІ» ЗВОЛІКАННЮ

Подумайте про справи у своєму плані, яких ви вже деякий час уникаєте. (Якщо у вас немає таких справ, то я схилиюся перед вами. І ви можете переходити до наступного розділу).

- **Уявіть свій успіх.** Якщо ви це виконаєте, то що зміниться на краще для вас і для інших? Це буде чудове відчуття, чи не так? Подумайте про випадок, коли ви востаннє робили щось подібне. Які були переваги?
- **Миттєві нагороди.** Як ви можете себе нагородити за сьогоднішній прогрес у досягненні більшої мети?

- **Поєднуйте приємне з корисним.** Визначте, що треба зробити в найпершу чергу. А далі спробуйте поєднати це з чимось приємним, що ви будете робити сьогодні.
- **Визначте недоліки бездіяльності.** Чи можете ви зробити так, щоб бездіяльність мала для вас неприємні наслідки? Зробіть привселюдну обіцянку чи навіть залучіть до її дотримання інших, якщо можливо.
- **П'ять «чому».** Якщо вам все ще важко взятися до справи, то поставте собі п'ять питань «чому». Що є справжньою причиною «ступору»? Як ви можете впоратись із нею?

Частина III

ВЗАЄМИНИ

ОТРИМАЙТЕ МАКСИМУМ
ВІД КОЖНОЇ ЗУСТРІЧІ

Більшість триумфів та трагедій в історії сталися не через те, що люди по природі своїй абсолютно хороші або абсолютно погані, а тому, що вони просто люди

Террі Пратчетт і Ніл Гейман

В емпіричних дослідженнях психологічного здоров'я одна річ виділяється як основа щастя людини — це якість наших взаємин⁹⁰. Враховуючи те, що третину життя ми проводимо на роботі або думаємо про роботу, то не лише родина та друзі мають значення. Взаємини з колегами і клієнтами теж є не менш важливими. Приємна розмова на роботі може підбадьорити нас, розвеселити або сповнити відчуттям гордості та рішучості. Це може стати ключовим фактором, який вплине на наш настрій і загалом на атмосферу дня.

Так відбувається тому, що наш надзвичайно соціальний мозок налаштований на постійну оцінку стану близькості з іншими і приналежності до групи⁹¹. Величезну частину наших внутрішніх діалогів становлять роздуми про інших людей: що вони зробили, чому вони це зробили, що вони думають про нас, який вигляд ми маємо порівняно з ними і так далі. Водночас у головах інших відбувається те саме. «Мильна опера» у нашому мозку ніколи не закінчується, і вона впливає на те, як у нас складається професійне життя.

Як і в будь-якій «мильній опері», у нашому житті не обходиться без непорозумінь, які б талановиті та приємні люди нас не оточували. Іноді нашим колегам ціни немає, а іноді ми не знаємо, куди від них подітись. Деякі люди приємні у спілкуванні, а від інших хочеться на стіну дертись. Зазвичай такий стан речей ми сприймаємо як щось незалежне від нас.

Насправді наші поведінка та ставлення до інших визначають поведінку і ставлення інших до нас. Ми не є заручниками настрою інших людей, як ми звикли думати. Ця думка і буде ключовою у цій

частині книжки. Я покажу вам, як створити міцний фундамент для будь-яких взаємин за допомогою налаштування взаєморозуміння від самого початку. Я допоможу вам зрозуміти мотиви, які найчастіше керують думками інших, що дасть вам змогу краще зрозуміти природу їхніх вчинків і як краще діяти відповідно до цих знань. А на випадок напруги у взаєминах я також покажу безвідмовні способи її подолання за допомогою такту та з гідністю. З цими знаннями ви можете бути певні, що ваша «мильна опера» матиме гарний кінець, ну, або, принаймні, продуктивний.

Розділ 8

Створюємо справжнє взаєморозуміння

Справжній зв'язок із кимось, хай який нетривалий, дарує неймовірне відчуття — з цим не посперечаєшся. Це наче натиснути кнопку «взаєморозуміння» і бути на одній хвилі. Ми можемо разом посміятись та довіритись одне одному. Це може статись із продавцем у крамниці, або з колегою, або з чоловіком/дружиною (безумовно, на останнє ми дуже сподіваємось). Це відчуття близькості та відкритості робить усе простішим, навіть якщо попереду чекає складна розмова. Невже взаєморозуміння — це питання хімії? Частково. Але вчені зазначають, що деякі людські фактори можуть швидко підвищити рівень приязності та довіри між двома людьми. Вони включають природу наших намірів, рівень зацікавленості, здатність знаходити спільну мову і власне бажання відкритись.

НАЛАШТУЙТЕСЬ НА СПІВПРАЦЮ

Давайте спочатку з'ясуємо важливість намірів у контексті взаємин з іншими. З частини I ми знаємо, наскільки суб'єктивно ми сприймаємо кожну подію та як наші цілі, ставлення та очікування налаштовують увагу нашого мозку. Тож щойно ми визначилися з нашими очікуваннями до взаємодії з кимось, як наш мозок одразу почне вишукувати ознаки на підтвердження цього і відкидати сигнали, які суперечитимуть цьому. Якщо ж ми налаштуємо себе на пошук можливостей співпрацювати, то у нас є великі шанси таки знайти їх. Шукатимемо сварки — закінчимо взаємними образами і ворожістю. Ми присягатимемось, що наші вчинки обґрунтовані об'єктивними причинами, тому що все «фільтрування» відбувається на підсвідомому рівні. Наслідки ж цілком очевидні.

Саме так і почались проблеми зі взаєминами у Пітера. Як керівник компанії, що надає консультації з питань комп'ютерних технологій, Пітер часто потрапляє у незручні ситуації, коли проект просувається не так, як треба, і все, що можна зробити, так це послати все до біса. Свою роботу він знає і характер у нього легкий. Та Пітер помітив значну напруженість у стосунках із клієнтами і колегами. Люди навколо часто його розчаровували і викликали апатію. Своєю чергою, інші також не поспішали проводити свій час із ним. Перед тим як Пітер звернувся до мене по допомогу, одну з його угод розірвали через «особливості політики компанії». Він говорить: «Я приємна людина, не виродок якийсь там. Я хочу зрозуміти, у чому проблема».

Під час спілкування я зрозуміла, що Пітерове поняття гідності та впевненості у собі полягає у тому, щоб бути розумним, помічати проблеми та швидко їх вирішувати. Роками він зав'язував розмови зі зрозумілим (хоч і не сказаним вголос) наміром — довести свою правоту, щоб усі побачили, який він корисний. Для нього це також означало, що треба було довести неправоту всіх інших.

Не варто і говорити, що такі наміри нічим хорошим не закінчувались. Пітер не втрачав можливості довести свою точку зору, як докази демонструючи різні цифри та схеми. У відповідь він отримував лише насуплені брови. Це викликало в ньому обурення, що інші, схоже, його не розуміли. А тим часом він пропускав ті моменти, коли клієнти ставили цілком доречні питання або висловлювали корисні зауваження. Поступово кожна розмова перетворювалась на битву інтелектів.

Та за готовністю Пітера вступити в суперечку стояли цілком благородні наміри. Глибоко всередині його переповнювало бажання бути корисним і віра в те, що йому завжди *вдавалось* бути таким, коли видавалась можливість. Та він почав розуміти, що якщо він хотів досягти бажаного результату, то свої бажання треба висловлювати в більш толерантній формі. Пам'ятаючи про це, він почав змінювати свої наміри до зустрічей з клієнтами за допомогою таких настанов:

- **Мета:** Спочатку вирішіть, який результат співпраці вам потрібен. Переконайтеся, що він підходить обом сторонам та задовольняє спільні та окремі інтереси.

- **Очікування:** Далі контролюйте свої негативні припущення про співрозмовника, адже вони впливають на ваше сприйняття. Натомість зосередьтеся на чомусь позитивному чи цікавому, що є у вашому партнері.

Відповідь Пітера на перше питання («Що *насправді* ви хочете отримати від розмови?») була очевидною, коли він задумався на хвилину. Йому потрібні були стосунки з клієнтами, засновані на довірі, щоб він міг відкрито розповісти їм про можливі проблеми у спільній роботі. Він хотів, щоб його клієнти відчували себе комфортно поруч із ним і з радістю, а не жахом, чекали на їхню зустріч. І в цей момент Пітер усвідомив, що йому треба припинити думати, що його клієнти не розуміють того, що він їм говорить.

Його першим експериментом став обід із виконавчим директором компанії, у якій він вже встиг нажити ворогів. Пітер здогадався, що для його співрозмовника така висока посада була новою. Раніше Пітер не втратив би можливості підкреслити свою глибшу обізнаність, щоб виконавчий директор побачив, як необхідно йому найняти Пітера. Натомість Пітер одразу показав свої наміри співпрацювати, щоб допомогти новоявленому директору краще зрозуміти нові обов'язки, побачити нові можливості та не помітити слабкі місця. «Мені було дуже важко втриматись від розповіді, наскільки у його фірмі все погано. Та я стримався». І воно було того варте. «Розмова вдалась, навіть краще, ніж я очікував». Він також помітив, що коли достатньо постарався для встановлення взаєморозуміння, то міг навіть трохи похизуватись. «Ближче до кінця обіду мій клієнт спитав моєї думки, тому я мав можливість розхвалити свою команду. Схоже було, що йому це сподобалось». Настільки сподобалось, що цей обід став початком кращих взаємин між Пітером і виконавчим директором компанії.

СТАВТЕ ЯКІСНІ ПИТАННЯ

Як же дратує, коли люди не слухають, що ми говоримо, правда? Це може бути людина, яка на всі твої репліки відповідає «угу», адже думає про щось своє або одним оком постійно заглядає у телефон. Буває так, що нашого співрозмовника неможливо зупинити, що радше схоже на монолог, а не діалог. Бувають такі люди, які постійно

говорять щось на зразок «знаю, проходив», наче хочуть показати, що в нашій ситуації немає нічого особливого. А бувають моменти, коли в розмові ви не піднімаєте жодних глибоких тем, а просто обмінюєтесь черговими люб'язностями.

На жаль, у кожному з нас є всього потроху. Наша голова забита власними проблемами, тому в ній залишається мало місця для роздумів про інших. Взагалі, наша автоматична система зберігає розумову енергію, обираючи простіший шлях — припускає, що всі інші люди схожі на нас. Звичайно, не ідентичні до нас. Але ми схильні думати, що інші мають такі самі вподобання та погляди, а також розуміють і цінують усе те, що і ми. *Проективне упередження*, як це називають науковці, означає, що ми не так вже й уважно слухаємо, що говорять інші. Коли ми обдумуємо, що сказати далі, то ще більше відволікаємось від слів співрозмовника, адже більшість уваги концентруємо на власних ідеях і думках.

Це аж ніяк не сприяє взаєморозумінню. Згадайте, коли ви востаннє мали глибоку і змістовну розмову з кимось. Закладаюся, що у ній були інтерес та увага вашого співрозмовника до вашого життя чи поглядів. Вірогідно, що він чи вона дали вам можливість виговоритись і бути почутим. Коли нас заохочують поділитися власними думками та досвідом, ми відчуваємо себе цікавими. Все це дуже стимулює систему винагород у нашому мозку.

Дослідження це підтверджують. Нещодавно психологи Гарварду Даяна Тамір і Джейсон Мітчелл давали добровольцям грошову винагороду за відповідь на три типи питань: фактичні (наприклад, «Чи правда, що Леонардо да Вінчі написав “Мону Лізу”?»), припущення щодо інших людей (наприклад, «Наскільки сильно президент США любить зимові види спорту, такі як катання на лижах?») і такі, що дають можливість висловити свою точку зору (наприклад, «Наскільки сильно ви любите зимові види спорту, такі як катання на лижах?»). Загалом, люди більше хотіли поговорити про себе. Люди навіть готові були втратити гроші задля цього, адже питання третьої категорії коштували на 17 центів менше порівняно з двома іншими. За допомогою сканування мозку дослідники підтвердили, що розмови про наші вподобання та антипатії активують систему винагород у мозку добровольців, а ось подібні розмови, але про *інших*, не мають такого ефекту².

Тож якщо ми виявимо інтерес до того, що говорять інші, то розмова з нами у їхньому мозку асоціюватиметься з винагородою. А це вже гарна основа для бесіди. Що ж означає показати справжню зацікавленість? Просто ставити питання? Для початку, так. Але не тільки, адже більшість питань не можуть передати справжній інтерес до іншої людини. Якщо ви уважно будете слухати на наступній груповій розмові на роботі, то помітите, що всі питання можна поділити на три групи: загальні для початку і підтримання розмови («Як пройшли вихідні?» — «Добре. А у тебе?»), фактичні запитання («Скільки ще часу до обіду?») або плацдарм для розвитку розмови («Ти вже думав про XYZ-аналіз?» «Можливо, тобі варто задуматися про те, щоб передати комусь частину своїх обов'язків?» «Може, тобі важко впоратись із цим, бо це для тебе нове?»). Ставлячи ці питання, ми хочемо виявити свою підтримку і допомогу, але все ж для нас це радше нагода висловити свою думку, ніж дізнатися, що там у голові в інших.

Питання, що мають на меті виявити щирий інтерес, є дещо іншими. По-перше, це відкриті питання, тобто такі, на які не можна відповісти «так» чи «ні». По-друге, вони заохочують людей поділитися власними думками, мотивами або почуттями, а не просто викласти голі факти. Я називаю їх «якісні питання», адже вони миттєво змінюють якість бесіди. Наприклад:

- Не «Ти вже думав про XYZ-аналіз?», а «Що ти про це [аналіз] думаєш?».
- Не «Може, тобі важко впоратись із цим, бо це для тебе нове?», а «З чим саме у тебе проблеми?».
- Не «Можливо, тобі варто задуматися про те, щоб передати комусь частину своїх обов'язків?», а «На твою думку, яким є ідеальний вихід із цієї ситуації?».
- Якщо ж ви хочете розпитати людину про особисте, то відступіть від банального «Як пройшли вихідні?», а натомість спитайте: «Чим займався у вільний час? Звідки таке хобі?».

* XYZ-аналіз — аналіз, що дозволяє зробити класифікацію ресурсів компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у їх потребі протягом певного часового циклу.

Проста фраза «Розкажи про це більше» після подібних питань дозволить вашому співрозмовнику більше розповісти, а ви очоли-те список «Найкращі слухачі дня»⁹³.

Пітер у процесі заміни всіх питань типу «послухайте, що я ду-маю з цього приводу» на «якісні питання», щоб показати справ-жній інтерес до клієнтів. Вийшло все не одразу. На нещодавній зу-стрічі з потенційним клієнтом Пітер почав з питань, які б дозволи-ли більше дізнатися про клієнта. Та Пітер говорить: «Його відповіді були нецікавими! Це мене вивело з себе, тож я знову перейшов до своєї звичайної схеми дій і став засипати його своїми ідеями». Ні-чого хорошого з цього не вийшло. «Він був приголомшений та роз-гублений, тому зустріч, так би мовити, вичерпала себе». Озираю-чись назад, Пітер розуміє, що його питання були «все ще досить нещирими. Це були або так/ні питання, або загальні питання про його кар'єру. І я не надто прислухався до відповідей. Я просто чекав нагоди розповісти те, що знаю я».

Я спитала Пітера, коли йому найлегше було виявляти непідроб-ний інтерес. Він згадав одну зустріч з італійським клієнтом, яку стільки разів переносили, що нагальних питань для обговорення не залишилося зовсім. А оскільки жодного плану дотримуватися не треба було, то розпитувати зі щирим інтересом про його роботу та особисте життя і слухати відповіді було зовсім не складно. Тому не дивно, що після цього клієнт надіслав листа, у якому сказав, що кращої ділової зустрічі у нього ще не було.

Пітер вирішив, що зможе відтворити умови тієї зустрічі і з ін-шими людьми. Він написав собі пам'ятку:

- Не прив'язуйся до власних інтересів та мотивів (вір, що протягом зустрічі тобі випаде нагода поділитись власними думками).
- Знайди спосіб дізнатись про інтереси співрозмовника.
- Став справді відкриті питання, а не прикривай свої припущення питальною інтонацією.
- Уважно слухай відповіді. Помічай найважливіше і більше про це розпитуй.

Пам'ятаючи про це, Пітер знову зв'язався з тим приголомше-ним клієнтом. «Я перепросив за те, що говорив до нього, а не з ним, і сказав, що хотів би дізнатися його точку зору. Під час нашої другої зустрічі я поведився зовсім інакше і справді ставив йому питання.

Я був вражений, що після такого невдалого початку можна все пе-реграти наново. Та в мене все вийшло».

ВІДЧУТТЯ ПРИНАЛЕЖНОСТІ ДО ГРУПИ

Коли ми зустрічаємо когось нового, наш мозок швидко вирішує, як реагувати. Чи ми впізнаємо це обличчя? Чи ця людина є загрозою? Що найперше впадає в око? Ця людина схожа на нас чи ні?

Останнє питання є вкрай важливим. За відсутності будь-якої ін-шої інформації ми схилиємось до думки, що незнайомці — це по-тенційна небезпека. «Береженого Бог береже», — скаже наш мо-зок у режимі виживання. Та тільки-но ми відчуємо, що людина має з нами щось спільне, наприклад, політичні погляди, досвід або ін-тереси, як напруга спадає і ми підсвідомо починаємо ставитись до незнайомця як до потенційного союзника. Науковці описують це явище як сприйняття особи за «свою». Така невелика, але важлива деталь може суттєво вплинути на ваші взаємини. По-перше, це ви-веде вас із захисного режиму, що допоможе показати себе в кращо-му світлі. Дослідження свідчать про те, що коли ми записуємо лю-дину в категорію «своїх», то стаємо більш чутливі до її болю і схиль-ні розділити радість її успіху⁹⁴. Та й загалом, результати сканувань мозку виявили, що коли ми думаємо про когось, хоча б трохи схо-жого на нас, неврологічна активність нагадує ту, яка спостеріга-ється в нашому мозку під час роздумів про нас самих⁹⁵. Тож не див-но, що ми щедріші та уважніші до тих, хто є, так би мовити, части-ною нашого «племені». Ми ставимось до них як до продовження нас самих.

На роботі це відіграє суттєву роль. Ми більш схильні найняти на роботу людину, яка схожа на нас і діє подібно. Соціолог Північ-но-Західного університету Лорен Рівера з'ясувала, що 74 % мене-джерів з набору персоналу в престижних фірмах зізналися, що ха-рактер останніх, кого вони найняли, «схожий на мій»⁹⁶. Звідки ж така думка, що вони «схожі»? Оцінка не була надто глибокою. Од-ним із основних факторів було схоже дозвілля, наприклад, спільне зацікавлення спортом або технологіями.

Цей експеримент має для нас і хорошу новину. Для того, щоб стати «своїм» або створити відчуття приналежності до «племені»,

не так багато й треба. Дослідження показують, що подібні відчуття виникають у довільно сформованих командах або групах⁹⁷. Вчені навіть виявили, що люди швидше прийдуть на допомогу тим незнайомцям, які наспівували ту ж пісню, що й відібрані добровольці⁹⁸.

Я не пропоную вийти з кабінету і змушувати колег ставати частиною вашої команди або відбивати такт своєї улюбленої пісні під час зборів. Та зробити людей «своїми» можна за допомогою питань і їх короткого обговорення. Запитання дадуть змогу виявити між вами щось спільне, як-от хобі, смаки, цілі або страхи.

Брак часу та стрес можуть стати на шляху налагодження такого зв'язку. Усі ці теревені навіть можуть здатись непотрібним марнуванням часу. Та часто це стає ключовою деталлю, адже вчені стверджують, що стрес відступає перед здатністю людини співчувати⁹⁹. Під тиском люди схильні сприймати інших більше як загрозу, менше зважати на слова і чинити більший опір ідеям та спробам допомогти. Тож коли терміни піджимають або є проблеми на особистому фронті, налагодити зв'язок з людиною навпроти стає ще важливішим.

Франческо працює бухгалтером, і одного разу він ішов на зустріч, де зазвичай одразу переходив до суті справ; у цьому випадку — до обговорення умов контракту. Він очікував, що справа буде не з простих. Та ми з Франческо нещодавно говорили про концепцію «свої-чужі», і він вирішив спробувати дещо радикальне: «Я почав ставитись до того хлопця просто як до звичайної людини, а не як до ворога». Франческо розпитав його про роботу й інші факти з біографії. Виявилось, що колись давно вони працювали в одній бухгалтерській фірмі. Поговорили трохи про це. Коли перейшли безпосередньо до переговорів, Франческо згадує, що його співрозмовник сказав: «Не переймайся, я тобі довіряю. Твої пропозиції мені підходять». Франческо говорить: «Я пробував такий підхід на інших зустрічах і він ніколи мене підводив. Я просто не очікував, що він спрацює у подібній ситуації з високими ставками. Мені здається, що він лише хотів переконатись, що я не спробую обвести його навколо пальця, і наше спільне минуле було для нього достатнім аргументом».

Ось кілька порад для налагодження відчуття спорідненості зі співрозмовником:

- **Знайдіть спільні інтереси.** Шукайте ознаки, які можуть вказувати на ваші спільні інтереси і вподобання, хай які б незначні вони не були. Музика, техніка, одяг, хобі — підійде все. Будьте готові коментувати почуте і ставити питання, а також поділитися власним досвідом.
- **Підкресліть спільність мети.** Це створює глибший зв'язок, адже це означає, що ви розділяєте цінності одне одного. Щоб виявити спільні цілі, спитайте «Що в цьому для тебе найголовніше?» і «Що ми сподіваємось від цього отримати?».
- **Поговоріть про спільні негаразди.** З цим будьте дуже обачні, адже негативні почуття можуть вивести людину з режиму «пізнання». Але чудовим компромісом стане тема поганої погоди чи заторів у час пік. Трохи розмов у ключі «ми проти цілого світу» (або проти суперників чи керівництва) може створити відчуття спорідненості.
- **Повторюйте слова співрозмовника.** Це не лише допомагає людям відчутти, що ви з ними на одній хвилі, а ще й є свідченням того, що ви справді слухали. Ефект може бути приголомшливим, навіть якщо ви просто повторюєте твердження. Одне дослідження показало, що офіціанти отримували більше «на чай», якщо повторювали замовлення клієнта¹⁰⁰.

ВЗАЄМНА ВІДВЕРТІСТЬ

Існує такий розділ економіки, як теорія ігор. Його мета — зрозуміти, яким чином ми приймаємо рішення, коли у цьому задіяні інші люди, як розгадуємо їхні мотиви та діємо відповідно до здогадів. Це наче партія в шахи чи побачення: «Якщо я зроблю це, то, можливо, він зробить це... ой, тоді краще так не робити зовсім». Сучасна теорія ігор доводить те, що психологи давно знали: взаємна вигода є надзвичайно важливою для нас.

Щоб довести це, економісти часто використовують гру під назвою «Дилема в'язня», у якій задіяні двоє співників з різних камер. Гравці мають вирішити, співпрацюватимуть вони чи зрадять один одного. Та спілкуватися вони не можуть. «Співпраця» означає, що вони будуть притримуватись однієї заздалегідь вигаданої історії, яка дозволить обом гравцям вийти з мінімальним покаранням.

«Зрада» означає, що гравці доносять один на одного, щоб вийти абсолютно «чистими», залишаючи «колегу» відбувати довгий термін. Уся гра побудована таким чином, щоб змусити гравців до зради і таким чином створити дилему для кожного з них. Роками дослідники ретельно продумували кожен крок гри, використовуючи різні історії, щоб пояснити основні компроміси. Результати показують, що класична «зрада» приваблива лише якщо граєш один раз. Якщо ж «Дилему в'язня» пристосувати до більш реальних умов, наприклад, дозволити їм кілька разів поспілкуватись, щоб узгодити поведінку, як у справжніх взаєминах, то переважає одна основна стратегія. Це *взаємна вигода*, також відома серед економістів як «рука руку мие». Тобто якщо ти зрадиш цього разу, то я так вчиню із тобою наступного. Так само відбувається і зі співпрацею¹⁰¹. Це, звичайно, не поведінка Матері Терези, але і не Гордона Гекко^{*}.

Неврологи дослідили результати сканування мозку людей під час гри в «Дилему в'язня» (або інші схожі ігри) і також знайшли докази того, що ми віддаємо перевагу взаємній вигоді. Вони виявили, що коли один гравець обирає зраду, це змушує іншого гравця напружитись, і в його/її мозку активується та частина, що відповідає за вирішення конфліктів та самоконтроль. А ось співпраця партнера вмикає систему винагороди в мозку іншого гравця. Коли ж вони обидва обирають співпрацю, мозок обох гравців просто стрибає від щастя. Іншими словами, *взаємна вигода* — це добре¹⁰².

Саме тому благодійні організації дають значки і олівці тим, хто робить пожертви. Саме тому, коли хтось переповідає нам якісь гарячі плітки («Я чув, що...»), то цілком ймовірно, що це є способом витягнути з нас якусь інформацію («Ну а я чув...»). Це є однією з причин препаскудного відчуття, коли ви говорите «Я тебе кохаю», а замість «Я теж тебе кохаю» отримуєте лише посмішку. *Взаємність* — це могутній засіб для досягнення соціальної гармонії.

Як же все це впливає на нашу здатність знаходити порозуміння з іншими? Декілька років тому я з групою партнерів, що володіють акціонерним товариством, обговорювала важливість *взаємовигоди*. Їхній бізнес будується на тому, що вони купують неприбуткові

^{*} Гордон Гекко — персонаж культового фільму «Уолл-стрит» 1987 року режисера Олівера Стоуна. Він є уособленням жадібності і безпринципності.

компанії, реорганізують та налагоджують їхню роботу, щоб потім продати за кілька років значно дорожче. Вони призначають досвідчених керівників для управління цими компаніями і вимагають від них тримати акціонерів у курсі всіх проблем. Вони розуміли, що для цього необхідна довіра, досягти якої не так вже і просто. Виявилось, що їхні призначенці не надто відкриті до відвертих розмов із власниками, а останні не могли зрозуміти причин.

Поговоривши з деякими призначеними керівниками, я зрозуміла, де тут собака зарита. Керівники не сприймали акціонерів як реальних людей. Для них вони були корпоративними панамі, яких за можливості краще уникати і аж ніяк не говорити з ними відверто. Для акціонерів таке зізнання стало шоком та розчаруванням. Та коли я спитала, чи ділилися вони зі своїми призначеними директорами своїми думками та переживаннями про роботу та життя, вони були спантеличені. Вони легко були готові роздавати вказівки і сипати ідеями. Але розмови про особисті переживання з виконавчими директорами? «З якого дива нам це робити?» А я їм відповідаю: «Тому що цього ви очікуєте від ваших директорів. Не надто чесно очікувати від інших того, що самі ви дати не готові».

Тож поступово акціонери прийняли ідею, що власна відкритість, нехай і невелика, допоможе виконавчим директорам відповісти люб'язністю на люб'язність. Це для них був новий досвід, але результати не змусили на себе чекати. Один з акціонерів, Йохан, був огрядним чолов'ягою, який не звик виявляти свої емоції і почуття, і він аж ніяк не горів бажанням розповідати комусь про свої переживання з приводу роботи. Але він вирішив, що зможе поговорити про ускладнення, які виникли в нього під час будівництва пляжного будинку. Не надто відверто, але для початку і це згодиться. Коли ми зустрілися наступного разу, він аж сявав: «Я їхав у машині з одним із директорів, тож подумав, що це мій шанс, і почав говорити про пляжний будинок. Це було неочікувано — він почав говорити зі мною про все підряд. Ми також трохи обговорили справи компанії. Це була наша найкраща розмова за весь час». Звичайно, що каталізатором став не пляжний будинок, а те, що Йохан виявив бажання відверто сказати, що у нього на думці.

Професора психології в Університеті Стоуні-Брук Артура Арона зовсім не здивувала б історія Йохана. Його дослідження показало,

що менше години взаємної відвертості достатньо для створення напрочуд сильної близькості між незнайомцями. Сотні добровольців попросили за шкалою від 1 до 7 оцінити близькість у своїх «найглибших» стосунках. У середньому оцінка була 4,65. Після відвертих розмов протягом сорока п'яти хвилин пари, обрані випадково, оцінили близькість з новим знайомим у середньому на 3,82. Не така вже й велика різниця¹⁰³. Висновок напрошується простий: для порозуміння будьте готові на відвертість.

ТА СХОВАЙ ВЖЕ ТОЙ ТЕЛЕФОН!

І останнє, на чому я хотіла наголосити: технології допомагають підтримувати зв'язок, але також вони можуть шкодити взаєморозумінню. Якщо ви дозволите їм постійно перебирати на себе увагу, то якісні питання, створення командного духу чи взаємна відвертість вам не допоможуть у взаєминах. Дослідження британських психологів показало, що телефон на столі змушує людей відчувати менший зв'язок з незнайомцями, з якими вони мали поговорити. Вони були менш схильні погодитись із твердженням «Якщо ми більше спілкуватимемось, то, ймовірно, ми з партнером станемо друзями»¹⁰⁴. Отже, якщо ви справді хочете налагодити контакт із кимось, то приберіть з очей телефон та присвятіть себе розмові.

СТВОРЮЄМО СПРАВЖНЕ ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ

Під час бесіди не забувайте ось про що:

- **Налаштуйтеся на співпрацю.** Зосередьтесь на покращенні якості взаємин, а не на власних планах. Перевірте, чи немає у вас негативних очікувань. Налаштуйте себе на те, що ваш співрозмовник буде цікавим.
- **Ставте якісні питання.** Будьте справді зацікавлені у співрозмовнику. Змініть свої банальні, фактичні питання на відкриті, які заохотять співрозмовника поділитись своїми думками і почуттями про предмет розмови (не ставте питання, на які можна відповісти «так» або «ні»). Покажіть, що ви справді слухаєте, у потрібних місцях просіть розказати більше.

- **Відчуття «свого».** Шукайте те, в чому ви схожі та що вас пов'язує — спільні цілі, проблеми, інтереси, щоб ви відчували одне одного «своїми» і мозок вашого співрозмовника сприймав вас як друга, а не ворога.
- **Взаємна відвертість.** Якщо хочете, щоб інша людина вам відкрилась, то подумайте про те, чим ви можете поділитись з нею.
- **Сховайте телефон.** Якщо не хочете пропустити дзвінок під час бесіди, то налаштуйте звук достатньо гучно, щоб почути його з кишені або сумки.

Боремося з напругою

Взаємодіяти з людьми часом буває дуже тяжко. У всіх своє життя, свої цілі та потреби. Коли кожен перетягує ковдру на себе, то не дивно, що роздратування супроводжує нас кожного дня. Іноді це якась дрібниця, як-от поштовх від колеги або дратівливий коментар у коридорі. Та часом це може бути і щось суттєвіше. Ми можемо вступити у сварку, яка набирає дедалі більших обертів, нас можуть виключити з важливого обговорення або нам доводиться працювати з тим, хто постійно нехтує своїми обов'язками.

Коли напруга сягає критичної точки, нам складно контролювати ситуацію. Та ми можемо обрати, як саме реагувати. У цьому розділі я покажу, як сильно ми можемо вплинути на ситуацію. Зосередившись на діях для врегулювання проблеми, ми зможемо побороти або принаймні зменшити напругу, навіть якщо і не ми виступаємо її джерелом.

Знайдіть спільну мову

Давайте спочатку розглянемо ситуацію, коли у нас виникло непорозуміння з кимось. З одного боку, зважаючи на фільтри автоматичної системи, дивно, що сварки не відбуваються частіше. А ще не забувайте про перцептивну сліпоту і підтверджувальне упередження, які також роблять сприйняття реальності дуже суб'єктивним. Достатньо важкого ранку для вашого колеги, щоб спільні збори ви бачили в абсолютно різному світлі (як було у мене з Лукасом у частині I). А оскільки ніхто з нас не бачить повної картини, ми одночасно можемо мати рацію і помилятися у певному питанні. Ми всі бачимо різних «горил».

Математичний психолог Анатолій Рапопорт довів, що визнання цієї істини, що ніхто з нас ніколи не може бути на 100 % правий, може стати ключем до вирішення конфліктів. У своїй класичній книжці «Сварки, ігри і дебати» Рапопорт розкрив силу того, що він називає «емпатичне розуміння» думки одне одного. Я це називаю «спільна мова». Це означає, що ми виявляємо розуміння до особливостей іншої людини і підкреслюємо спільні риси між нами. За допомогою спільної мови набагато легше вийти з конфліктної ситуації, бо цей процес дозволить вийти із захисного режиму, думати більш креативно і бути більш схильними до компромісів¹⁰⁵.

Ось п'ять кроків, які я виділила з його дослідження:

- **Крок 1: Опишіть точку зору іншої людини так, наче вам вона подобається.** Будьте якомога переконливішим та щедрішим. Філософ Деніел Деннетт одного разу сказав про це так: «Ви маєте так точно, яскраво та неупереджено висловити позицію опонента, щоб він вам подякував і пошкодував, що не зміг сам так все подати».
- **Крок 2: Визначте ті питання, у яких ви дійшли згоди.** Знаходження того, у чому ви *справді* згодні, хай це і щось незначне, допоможе відчути одне одного «своїми». Спробуйте зробити припущення з цього приводу, а потім зробіть крок назустріч, спитавши: «А на що ще в нас спільні погляди?».
- **Крок 3: Виділіть та усвідомте те, у чому полягає ваше справжнє непорозуміння.** Визначте точно, у чому ви не погоджуєтесь. Для кращого розуміння спитайте: «Чому ми по-різному дивимось на це конкретне питання?». Озвучивши досвід та припущення, які вплинули на ваші точки зору, ви зрозумієте, чому ваші «горили» такі різні. Можливо, ви навіть зможете навчитись чогось одне в одного.
- **Крок 4: Дізнайтесь, у чому ви обидва можете мати рацію.** Можете «погодитись не погоджуватись»: тепер це зробити легше, адже ви вже знаєте, у чому ви згодні і чому у вас виникло непорозуміння. Але також ви можете спитати: «Чи може бути, що кожен із нас по-своєму має рацію?». Часто буває так, що кожен із вас частково правий, але за інших обставин і в іншій ситуації.
- **Крок 5: Що ви можете зробити зараз, знаючи про те, у чому ви згодні?** Завжди можна щось вигадати. А перспектива

прогресу вам обом підійме настрій, що допоможе легше прийняти і вирішити всі невирішені питання.

Припустімо, наприклад, що ви з колегою не згодні в тому, як отримувати корисні відгуки клієнтів. Ви вважаєте, що запровадження анонімних коментарів дозволить отримувати більш чесні та відверті відгуки. Та ваш колега дотримується абсолютно протилежної думки: клієнти мають підписуватись власними іменами у коментарях. Тож спочатку ви показуєте своє розуміння його позиції, виділивши її переваги: клієнти не матимуть спокуси розпочинати порожні балачки і писатимуть коментарі тільки у випадку справжніх проблем, а також компанія одразу зможе зв'язатись із ними за потреби.

А в чому ви обидва згодні? Без сумнівів, є переваги у врахуванні думки клієнтів, робити це онлайн дуже зручно, і запустити цю систему коментарів ви хочете вже цього місяця. Єдине, у чому ви справді розходитеся у думках, — це анонімність чи її відсутність. Після кількох «чому» ви розумієте, що все через ваші різні погляди на те, наскільки клієнти готові висловлювати власну думку: ви переймаєтесь, що вони не захочуть говорити щиро без збереження анонімності, а колега хвилюється, що так вони аж занадто багато говоритимуть. Чому? Ваш колега мав неприємний досвід із соціальними медіаресурсами.

У чому ви обидва маєте рацію? Не всі клієнти однакові. Ця частина розмови провокує появу кількох нових ідей. Можна створити опитування, яке передбачало б вибір одного з ваших варіантів. Ви можете дати вибір клієнтам: залишати коментарі анонімно чи ні. Ви можете спробувати кожен варіант протягом тижня і відповідно до результатів зробити вибір.

Щойно ви знайдете точки дотику, як зможете рухатися далі з розробкою системи. Питання анонімності можна вирішити пізніше, не треба гальмувати весь процес тільки через нього. Тепер це здається очевидним.

Таку просту істину важко помітити, коли ваш мозок у захисному режимі. Невелике непорозуміння може безпідставно затримувати весь процес. Натомість зосередження на спільній меті допоможе кожному з вас виявити себе з найкращого боку і все зробити як треба.

ЗАРАЗІТЬ УСІХ ПОЗИТИВОМ

У непростих взаєминах наступне, що ви можете зробити для їх налагодження, — це скористатись перевагами феномену, який називається *емоційне зараження*. Цей термін описує те, як наш дуже соціальний мозок налаштований відчувати емоційний стан інших людей навколо і підлаштовуватись під нього¹⁰⁶.

Соціальні психологи, як Рон Фрідман, визначили, що перебування поряд із кимось, хто має гарний настрій, може бути достатнім для підняття мотивації (а отже, і продуктивності), натомість людина з поганим настроєм може спричинити прямо протилежний ефект. Рон Фрідман з колегами з Рочестерського університету показали, що це можливо навіть коли люди працюють над різними завданнями і що це відбувається за п'ять хвилин і навіть без розмов¹⁰⁷. Так само і зі стресом. Інші дослідники визначили, що несподіване прохання до людей виголосити публічну промову не лише робить їх знервованими, а ще й підвищує рівень кортизолу у тих, хто має слухати таких промовців¹⁰⁸. Щоб спричинити таке зараження, багато не треба. Німецькі вчені з'ясували, що півсекундного перегляду фотографій людей, що усміхаються або супляться, достатньо, щоб люди відчули радість або сум¹⁰⁹.

Тому, коли на роботі всі в напрузі, настрої, з яким ви включитесь у бесіду, може або розпалити ще більше негативних емоцій, або розрядити обстановку. Пам'ятаю, як я була у схожій ситуації, коли прийшла на зустріч із чотирма задерикованими корпоративними адвокатами. Мені сказали, що один адвокат буде дуже пізно, тому ми почали без неї. Обговорення почались на позитивній ноті, ми уважно слухали одне одного і ділились порадами.

За кілька годин у кабінет нарешті влітає наш непунктуальний адвокат, падає на стілець, і стрес просто-таки сочиться з кожної її пори. Вона завела своєї про те, який у неї напружений розклад, і потім радше гаркнула, а не спитала, коли буде наступний тренінг. Я спокійно їй нагадала, що наступний тренінг, який було заплановано вже дуже давно, відбудеться за кілька місяців. А вона як вигукне: «Я не зможу! Цього немає в моєму записнику, тому це неможливо...» Я з подивом спостерігала, як троє інших, до того веселих і енергійних людей, кардинально змінили свою поведінку. Раніше

вони були переконані, що прийдуть на наступну зустріч, але тепер кімната сповнилась бурчанням: «Де мій телефон?», «У моему розкладі цього також немає», «Не думаю, що в мене вийде», «Як це все дратує». Клятий вірус охопив усіх.

У мене був вибір. Я могла також висловити своє невдоволення і роздратування, які почали в мені наростати. Або я могла зробити щось позитивне. Я подумала про свої справжні наміри відносно зустрічі: що є найважливішим? Відповідь була проста: мені треба відновити настрій підтримки та взаємоповаги у групі. Тож яку емоцію я хочу випромінювати? Усі ці роздуми зайняли не більше кількох секунд, тому я мала працювати з тим, що перше прийде в голову. Так сталося що це була любов. Спробуйте не стогнати. Це просто та сильно, хоча я не наважилась би сказати їм про це вголос.

Я знала, що не можу скреготіти зубами від роздратування і казати собі: «Відчувай любов, хай тобі грець!». Я мала справді віднайти це почуття в собі, щоб випромінювати його. Тому я згадала все, що мені сподобалось під час роботи з ними. Тримавши це на думці, мені було неважко доброзичливо усміхатись, кивати і спокійно відповідати на їхні питання. За кілька хвилин я відчула, що напруга почала спадати і вони потихеньку заспокоїлись. Ми повернулись до того, з чого почали, і з користю використали час, що залишився.

Тому коли відчуваєте, що розмова не клеїться і атмосфера стає більш напруженою, не забувайте, що ви можете стати причиною повернення позитивного настрою у кімнату. Ви не завжди можете змінити напрям розмови, але ви можете задати настрій. Спробуйте ось що:

- Не забувайте про свої наміри співпрацювати і спитайте себе, джерелом якої емоції хочете стати.
- Подумайте про події в минулому, коли ви відчували цю емоцію, або про людей, які її у вас викликають. Уявіть ці ситуації або людей, як у вправах про візуалізацію, про яку ми говорили в розділі 3.

Якщо ви зможете підготуватись таким чином до зустрічі, то в кабінет ви зайдете в повному озброєнні своєю заразною енергією, що буде набагато краще.

ПРИПУЩЕННЯ «ХОРОША ЛЮДИНА В ПОГАНИХ ОБСТАВИНАХ»

Ми вже знаємо, що очікування відносно інших людей суттєво впливають на наші з ними взаємини. Підтверджувальне упередження означає, що коли ми очікуємо, що хтось буде недалеким або дратуватиме нас, то підсвідомо ми більшу частину уваги спрямовуємо на пошук доказів своїх очікувань і навіть перекручуємо те, що бачимо, поки це не співпаде з нашою гіпотезою (пригадуєте сирій/жовтий банан у розділі 1?) Та все може бути ще гірше, адже, якщо ми гнівно та роздратовано зреагуємо на ці помічені провокації, то це безсумнівно змусить співрозмовника перейти в захисний режим. Так йому буде *ще важче* показати себе з найкращого боку і, що *більш вірогідно*, він буде поводитись безглуздо. Негативні припущення, що стосуються інших людей, можуть швидко перетворитись на самовиконуване пророцтво.

Психологи з'ясували, що припущення про поведінку інших є не надто милосердними. Коли ми думаємо про себе, то знаємо, що деякі аспекти нашої поведінки сформувалися під впливом життєвих обставин. Наприклад, якщо ми виконали менше роботи, ніж мали б, то причиною може бути брак сну, погане самопочуття або очікування на важливий відгук від колеги. Але якщо *хтось інший* виконав менше, ніж треба було, то ми робимо висновок, що в усьому винні особливості його характеру або брак необхідних здібностей: він радше некомпетентний і лінивий, ніж стомлений чи перевантажений. Ми рідко задумуємось про те, що він чи вона можуть просто бути не в формі сьогодні. Це особливо характерно для висновків про людей, яких ми мало знаємо. Тенденцію приписувати слабкості інших особливостям їхнього характеру, а не обставинам, психологи називають *фундаментальною помилкою атрибуції*¹⁰.

Чому ж ми жорсткіше судимо інших? Ну, автоматичній системі мозку так легше. Так витрачається менше розумової енергії. Простіше дати одноразову оцінку людині і нагородити її постійним «ярликом» — «Ага, Людина А не надто кмітлива», ніж аналізувати можливі обставини Людини А кожного разу, як ми її бачимо. Дослідники виявили, що в особливо напружені дні, коли наш мозок

перевантажений різними турботами, ми більш схильні до подібних узагальнень¹¹¹.

На початку своєї кар'єри у Гарварді Тереза Амабайл разом із колегами провела експеримент, який показує, як фундаментальна помилка атрибуції може ображати колег, котрі мають труднощі з роботою. Вони взяли 120 людей, так званих «допитувачів», яким дали завдання створити серію складних питань з галузі загальних знань, але беручи за основу не щось нове, а що відомо їм самим. Інша група, «реципієнти», мала якнайточніше відповідати на ці питання. За всім процесом спостерігала третя група — «спостерігачі». Після завершення всі мали оцінити інтелектуальні здібності тих, з ким вони співпрацювали. Найдивовижнішим було ось що: хоч було очевидно, що питання складені на основі знань допитувачів і тому реципієнтам було важко правильно відповідати на них, усі три групи оцінили реципієнтів як менш розумних порівняно з допитувачами. Реципієнти були до себе навіть суворішими, ніж до допитувачів¹¹². Схоже, що ніхто не врахував, що реципієнти показали себе не так добре через ситуацію, а не через брак інтелекту.

Ми робимо надто значні припущення про особливості характеру та здібності інших людей, ґрунтуючись лише на неглибоких суб'єктивних спостереженнях. Коли ми чіпляємо на когось ярлик «дурний», «лінивий» або «дратує», то це має бути сигналом запитати себе: «Якою мірою саме обставини вплинули на поведінку людини і яка частка впливу припадає саме на характер?». Якщо ви поставите собі ці питання, то це не означає, що людина відразу припинить вас дратувати. Але ви суттєво знизите рівень напруги, якщо допустите думку, що він або вона є хорошою людиною у поганих обставинах.

Ось що я раджу робити, коли хтось вас роздратував або розчарував:

- **Крок 1: Визначте «справжні факти».** Усі факти — це правда, так? Під *справжніми* фактами я маю на увазі те, що ви знаєте абсолютно напевно. Згадайте, що сприйняття реальності є суб'єктивним завдяки фільтруванню автоматичної системи. Тож першим кроком є максимально позбутися суб'єктивності, зосередившись на «голих» фактах неупереджено та без емоцій.

Наприклад, коли ви відчуваєте, що бос вас ігнорує, то, говорячи «Вона проігнорувала мене», ви припускаєте, що вона це зробила навмисно. Це інтерпретація, тобто ви не знаєте напевно. А що ж ви *точно* знаєте? «Вона нічого мені не сказала по обіді або, принаймні, я не пам'ятаю, щоб вона щось мені говорила». Бум! Це і є справжній факт.

- **Крок 2: Дозвольте собі думку «хороша людина в поганих обставинах» і подумайте про можливі причини його або її поведінки.** Припустіть, що взагалі це людина цілком гідна і своє «Якого біса?» замініть на «Що могло з ним/нею статись?», «Чому він/вона раптом так сполошилися?» (можете зазирнути у таблицю «Найпоширеніші подразники, яких слід шукати» на ст. 158), «Що він/вона можуть відчувати або чого боятись?». Знайдіть дві-три можливі причини такої поведінки. Вам не треба вірити у ці пояснення. Сама лише думка про те, що *можуть* існувати обставини, що спричинили таку поведінку, допоможе поглянути на цю людину не як на агресора, а як на *можливу* жертву. Це допоможе вашому мозку не сприймати цю людину як загрозу, а отже, вам буде легше виявити себе якнайкраще у врегульованні ситуації.

Коли ви озброїтесь альтернативними поясненнями, хід ваших думок може бути спрямований у більш толерантному напрямку. Можливо, ви справді з'ясуєте, в чому проблема, чуйно поставивши кілька питань або просто припускаючи, що ця людина зазвичай краща, ніж здається на перший погляд, і діятимете відповідно до цього.

Рассел, директор з маркетингу великої мережі готелів, якого ми зустріли у частині I, свідчить на користь ефективності підходу «хороша людина в поганих обставинах». Одним із його обов'язків є вирішення проблем незадоволених клієнтів, а отже, напружених розмов не уникнути. Він розповідає: «Люди іноді поводять себе як останні виродки, але часто ми не можемо знайти пояснення цього. Мене осяяло кілька років тому, коли я котив свою валізу на коліщата просто посеред вулиці, а не по тротуару, бо на ньому були суцільні вибоїни. Я почув, як ззаду наближається машина, і для її водія я, очевидно, був повним йолопом. Чому я взагалі йду посеред дороги? Саме в цей момент мене і осяяло. Я зрозумів, що з машини

йому не видно, у якому стані перебуває тротуар. З того моменту я почав використовувати це як метафору того, що ніхто ніколи не може побачити загальної картини. Коли хтось мене не розуміє, я просто нагадую собі, що «він або вона сидять у машині». Та часто саме я «сиджу в машині», і тоді я маю нагадувати собі, що, вірогідно, у людини є поважна причина саме для такої поведінки, нехай вона і дратує мене».

Тому Рассел говорить, що перед складною розмовою завжди нагадує собі думати про людей якнайкраще. «Я припускаю, що більшість людей намагаються добре виконувати свою роботу. Наділяти людей хорошими намірами — це, як на мене, є способом контролювати ситуацію. Якщо ви ставитесь до людей зі складною поведінкою так, наче на думці у них немає нічого поганого, то зможете помітити те хороше, що вони роблять. І вони це відчують, а отже, ви отримаєте від них позитивну реакцію, яка задовольнить ваші очікування».

Рассел згадує нещодавній випадок: «У мене є колега, який претендує на мою посаду. Він сам себе запросив на зустріч із планування стратегії розвитку бренду, головою якої був я. Посеред засідання він почав питати, яка взагалі мета зустрічі, чому її організували та як вона пов'язана з іншими відділами компанії. Інстинктивно я відчув, наче у мене намагаються відібрати владу. Я подумав, що він хоче мене підсидіти. Та потім я припустив, що я «в машині» і приписую йому злі наміри. Тож я вирішив зупинитися на думці, що він просто щиро цікавиться. Я продемонстрував йому діаграму, яка показувала, як ця зустріч вписується в загальну концепцію розвитку компанії. Він це оцінив і після зустрічі сказав, що йому все дуже сподобалось. Усе могло піти зовсім інакше, якби я припустив, що у нього дійсно були погані наміри».

Підходить по всіх параметрах

Коли ви звикнете думати саме так, застосування підходу «хороша людина в поганих обставинах» займатиме у вас кілька секунд, коли в полі зору з'явиться хтось, ким ви незадоволені. Наприклад, ви надіслали лист кілька днів тому, а відповіді так і не отримали. Легко одразу подумати, що це якась проблема: адресат вас ігнорує, бо його не влаштувало прохання або його не влаштовує ви.

Ви вже наготові надіслати гнівного листа з вимогою відповіді. Та які ж «справжні факти»? Першого листа ви надіслали сімдесят дві години тому і відповіді не отримали. Далі, з точки зору «хороша людина в поганих обставинах», можливі такі причини: вона відповіла, але лист потрапив до спаму, вона дуже зайнята, вона у відпустці і автовідповідач не налаштований, вона обмірковує ваше прохання і ще не має остаточної відповіді або вона дуже неорганізована і змушена була видалити всі свої листи одним махом, адже їх у неї було надто багато. Якщо ви зупинитесь хоча б на одному з цих можливих пояснень, то вірогідно, що ваш лист буде не таким категоричним, або ви їй зателефонуєте, або хоча б припините на деякий час нервувати. (А якщо це ви та людина, яка не відповідає на листи, то зазирніть у додаток Б наприкінці книги).

НАЙПОШИРЕНІШІ ПРОВОКАТОРИ РЕЖИМУ «ЗАХИСТ»

Коли ви зустрічаєте людей, у яких помічаєте ознаки нездорової поведінки, як-от уїдливі зауваження, неочікувана впертість, перетягування ковдри на себе або загальна байдужість, то дуже можливо, що щось змусило їх активувати захисний режим. Але що саме? Існує цілий ряд «загроз», які зазвичай викликають таку реакцію в людей. Найчастіше вони пов'язані зі страхами незадоволення основних потреб.

Деякі з цих потреб за своєю природою є соціальними: прийняття, справедливість і відчуття поваги. Інші потреби стосуються особистості: незалежність, компетентність, цілеспрямованість і безпека. Крім того, є такі основні потреби, як відпочинок і відновлення сил, відсутність яких робить людину ще більш чутливою до всіх можливих подразників. Це стосується як фізичного, так і розумового виснаження.

Ознайомившись із поданими нижче переліком потреб і страхів, ви зможете легко визначати причину ворожості інших і помічати випадки, коли, можливо, саме ви і є причиною активації захисного механізму.

Соціальні потреби	Найпоширеніші подразники, яких слід шукати
Прийняття	Чи виключали людину з якоїсь події, наприклад, зі зборів, обговорень або розсилки електронних повідомлень (навмисно чи ні)?
	Чи може людина почуватись відокремленою через власне виховання, погляди, цінності або досвід?
Справедливість	Чи могла людина розцінити ваші вчинки (або вчинки інших) як несправедливі?
	Чи може людина відчувати, що віддає всю себе справі, а натомість не отримує нічого?
Повага	Чи може людина відчувати, що її привселюдно принизили? Наприклад, розкритикували на публіці або хтось не погодився з її думкою.
	Чи отримує людина достатньо визнання та похвали за старання? Чи отримувала вона від когось негативні відгуки про свою роботу?
	Чи відчуває людина, що до її думки прислухаються? Чи часто її перебивають або ігнорують?

Напевно, коли ви читаєте цей перелік, то думаєте: «Я не маю ні найменшого поняття, у чому його/її проблема». Усе геніально не просто — просто покажіть своє розуміння. Якщо ви покажете, як ви цінуєте зусилля людини або похвалите її, то так вдасться задовольнити основні людські потреби, просто допомагаючи відчутти себе більш компетентною, цінною і справедливо оціненою. Є спосіб для досить швидкого зняття напруги. Ви не маєте розсипатись у компліментах для досягнення результату. У дослідженні японських вчених добровольцям, які лежали в томографі, говорили, що абсолютні незнайомці називали їх «щирими» або

«надійними». Така похвала не мала підстав, але все одно задіяла систему винагород, як і грошовий стимул¹³. Тому навіть у разі сумнівів пошукайте щось, за що можна людину похвалити. (По суті, переходьте до наступного етапу техніки «помітити-визнати-запропонувати»).

Можливі рішення

- Визнайте виключення людини і поясніть його причини (якщо воно було навмисним).
- Підкресліть *інші* важливі події, у яких людина брала участь.
- Подумайте над тим, чи можете ви дати людині зіграти якусь окрему роль у спільній справі, щоб вона відчула себе повноправним членом команди.
- Більше наголошуйте на тому, у чому ви схожі, ніж на тому, чим ви відрізняєтесь. (Перегляньте поради про створення відчуття приналежності до групи у розділі 8).
- Заохочуйте взаємини між людиною та іншими в групі.
- З'ясуйте, чи можете ви і ваша команда навчитися чогось від людини та її точки зору.
- Будьте відкритим та чесним у поясненні причин того, що сталося.
- Якщо вам важко зробити вибір, то не бійтеся сказати людині про вашу проблему. (Прочитайте пункт «Будьмо справедливими» у розділі 10).
- Переконайтеся, що людина отримує визнання за те, що вона робить для команди.
- Знайдіть щось, чим ви можете відплатити людині або з чим можете допомогти. Спитайте, у чому їй необхідна допомога для найкращого результату.
- Наголосіть на тій підтримці, яку людина вже отримує, якщо вона неявна або людина про неї не знає.
- Спробуйте відновити її положення, сказавши щось позитивне про людину при всіх, давши їй нові бажані обов'язки або спитавши поради.
- Переконайте людину, що її думки важливі, хоч їх і відкинули. Якщо можливо, покажіть, як вони допомогли загальній дискусії.

- Люди сприймають критику ближче до серця, ніж похвалу, тому яскравіше висловлюйте свою оцінку заслуг людини.
- Коли вам треба дати відгук про роботу людини, то завжди використовуйте техніки з пункту «Завуальована критика» у розділі 10.
- Навіть якщо ви не погоджуєтесь зі словами людини, то зробіть так, щоб вона знала, що ви розумієте її точку зору, повторюючи те, що людина сказала, так як ви це зрозуміли. Перепитайте: «Я правильно тебе розумію?».
- Якщо ви бачите, що людина не має змоги сказати своє слово під час обговорення, то зупиніть розмову і попросіть її висловити свою думку.

Особисті потреби

Найпоширеніші подразники, яких слід шукати

Незалежність

Чи ставили людину колись перед фактом, що все вже зроблено за неї і права щось змінити в неї вже немає? Чи наказували їй щось робити без можливості сказати своє слово?

Чи людина відчувала, що кожен її крок контролюють?

Компетентність

Чи може людина відчувати нестачу знань чи досвіду у своєму полі діяльності?

Чи мала людина справжні невдачі у професійному житті (можливо, є випадки, про які ніхто не знає)?

Цілеспрямованість

Чи ставалося щось, що можна було розцінити як зазіхання на особисті цінності людини (наприклад, рівність, чесність, довіру)?

Чи працює людина над чимось, що може здаватись їй марним, невдячним чи нудним?

Безпека

Чи запропоновані зміни позбавлять людину того, до чого вона звикла, наприклад, ресурсів або звичного порядку речей?

Чи відчуває людина непевність свого становища? Можливо, вона не розуміє свої обов'язки?

Чи порушували ви обіцянку, дану людині? (Чи вашу поведінку можна сприймати як її порушення?)

Відпочинок

Може, людина є фізично виснаженою або в неї проблеми в родині чи зі здоров'ям?

Можливі рішення

- Знайдіть такі справи, які ви можете віддати людині під контроль, наприклад, визначення кінцевого терміну або місця зустрічі.
- Переконайтесь, що людина отримала всю необхідну інформацію про наступний крок.
- З'ясуйте, де буде потрібна ваша допомога, а далі надайте свободу дій, навіть якщо людина робитиме все не так, як це зробили б ви.
- Спробуйте техніки «Екстремальне слухання» і «Моя маленька незалежність» з розділу 10.
- Дізнайтеся, з виконанням яких завдань у людини немає проблем, а які завдання змушують почуватись невпевнено.
- Коли можливо, наголошуйте на тому, що у людини виходить добре.
- Допоможіть знайти підтримку в тих завданнях, які у людини виходять не найкращим чином.
- Спитайте, у чому полягає найбільший ризик, і допоможіть людині знайти спосіб його нейтралізувати.
- Покажіть, що навіть на помилках можна навчатись, і як це робити.

- Відкрито поговоріть з людиною про її цінності. Розгляньте можливість того, що одні й ті самі ідеали різні люди можуть сприймати по-різному.
- Подумайте над тим, що можна зробити, щоб виявити більшу повагу до цінностей людини.
- Покажіть, що робота людини є частиною чогось більшого і значнішого. Допоможіть їй побачити, кому йде на користь її робота.
- Допоможіть людині навчитися знаходити свій інтерес та вигоду навіть у тих завданнях, які не викликають у неї бурхливого захоплення.
- Наголосіть на тому, що вона отримує у цьому випадку. Зробіть ту вигоду якомога реальнішою і більш особистою.
- Якщо вигоди немає, принаймні будьте відкриті до пропозиції змін.
- Допоможіть людині визначити те, що є стабільним і знайомим у новій ситуації, незважаючи на її непевність.
- Розпишіть процес, направлений на боротьбу з невизначеністю (навіть якщо результат все ще невідомий).
- Якщо ви не можете цілковито задовольнити прохання людини, то хоча б напишіть, що зараз ви не можете цілковито присвятити себе цьому питанню.
- Роз'ясніть людині її обов'язки і вкажіть на межі, які не можна переходити.
- Чітко поясніть, чому все сталося саме так. Попросіть пробачення за шкоду, якої завдали людині (навіть якщо ви не винні). Поясніть, що зараз ви точно можете зробити.
- Дайте знати, що говорити про свої проблеми нормально.
- Допоможіть людині знайти спосіб відновити запас енергії або збалансувати її робоче навантаження.

ПОМІТИТИ-ВИЗНАТИ-ЗАПРОПОНУВАТИ

Якщо ми помічаємо, що хтось увімкнув свій режим захисту, то ситуацію можна виправити, просто визначивши причини його запуску. Співчуття може допомогти уникнути подальшої ескалації конфлікту і напруги. Але якщо ви підозрюєте, що є справжня

проблема, то очевидно, що найкращим рішенням буде поговорити з людиною про те, що саме викликало таку реакцію.

Чому? З одного боку, коли ви визнаєте почуття іншого, то його або її мозок перестане так відчайдушно сигналізувати про потреби та страхи. З іншого, завжди існує можливість того, що ми не знаємо, які саме причини змусили людину запустити захисний механізм, і можемо намагатись вирішити не ту проблему. Наприклад, ви подумали, що ваш колега образився, бо його не включили у загальну розсилку електронних листів, тоді як справжня проблема полягає в тому, що цінний член його команди подав заяву на відкриту вакансію у вашому відділі. Або його проблема з вами аж ніяк не пов'язана. І якщо ви включите колегу у всі ваші розсилки, то щасливішим від цього він не стане.

Тож якщо помічаєте, що хтось засмучений чи роздратований, через вас або ні, і ви можете поговорити з ним або з нею, то спробуйте просту техніку «помітити-визнати-запропонувати»:

- **Крок 1: Помітити.** Скажіть людині, що ви помітили, і розпитайте її. Зосередьтесь на фактичних спостереженнях і скажіть про це якомога нейтральніше. Наприклад: «Я помітив, що рада вирішила врешті зупинитися на варіанті X. Що ти про це думаєш?» або «Я помітив, що ти нахмурився, коли почув мою пропозицію. Можна спитати твоєї думки про це?».
- **Крок 2: Визнати.** Коли людина поділилась з вами своїми почуттями і думками, покажіть, що ви розумієте її: «Мені дуже шкода, це, напевно, розчарує/непокоїть/дратує» (оберіть відповідний сентимент). Це покаже, що вам не байдуже. Не має значення, що ви вважаєте, що це не повинно його/її розчарувати, непокоїти чи дратувати. Якщо людина думає, що у неї є привід для цього, то її мозок переключиться в режим «захист». Показуючи людині, що її чують, ви допоможете знизити рівень тривоги. А слово «шкода» допомагає, навіть якщо ви не зробили нічого поганого. Воно показує, що вам не байдуже (так само як коли ви говорите «Шкодою про вашу втрату» людям у скорботі).
- **Крок 3: Запропонувати.** Спитайте: «Чи можу я щось зробити, щоб допомогти з вашою проблемою?». Найчастіше вам скажуть «ні», але якщо скажуть «так», то це добре. Дуже важливо спитати, навіть якщо ви не є причиною проблеми. Ви можете допомогти

її вирішити, і якщо ви хочете, щоб нездорова поведінка змінилась на краще, то це буде варте зусиль.

Люсі — директор з виробничих питань у компанії, що займається виплатами зарплат і пенсій. За роки праці вона навчилася цінувати відверті розмови про проблеми на роботі. «Я працювала на трьох інших роботах, де я мала справу з міжособистісними проблемами, які мали прямий негативний вплив на роботу. Напруга зростала, і мене дивувало, що лише кілька людей робили спроби налагодити ситуацію за допомогою відвертих розмов». Люсі — фанат техніки «помітити-визнати-запропонувати».

«Одного разу мене зробили відповідальною за злиття з міжнародною компанією, яке нещодавно відбулось. Інша компанія мала чотири відділення, і одним із них керував не надто привітний суб'єкт, який від початку не хотів об'єднання. Незрозуміло було тільки, чому. Він працював ефективно, показував добрі результати, але мав репутацію того, хто ставить палки в колеса». Люсі вирішила зустрітись із ним. Вона сказала: «Саме цього ми прагнемо досягти». Потім вона вирішила відкритись: «Я помітила, що вас немає в раді, що, безперечно, непокоїть мене. Розкажіть, що йде добре, а що не дуже?».

Люсі розповідає далі: «Він сказав, що тепер все піде краще, адже я прийшла до нього і поцікавилась його думкою. Виявилось, що він зовсім не проти злиття. Але у нього було таке відчуття, ніби йому наказують приходити на збори, але найчастіше він не міг на них з'явитись, адже ніхто не перевіряв, чи може він там бути саме в той час». Люсі зрозуміла, що це приклад більшої проблеми — у нього було відчуття, що йому наказували там бути, а не залучали до обговорень майбутніх змін. «Натомість я спитала його думки, залучила його, показала, що його поважають. Потім ми зустрічались раз на місяць, я перевіряла, чи його включили у всі важливі обговорення». Люсі сказала, що ніяких «палиць у колесах» від нього більше не було.

Наведіть лад у своїй голові

Ми поговорили про ситуації, у яких інші люди перебувають у захисному режимі, і як вам впоратись із ними. Я сподіваюсь, що зараз ви зрозуміли, що ви є частиною одного механізму. За замовчуванням,

напруга вимагає двох, які перетягають ковдру на себе. Ніякої напруги не буде, якщо ми хоча б трохи не будемо «заведені» самі, нехай навіть причиною буде інша людина чи щось із нею пов'язане. Іноді важко зрозуміти, коли саме напруга наростає, адже емоційне зараження говорить, що стрес дуже швидко може перекинутись з однієї людини на іншу. Не завжди можна точно сказати, хто саме спричинив конфлікт. Тож не зайвим буде розібратись, з яким настрем ви розпочинаєте розмову і як ви вмієте ним керувати.

Дозвольте розповісти про три способи, які вам допоможуть у таких ситуаціях. Вони націлені на розвиток самоусвідомлення. Спочатку визначте свої «спускові механізми» — те, що найімовірніше спровокує вас. Далі навчіться розпізнавати ознаки того, що ви переходите в захисний режим. Потім розробіть схему дій, яка може зупинитись і переналаштуватись. Усе це дасть вам змогу розвинути навички володіння собою у стресових ситуаціях.

Спускові механізми

Усі ми якимось реагуємо на найпоширеніші подразники, про які я писала на ст. 158–161. Але в кожного є свої ситуації, які можуть нас провокувати. Наприклад, можливо, ви ненавидите, коли вас перебивають (зазіхання на вашу потребу у повазі і, ймовірно, взаємодії). Може, у вас око сіпається, коли ви маєте справу з безвідповідальними і лінивими людьми (адже це стає причиною непевності і навіть може поставити під сумнів вашу компетентність, якщо його/її ненадійність впливає на вашу роботу). Хтось же інший може вважати балакучого і безтурботного колегу досить яскравим і спонтанною особистістю. У своїй нетерпимості ми всі різні, бо речі, які нас дратують, зазвичай корінням сягають у наше минуле і пов'язані з тими моментами, коли нам зробили боляче або роздратували. Такі епізоди міцно засідають у довготривалій пам'яті. Захисна система мозку використовує ці спогади як підказки до того, що в схожих випадках на нас чекатиме загроза, і тому ми бурхливо реагуємо, якщо минулі і сучасні події дуже подібні.

Але якщо ми помітимо закономірність у тому, що нас провокує, то ми швидше зможемо запобігти запуску захисного механізму, а отже, і перейти до етапу «зупинка і переналаштування» до того, як розмова піде коту під хвіст. Також ми зможемо бути

професіоналами у визначенні того, яка розмова може нас спровокувати, і діяти відповідно до цього.

Щоб більше дізнатися про свої спускові механізми, знайдіть кілька хвилин і дайте відповідь на такі питання:

- Подумайте про моменти, коли ви роздратовані або засмучені через когось (не має значення, покажете ви це чи ні).
 - Що такого сказали або зробили інші, щоб викликати у вас таку реакцію?
 - Що ви думали і відчували в такі моменти?
 - Що у вас стояло на кону? Що ви могли втратити?
- Повторіть вправу з іншими ситуаціями.
- Подивіться на свої приклади. Що найчастіше з'являється у ваших прикладах? Про який спусковий механізм це свідчить? (Перегляньте перелік найпоширеніших подразників для натхнення, якщо це допоможе сформулювати вашу проблему).
Додаткове питання: які події у минулому зробили вас особливо чутливим до подібних ситуацій? Якщо відповісте на нього, то зможете виявити різницю між минулою і теперішньою ситуацією, щоб надалі не так різко реагувати.
- Подумайте про свої майбутні розмови, які будуть за тиждень або два. Чи є ризик, що якась із них може натиснути на котрийсь із ваших спускових механізмів? Які дружні наміри ви можете встановити для розмови, щоб не зірватись?

Тривожні дзвіночки

Планувати наперед дуже корисно. Але автоматична система дуже швидко переводить нас у режим «захист». Так швидко, що ми іноді навіть не встигаємо усвідомити, що ми вже там. Тому не зайвим буде навчитись розпізнавати власні тривожні дзвіночки, які повідомляють, що раціональна система йде у відбій. Наприклад, я знаю, що якщо деякий час не усміхаюсь і моє обличчя застигло у беземоційній масці, то це означає, що я в режимі бийся/тікай/завмри. Для вас найочевиднішим сигналом може бути зміна висоти голосу, важкість у грудях або прискорення серцебиття. Також у вас можуть бути особливі фрази, які ви говорите у захисному режимі. Тож подумайте про попередні проблемні ситуації. Прокрутіть їх у голові. Зверніть увагу:

- Як ваше тіло або голос змінюється, коли ви напружені.

- Які конкретні фрази говорите вголос або подумки, коли ви роздратовані або засмучені.
- Що помічають інші люди у вашому тоні та поведінці, якщо уважно дивляться на вас.

«Зупинка і переналаштування»

Коли відчуваєте, що напруга зростає — чи то ви помітили свої спускові механізми, чи то почули тривожні дзвіночки, вам хочеться мати наготові якусь схему дій, яка допоможе зупинитись і переналаштуватись. Ви даєте час раціональній системі наздогнати прудкішу автоматичну систему, яка і розвела всю паніку. Але ця схема вам потрібна у критичний момент, а тому вона має бути простою і швидкою у виконанні, щоб ви не мали над нею довго думати. (У частині VI про стійкість я розповім вам деякі техніки, які допоможуть відійти від проблемної ситуації, але «зупинка і переналаштування» — це основа того, що вам треба у розпалі бесіди).

Спробуйте зараз подумати про правильну техніку, яку можна використати посеред напруженого моменту.

- **Зупиніться.** Розробіть власний спосіб, який допоможе вам зупинитись і зробити глибокий вдих. Якщо це нагадає вам ідею «паузи для самоусвідомлення» з розділу 6 про боротьбу з перевантаженням, то ви маєте рацію. Те, що допомагає, коли ви відчуваєте на собі тягар напруженого робочого графіку, допоможе і в непростій розмові. Ентоні використовує свою техніку «трикутник дихання» в обох ситуаціях (окремо на три рахунки вдихаєш, видихаєш і затримуєш дихання). Оскільки мій тривожний дзвіночок — це беземоційне обличчя, то моя «зупинка» передбачає широку усмішку. Одна моя клієнтка в таких випадках спостерігає за тим, як ручка крутиться у неї між долонь.
- **Переналаштуйтеся.** Поставте собі питання, яке знову включить у роботу раціональну систему мозку і зацікавить його чимось настільки, щоб запустити режим «пізнання». Знову-таки, добре мати наготові список питань, які ви легко можете згадати під час стресу. Щось на зразок цих:
 - «Якими були/є мої справжні наміри стосовно цієї розмови?»
 - «Що насправді тут відбувається? Що насправді викликає в мені або в моєму співрозмовникові таку нервову реакцію?»

- «Якщо я озирнуся на цю ситуацію, то чи побачу я гідну поведінку зі свого боку?»

Коли Пітер (консультант з комп'ютерних технологій із попереднього розділу) згадував свої найбільш напружені розмови, то помічав за собою одну закономірність. «Спусковим механізмом для мене є ситуація, коли мою точку зору не розуміють. Я чітко і ясно пояснюю, що я маю на увазі, а людина все одно не вловлює її, а отже, і не приймає. Це завжди дратує мене не на жарт». Подібні випадки змушують Пітера сумніватись, що його думку цінують і, як він говорить, «це сповнює його відчуттям безпомічності та неможливості це змінити. Наче я намагаюсь пробити бетонну стіну голими руками». Які тривожні дзвіночки можуть попередити Пітера про наближення цього відчуття? «Мої плечі напружуються. Я підвищую голос». Крім того, у нього в голові з'являються фрази, які свідчать про те, що все виходить з-під контролю, як-от «Я знаю, що маю рацію!» і «Як ти цього не розумієш?».

Таке самоусвідомлення допомогло Пітеру краще відчувати, як захисний режим захоплює владу. Коли він помічає, що напруга зростає, то він має наготові кілька фраз, які допомагають йому зупинитись. «Я взяв собі вислів, який любить повторювати один мій безтурботний друг: «Тихіше їдеш — далі будеш». Коли я це говорю собі, то одразу згадую про нього і розслаблююсь». Наступний крок — включити в роботу раціональну систему. Пітер питає себе: «Що є насправді важливим?». Це його питання для переналаштування. «Воно не дає мені діставати людей своєю точкою зору і допомагає нагадати мою справжню мету, яка полягає у налагодженні кращих взаємин».

Корегування польоту

Не впадайте у відчай, якщо у вас не виходить «зупинка і переналаштування» посеред напруженої бесіди. Ви маєте ще кілька варіантів. По-перше, ви можете перепросити і вийти на кілька хвилин. Всім треба час від часу до вбиральні, тому використайте це як привід знову зібратись із думками.

По-друге, «зупинку і переналаштування» можна зробити вголос. Посеред дискусій Пітер все ще помічає за собою думки типу: «Ой, ні! Я знаю, що знову заводжусь — моя поведінка на це вказує,

але я не знаю що робити! Зараз буде щось недобре!». Але Пітер з'ясував, що цілком можливо сказати: «Вибачте, я надто бурхливо реаую на тему нашої дискусії. Ви не проти, якщо ми перервемось на кілька хвилин?». Це чесне зізнання не лише дасть можливість змінити свій підхід, але також і поглибить довіру та відкритість між співрозмовниками.

ДЕЛІКАТНЕ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

Іноді жодне знання соціальної психології або самоусвідомлення не можуть змінити того факту, що вас хтось роздратував своїм вчинком. Ви намагаєтесь бути вищим за це, але кожна розмова з цією людиною пробуджує в пам'яті неприємні спогади. Що ж робити? Продовжувати поводитись, наче нічого не сталось, чи вирішити проблему?

Ви, мабуть, здогадуєтесь, до чого я веду? Конфронтація є корисною з кількох причин. По-перше, поки ви напружені, ваша раціональна система навряд чи допоможе вам виявити найкращі соціальні навички, навіть якщо ви нібито намагаєтесь не зважати на минуле. По-друге, спроби приховати негативні емоції призводять до ще більших проявів захисних механізмів¹⁴. По-третє, підтверджувальне упередження означає, що з часом ви, найімовірніше, помічатимете в поведінці тієї людини *більше* приводів для роздратування, а не забудете проблему, адже тепер наші очікування відносно цієї особи мають чітке негативне забарвлення. По-четверте, може, ви і сподіваєтесь уникнути конфлікту, вдаючи, що нічого не сталось, але емоційне зараження змусить вас несвідомо передавати свої тліючі негативні емоції. Ви можете вважати, що, тримаючи все в собі, ви захищасте стосунки, але, найімовірніше, так ви все лише погіршуєте.

Проблема в тому, що мало хто з нас отримує задоволення від конфліктів, а «розставити крапки над і» — це для нас синонім до «незручна ситуація». Є техніка, яка допоможе не тримати все в собі, але при цьому не розпалити конфлікт. Я навчила цьому методу виконавчих директорів, щоб вони могли вирішувати проблеми зі своїми радами, але він підходить і не для таких масштабних ситуацій.

Як завжди, починаємо зі встановлення намірів для розмови. Може, вас і не влаштовує поведінка співрозмовника, але мета на зразок «Зараз я розповім йому, що тут і як!» далеко вас не завде. Колись я працювала з консультантом з нерухомості Саймоном, якого розчарувала перспективна клієнтка. Проблема була в тому, що вона запевняла Саймона, що він отримає проект, на який сподівався, але кілька разів підряд підводила його. Коли я попросила Саймона озвучити його мету для розмови з нею, то перше, що спало йому на думку, було слово «помста». Він засміявся, але було не дуже смішно, адже очевидно, що правда в цьому жарті такою була. Тож я спитала, чого він *насправді* хоче. «Було б непогано, якби вона бачила в мені людину, а не просто бездушний об'єкт, що надає їй послуги і який легко можна замінити. І я хотів би зрозуміти, чим вона керується у виборі того, кому віддає роботу».

Щойно ви встановили намір на співпрацю, можу вас запевнити, що наступні кроки допоможуть мирно і спокійно повести необхідну розмову. Не зайвим буде витратити кілька хвилин на нотатки перед розмовою, щоб бути впевненим у тому, що ви скажете під час кроків 2 і 3:

- **Крок 1: Спитайте дозволу.** Не рубайте з плеча. Скажіть: «Наші взаємини важливі для мене, і мене зараз дещо хвилює. Можна з тобою про це поговорити?». Якщо це невдалий момент, то краще не вести розмову, коли співрозмовник не в дусі. А якщо вдалий, то так ви задасте дружній тон розмові.
- **Крок 2: Опишіть ваші спостереження.** Весь фокус у тому, щоб описати всю проблему без емоцій, власних інтерпретацій або узагальнень — лише факти. Не випалюйте фрази на зразок «Ти мене підвів» або «Тобі не вдається...». Такі заяви є неоднозначними, адже ваш «опонент» може сказати: «Це неправда». Натомість скажіть щось таке: «Я помітив, що [факт, факт, факт]». Наприклад, Саймон сказав: «Два тижні тому на зустрічі, коли ми обговорювали план пропозиції, я пам'ятаю, що ви назвали нас “головними претендентами”, але до короткого списку ми так і не потрапили». (Він не сказав «Ви дали нам марну надію»).
- **Крок 3: Розкажіть про почуття, які викликають у вас ці факти.** Далі вам треба розповісти, як на вас вплинула поведінка

цієї людини. Сила цього кроку полягає не в тому, щоб розв'язати суперечку, а в тому, щоб показати, що ви людина і у вас є почуття, які зачепили, нехай і не навмисно. Наприклад, Саймон сказав: «Це мене спантеличило, адже ви гарно відгукувалися про нашу роботу, і потім виявляється, що цього недостатньо для того, щоб потрапити до наступного етапу. У мене складається таке враження, що я не зовсім розумію, що вам потрібно та що ви хочете від нас».

Дуже важливо говорити без зайвого драматизму. Приміром, Саймон дуже хотів сказати, що цей досвід змусив його відчувати «надзвичайну злість». Але перед зустріччю він подумав про свої спускові механізми і зрозумів, що найбільше його злило те, що він підведе свою команду. Це було питання компетентності. Про це можна було спокійно поговорити.

Якщо можливо, то відверто поясніть, чому це для вас так важливо, щоб показати, що ви не просто скиглите. Ви піднімаєте цю тему, бо це для вас має велике значення, тому ви і наважились на конфронтацію. Так, Саймон розповідає: «Я переймаюсь, адже це моя робота і я хочу бути певним, що ми надаємо вам найкращі послуги. Якщо щось не так, то я хочу зрозуміти, що саме і чому».

- **Крок 4: Запитайте думку співрозмовника.** Звичайно, зараз ми вже знаємо, що ми ніколи не бачимо повної картини ситуації через нашу *селективну увагу*. Тому не забудьте спитати: «Що ти про це думаєш?». Потім уважно послушайте відповідь, не намагайтеся сперечатись або вставляти своє пояснення. У ситуації Саймона виявилось, що його клієнтка навіть і не думала, що її слова підтримки сприймуть як фаворитизм. Її метою було розглянути всі наявні гідні пропозиції. Цікомо можливо, що Саймон не так зрозумів її слова або вона перестаралась із компліментами. У кожному разі, тепер він розуміє її мотиви. Його злість поступово вщухла.
- **Крок 5: Вирішуйте проблему разом.** Останнім кроком залишилося вирішити, як усе налагодити. Якщо ви говорите з кимось із підлеглих, то не так складно вказати на те, що можна вдосконалити. Боріться зі спокусами. Спочатку спитайте їхньої думки, а потім уже давайте настанови. (Пам'ятайте про незалежність як мотивацію). У випадку Саймона його клієнтка

запропонувала детальніше обговорити, що її компанія шукає у тих, з ким хоче співпрацювати, щоб Саймон краще зрозумів їхні потреби. Вона була вражена, що він так продумано підійшов до цієї проблеми. Після цього про помсту і думки не було.

ПРАВИЛА ВЗАЄМОДІЇ З НЕСТЕРПНИМИ ЛЮДЬМИ

Ми вже знаємо, що погана поведінка в людях є зазвичай відображенням захисних реакцій їхнього мозку. Якщо ми звернемо увагу на проблему, то можливо зможемо допомогти людині переосмислити свою поведінку. Та є такі непрості люди, яким надзвичайно важко простягти руку допомоги. (Ключові слова: психопати, нарциси, патологічні виродки). У таких випадках можна спробувати зробити ситуацію хоча б прийнятною, якщо не чудовою.

Ось основні правила:

- **Повторюйте.** За можливості повторіть те, як ви розумієте їхні слова, і перепитайте: «Я правильно тебе розумію?». Так люди відчувають, що ви їх чуєте, і це їх заспокоює. Це також допомагає підкреслити абсурдність їхніх слів.
- **Говоріть про їхні явні вчинки, а не їхнє ставлення.** Ви можете поговорити по суті про вчинки. Наприклад, про те, що було зроблено, а що не було, ким та коли. Погане ставлення вони можуть заперечити, а ось факти — навряд.
- **Жодної двозначності.** Пам'ятайте, що у вас різні когнітивні фільтри. Те, що ви говорите, не завжди є тим, що чують. Тому використовуйте просту мову, чітко окресліть, як ви бачите успіх, і встановіть терміни. Якщо можливо, оформіть це в письмовому вигляді.
- **Зосередьтесь на рішеннях.** Ви зможете підтримувати себе і співрозмовника в режимі «пізнання», якщо якомога ретельніше зосередитесь на ідеальному результаті вашої роботи. Від вас може знадобитися забути про конфлікт і роздратування, щоб сконцентруватися на спільній вигоді.
- **Покажіть вдячність.** Якщо вам стане сил, то підгодуйте їхню патологічну необхідність визнання. Знайдіть щось таке, за що можете їм подякувати.

А це правила, які допоможуть вам бути на висоті під час ваших взаємодій:

- **Відстань.** Захисні механізми слабшають, коли ви подивитесь на ситуацію, наче вас вона не стосується (більше про це у розділі 17). Тобто уявіть, що ви даєте пораду комусь іншому, хто має справу: з вашим «опонентом». Подумайте, що змусить вас згадати цю ситуацію і сказати «Я був вищий за це і чудово впорався з проблемою».
- **Вигадайте історію виправдання.** Жахливе дитинство? Проблеми зі шлюбом? Може так, а може ні. Але навіть припущення того, що вони можуть бути жертвами обставин, допоможе притлумити відчуття загрози у вашому мозку.
- **Поговоріть із тими, хто підтримує.** Не забувайте, що наш «товариський» мозок сприймає соціальні зв'язки як винагороду, тому допомогти може розмова з кимось, кому ви довіряєте.
- **Скоротіть витрати.** Якщо ви спробували всі запропоновані правила, а результату — нуль, то не завадить мінімізувати затрати ваших сил (подробіці у розділі 18, пункт «Відкиньте думки про втрачене»). Зробіть взаємодії короткими, виключно діловими і не сприймайте все близько до серця.

БОРЕМОСЯ З НАПРУГОЮ

Якщо хтось вганяє вас у стрес, спробуйте такі техніки:

- **Знайдіть спільну мову.** Якщо ви в чомусь не згодні, то зробіть ось що: проговоріть те, як ви розумієте точку зору співрозмовника; визначте, у чому ви обидва згодні; виокремте те, у чому ви справді не згодні; подивіться, у чому ви обидва можете мати рацію; вирішіть, що можна зробити з тим, у чому ви згодні.
- **Заражайте позитивом.** Настрій може бути заразливим. Вирішіть, які емоції ви хочете привнести в розмову, і швидко згадайте, що може сповнити вас саме цими емоціями.
- **Помітити-визнати-запропонувати.** Якщо є можливість прямо поговорити, то використовуйте техніку «помітити-визнати-запропонувати», щоб переконатися, що ви правильно розумієте ситуацію і можна рухатись далі. Запросіть людину до розмови («Я помітив, що...»), висловіть розуміння («Шкода,

що це спричиняє стільки проблем...») і запропонуйте підтримку («Що я можу зробити?»).

- **Наведіть лад у своїй голові.** Визначте власні спускові механізми – те, що вас провокує, і ваші тривожні дзвіночки. Розробіть свою схему «зупинки і переналаштування», в тому числі питання для включення в роботу раціональної системи (наприклад, «Що дійсно зараз важливо?»).
- **Делікатне вирішення проблем.** Не забувайте про наміри на співпрацю. Потім під час бесіди спитайте дозволу, опишіть спостереження, розкажіть про ваші почуття з цього приводу (і чому це для вас важливо), спитайте думки співрозмовника і вирішуйте проблему разом.

Примітка: якщо ви помічаєте, що постійно відкладаєте неприємну розмову, то перечитайте розділ 7, присвячений зволіканню, і скористайтесь порадами, які допоможуть вам взяти бика за роги.

розкриваємо найкраще в інших

Незалежно від того, чи ви начальник із сотнями підлеглих, чи на вас працює одна людина, чи ви один із команди рівнозначних партнерів, незайвим буде навчитись розкривати в людях найкраще. Життя може стати яскравішим, якщо колеги будуть у гарному настрої. Тільки подумайте, як приємно, коли хтось зголошується взяти на себе чийсь відповідальність. Як неймовірно, коли хтось, на кого ви розраховуєте, видає нові чудові ідеї. Як надихає, коли хтось сприймає зауваження як допомогу, а не втручання.

Може здатись, що такі дружні та відкриті взаємини залежать лише від характеру і здібностей колег. Але, як завжди, головну роль відіграє наша поведінка. Багато в чому ми можемо допомогти колегам, щоб виявити їхні кмітливіші, винахідливіші та більш терплячі сторони. Безумовно, поради з попередніх двох розділів посприяють налагодженню взаєморозуміння і боротьбі з напругою. Але цей розділ представить чотири інші техніки, націлені на розкриття найкращого в колегах, начальник ви чи ні. Взагалі ці методи також дадуть вам змогу побачити найкраще у членах своєї родини та друзях. Планування відпустки вже не буде нічним жахіттям.

Екстремальне слухання

У розділі 8 я розповіла, як посилити взаєморозуміння з іншими за допомогою якісних питань і справжньої уваги до відповіді на них. Уміння слухати, але трохи іншого формату, може стати вам у пригоді на роботі, адже це чудовий спосіб допомогти іншим чітко мислити і брати ініціативу на себе.

Спочатку нам треба розібратись, що означає «бути корисним» у моменти, коли людина говорить, що в неї є ідея. Для більшості з нас це означає внести свою пропозицію. Але коли хтось говорить, що має проблему, і ви лізете зі своїми порадами, то виникає парадокс: ви радше атакуєте людину, а не заспокоюєте її. «А ти пробував це? А це?» Ненавмисно ми можемо створити враження, наче ми засуджуємо її, ніби їй треба виправдати себе. Коли таке стається, то мозок буде сприймати нашу щирю допомогу як загрозу, а це впливає на здатність мозку вирішити наявну проблему. Таким чином, під кінець розмови ви не почувате «Чудово, я відчуваю себе сповненим сил та енергії!», а радше нерозбірливе бурмотіння «Що ж, так я піду і зроблю».

Який же інший вихід? Замість виснажувати свій мозок для пошуку рішень та ідей, створіть простір та атмосферу для того, щоб інші подумали над вирішенням питання. Такий підхід називається «екстремальне слухання» — термін, запроваджений педагогом Ненсі Клайн¹⁵.

Він ґрунтується на двох речах: підвищити в людині відчуття незалежності і компетентності, які переключають мозок у пізнавальний режим, і сприяти осмисленню інформації. Як я вже говорила в попередніх розділах, пізнавальний режим і час на осмислення створюють чудову основу для плідних роздумів і високої продуктивності.

Ось технологія «екстремального слухання»:

- **Йдеться не про вас.** Спершу відкиньте свою потребу відчувати себе корисним, розсилаючи зауваження і пропозиції направо і наліво. Зараз ви даєте відчуті іншій людині щось не менш цінне: підтримку і час на роздуми. Якщо знадобиться, то пізніше зможете показатись у всій красі.
- **Тему задає співрозмовник.** Якщо ви ще не знаєте, у чому справа, або людина не наважується сказати, то спитайте: «Про що ти хотів/хотіла б поговорити?».
- **Не переривайте.** Дозвольте людині говорити стільки, скільки їй треба. Дайте принаймні п'ять хвилин. Іноді дуже непросто не вставити своє в перервах, коли співрозмовник обдумує, що сказати далі. Але не напосідайте. Уважно слухайте. Підбадьорюйте рухами, жестами. Чекайте.

- **Тримайте зоровий контакт.** Навіть якщо людина відводить погляд, ваш має залишатись на ній. Не відволікайтесь і будьте чуйними.
- **Нехай продовжує говорити.** Коли ви бачите, що людина вже видихається, допоможіть їй. Спитайте: «Чи є ще щось, що ти хочеш сказати з цього приводу?». Якщо відповідь «так», то нехай продовжує. Якщо це все, то спитайте: «І що ти тепер думаєш робити?». Навіть не думайте сяти своїм генієм у цей момент.
- **І знову-таки не забувайте: зараз ідеться про іншу людину, а не про вас.** Ваші думки, ідеї та пропозиції нехай залишаються при вас. Якщо спокуса надто велика, то заспокоюйте себе думкою, що ви зможете висловитися трохи згодом, а наразі зосередьтесь на потребах іншої людини.

Коли одного разу я показувала цю техніку групі виконавчих директорів, вони були в шоці від того, що їхнього колегу справді слухають, а не перекикують одне одного в боротьбі за право сказати своє слово. Коли ми закінчили обговорювати метод, один із них загіготів: «Це наче флірт!». Він так рідко бачив, як хтось уважно слухає іншого, що єдине, що це йому нагадало, було залицяння до його дружини. Якоюсь мірою він мав рацію: флірт допомагає нам відчуті себе розумними та цікавими, адже увага іншої людини зосереджена виключно на нас. Проте приклад екстремального слухання на роботі мав виключно професійний характер для добровольця, який говорив. Коли ми спитали його, як це було, він відповів: «Чудово, взагалі-то. Я відчував, що маю час подумати і що вам було не байдуже до моїх слів, навіть якщо ви нічого не говорили. Я відчув себе корисним».

Рос — керівниця служби з питань охорони здоров'я, тепер вона вважає екстремальне слухання незамінною зброєю в арсеналі керівника. Її робота полягає у керуванні великими проектами, націленими на вдосконалення якості догляду за пацієнтами. У її команді величезна кількість людей, серед яких сімейні лікарі, страховики, держслужбовці, працівники лікарень та представники громади. Успіху вона досягне, тільки якщо допоможе іншим людям працювати якнайкраще. Але як цього досягти? Рос говорить, що все своє життя «намагалася вирішити проблеми людей». Цієї звички вона набула завдяки тому, що виросла у великій родині, тож вона

завжди думала, що таким чином найкраще підтримає тих, хто звертається до неї. Це виснажувало і аж ніяк не допомагало людям краще робити свою роботу. «Тож я випробувала екстремальне слухання зі своїм заступником Алексом». Він прийшов до неї з проблемою, і зазвичай вона б сама спробувала її владнати. «Але натомість я дала йому виговоритись, не перебиваючи, і відверто розповіла про метод, який зараз на ньому випробовую, що я не збираюсь переривати хід його думок. Я кивала, заохочувала його говорити далі, коли він зупинявся. За п'ять хвилин він буквально сам вирішив власну проблему. Ми потім довго реготали разом. Все спрацювало, і мені не довелося нічого робити». Алекс випробував метод зі своїми колегами, і тепер вони обоє часто ним користуються. Рос сказала: «Я усвідомила, що найбільший дарунок, який ви можете дати іншій людині, — це вселити впевненість, що вона здатна з усім впоратися сама».

МОЯ МАЛЕНЬКА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

Що як людина не впевнена, як їй вчинити, навіть після екстремального слухання? Що як ми хочемо впевнитися, що людина обере найоптимальніший підхід до вирішення проблеми? У таких випадках ми можемо відчувати жагу до дій і взяти на себе більш активну роль.

У цей момент нам треба бути надзвичайно делікатними. З одного боку, якщо наш колега робить щось дійсно важливе, ми хочемо бути корисними й упевнитись, що в нього або в неї все вийде. У нас можуть бути ідеї, і ми знаємо, що терміни минають. Так і хочеться постійно перевіряти, як ідуть справи, щоб людина не збилась із курсу.

Але психологи довели, що самостійність — це одна з найголовніших рушійних сил у житті¹⁶. Дайте людині простір і обов'язки — вона відчує себе компетентною та шанованою. Заберіть — і ентузіазму як і не було. Багато керівників відчувають це інстинктивно, а дослідження показують, що це може суттєво вплинути на робочі показники людини, особливо коли проблемне питання вимагає наполегливості. Незалежність навіть допомагає тим, хто намагається кинути палити, що є вкрай непростою справою. В експерименті

з пацієнтами, які зверталися по медичну допомогу в боротьбі з палінням, дослідники виявили, що лікарі, які користувались методом свободи і підтримки, на противагу цілковитому контролю (за оцінками експертів, які слухали записи сеансів з лікарями), давали кращий результат після шести і після тридцяти місяців роботи¹⁷.

Тому якщо ми намагаємось отримати найкраще виконану роботу від працівників, то ми маємо обрати «золоту середину» між цілковитим контролем кожного кроку і абсолютним карт-бланшем.

Ндіді — головний менеджер, і останні роки вона важко працювала для досягнення такого балансу. Як виконавчий директор, відповідальний за регіональні операції міжнародної освітньої благодійної організації, вона говорить, що була по вуха у справах. Вона згадує, що її збори зі співробітниками завжди включали фрази на зразок «Тобі треба зробити це або те». «Я намагалася бути корисною. Але такий спосіб управління змушував моїх підлеглих вважати, що даремно напружуватись не треба, адже Ндіді і так скаже, як правильно зробити. В результаті стратегічно мислити вони не вміли. Вони приходили до мене з одними й тими самими проблемами знову і знову. Але ж вони самі не дурні. Вони просто відчували, що я їм не довіряла думати самостійно».

Хорошою новиною для Ндіді, та й для нас з вами, є те, що існує «золота середина» між тотальним контролем і повною свободою дій, яка передбачає повагу до особистої незалежності і неявне спрямування у необхідному напрямку. Одним із правильних способів є ряд питань, які допоможуть людині знайти власне рішення проблеми. Так ви даєте людині відчуття свободи і влади, які психологи вважають важливими для гарних результатів роботи. Ви спрямовуєте хід їхніх думок, змушуєте розмірковувати, але це дає їм відчуття, що вони здатні досягти успіху. Ви берете найкраще з двох крайнощів.

Що ж це за чарівні питання такі? Ці питання формулюються на основі п'яти слів: *мета, реальність, варіанти, шлях уперед*.

- **Мета.** Яким ви уявляєте ідеальний результат?
- **Реальність.** Який зараз реальний стан речей? Називайте як хороше, так і погане.
- **Варіанти.** Які є варіанти дій? (Завжди починайте з ідеї співрозмовника. Скажіть, що ви будете раді поділитись своїми, але спочатку хочете послухати його/її).

- **Шлях уперед.** Якими будуть перші кроки? Коли їх робитимуть? Чим треба допомогти?

Ндіді говорить: «Коли мої співробітники приходять до мене з проблемами, то тепер я ставлю їм ці чарівні питання». Щоб вони визначили мету, вона питає їх: «Чому ми думаємо, що це матиме успіх?». Кажучи «ми», вона хоче переконатися, що вони з усім сказаним згодні. «Якщо я бачу, що ми однаково дивимось на кінцевий результат, то я значно менше переймаюся тим, яким чином ми його досягнемо». Тому вона говорить, що на обговорення мети витрачає найбільше часу.

Щоб відкрити їм очі на *реальний стан речей*, Ндіді питає: «Як ви бачите ідеальну ситуацію і що вам заважає на шляху до неї?».

У неї є кілька способів витягнути з них *варіанти*. Спочатку вона каже: «Оберіть один шлях, яким ви підете». Потім, щоб змусити їх розглянути різні варіанти, вона додає: «А якщо він не спрацює, то що ще ви спробуєте?». Коли вже є кілька ідей, Ндіді може додати свої, якщо вони пропустили щось важливе. Вона говорить «Я помітила, що ви не згадали X» до того, як колеги перейдуть до дій. А потім, щоб звузити поле дій, вона питає: «Який варіант ви відкинете?».

Коли вони вже намічають *шлях уперед*, вона завжди питає: «Є щось конкретне, з чим я можу допомогти?». Це чудовий спосіб показати, що в них є підтримка, навіть якщо ця методика з питаннями означає, що її колеги самі впорались із проблемою. А закінчує вона тим, що переконується, «чи всім абсолютно зрозумілі їхні обов'язки і терміни їх виконання. Не треба бути м'якою тільки тому, що ти не говориш, що їм робити».

Крім цієї методики, Ндіді має ще кілька корисних технік, щоб нагадувати собі про маленьку, але таку необхідну незалежність. У неї є фраза, яку вона постійно тримає в голові: «Не кажи їм відповідь!». «Також я відкидаюся назад. Раніше я схилялася над столом, нахилилася до них, щоб написати, що їм треба зробити. Тому для мене відкинутись назад у кріслі — це наче нагадати собі, що зараз я маю навчати їх незалежності».

Ндіді згадує, як вона вперше використала методику з питаннями на своїй підлеглий. «Вона прийшла до мене з проблемою зборів, що мали тривати цілий день і які вона готувала. Деякі з учасників

були не в захваті від головної теми, і вона переймалася, що через це все піде коту під хвіст». Ндіді нагадала собі залишатись у кріслі і почала свої питання з тих, що стосуються мети: «Як ти бачиш ідеальний результат?». «Спочатку вона розгубилась. Я із сумом зрозуміла, що по суті це було перше щире питання, яке я їй ставила. Але потім вона розслабилась, помірковувала і видала рішення, до якого я сама б не додумалась: на початку зборів відвести час на те, щоб усі охочі поставили свої питання. Без перебільшень скажу, що це була моя найкраща з нею розмова. З кабінету вона не виходила — вилітала на крилах натхнення».

Ндіді говорить, що цей підхід абсолютно змінив її команду. «Тепер вони поводяться як лідери. Вони не бояться висловити свою думку мені або іншим». Це також значно звільнило її розклад. «Якщо ти вчиш когось, а не говориш їм, що робити, то зазвичай вони не приходять до тебе з одним і тим самим питанням, адже наступного разу вони знатимуть, як вчинити. До того ж, не треба над усім думати самому. Тому я менше стомлююсь. Тепер це невід'ємна частина мого арсеналу для керування розкладом».

ЗАВУАЛЬОВАНА КРИТИКА

Хай якими ефективними є ваші уроки незалежності, виявити в людях найсильніші сторони означає дати їм конструктивну критику, щоб покращити їхню роботу або налагодити ситуацію.

Цілком природно, що особиста критика змушує наш мозок бити тривогу, які б гарні наміри за нею не стояли. Це чудовий приклад нефізичної загрози. Вона може піддавати сумніву гордість та соціальні стандарти адресата, а може і змусити хвилюватися про те, чи матиме він завтра роботу. Саме тому так важко переконати мозок, що не треба вмикати захисні механізми, коли хтось говорить, що ви робите щось неправильно. Якщо навіть ви знаєте, що це не поведінка дорослої людини, ваш мозок готує різкий коментар (бийся), боягузливу втечу (тікай) або сподівається, що проблема вирішиться сама собою (завмри).

Як же можна переконати когось прийняти ваші пропозиції без запуску захисних механізмів? Весь секрет у тому, щоб висловити вашу думку без вказівок на те, що інша людина *помилується*.

Вам треба знайти спосіб показати людині, що вона може (частково) мати рацію; і саме навколо цього треба будувати ваші поради і пропозиції. Це дозволить співрозмовнику залишатись у режимі «пізнання», а отже, у вас буде більш інтелектуальна і відверта розмова про проблеми, на які ви хочете вказати. Це в жодному разі не означає, що ви маєте закривати очі на недоліки. Ви назвете їх, але так, щоб справді покращити ситуацію, а не зробити все ще гірше. Ось три способи подати завуальовану критику:

Спосіб 1: «Що мені в цьому подобається, так це...»

- Скажіть людині: «Що мені в цьому подобається, так це...» Наведіть значимі, конкретні приклади, більше одного, якщо можете. Це мають бути позитивні приклади, і так багато, скільки можете знайти. Про них ви говорите перед тим, як запропонувати зміни.
- Потім скажіть: «Знаєш, ще краще було б, якби...»

Десь ви таке вже чули? Не поспішайте перегортати сторінку. Більшість із нас уже знає, що сказати щось хороше перед чимось поганим іноді допомагає, але деякі важливі деталі, про які я зараз розповім, є значно ефективнішими за звичайний «підсолоджувач» гіркої пілюлі.

Продумане формулювання фрази «Що мені в цьому подобається, так це...» вимагає від вас навести конкретні приклади того, що ви можете особливо оцінити. Це є важливим з двох причин. По-перше, мозок краще запам'ятовує конкретні факти, ніж абстрактні поняття. По-друге, в людях природою закладено бути більш чутливими до загроз, ніж до нагород. Ціле тисячоліття така гіперчутливість вберігала людський вид від небезпек, що надходили від монументів та ворожих племен. Поєднання цих двох факторів означає, що якщо ви просто скажете щось позитивне («Це неймовірно! Ти молодець!») перед тим, як перерахувати низку речей, які людина має змінити, то її мозок проігнорує похвалу і одразу зосередиться на негативі¹⁰⁸. Тому похвала має бути такою ж продуманою і обґрунтованою, як і критика. Тобто не просто сказати «це чудово», а конкретно пояснити, що такого чудового ви в цьому бачите. Так ви покажете людині, що справді цінуєте те, що вона зробила чи сказала.

А потім, коли ви запропонуєте свою пораду зі словами «Знаєш, ще краще було б, якби...», то так ви покажете, що те хороше, що людина зробила, можна зробити ще кращим, а не підкреслите, яка вона дурнувата, що не подумала про це раніше.

Ви скажете, що хотіли, але це не ставитиме під сумнів компетентність та самоповагу людини як звичайне «Тобі треба було зробити це інакше».

Ці два речення значно збільшать ваші шанси на те, щоб втримати людину відкритою, коли коментуватимете її дії, а отже, і на продуктивну і дружню розмову. Такий вид критики може допомогти і вам, бо пошуки того хорошого, хай які складні вони не є, виявляють те, що ви, можливо, пропустили б, якби продовжували наплягати на критиці.

Спосіб 2: «Так, і...»

- Уникайте фрази, яка геть нівелює будь-який позитив — «Так, але...», коли помічаєте недоліки у чийсь пропозиції.
- Замість цього спробуйте «Так, і...», щоб показати, що ви вносите доповнення до пропозиції, а не суперечите їй.

Наприклад, хтось хоче запустити новий проект, а ви вважаєте, що зараз не найкращий час. Тож замість того, щоб сказати «Так, чудовий проект, але невдалий час», скажіть «Так, чудовий проект. І нам треба розпочати обговорення річної стратегії». А потім запропонуйте обговорення: «Як нам правильно розподілити час?».

Таким чином ви зможете висловити сумніви, не відкидаючи ідею людини. Я дуже люблю цю стратегію, адже вона дозволяє розгледіти те, що ми не помічаємо. Пам'ятаєте ті фільтри автоматичної системи мозку, які роблять усе можливе, щоб ви не сприймали всю інформацію та нагоди, які вам трапляються? Можливо, ви побачили «горилю», яку не помітив ваш колега, а може, це він чи вона побачили щось, що пропустили ви. Саме такий підхід швидше допоможе знайти компроміс, якщо він можливий. Взагалі, підхід «так, і» може створити комічну ситуацію, що точно допоможе налаштувати співрозмовника на співпрацю. (Якщо напружене обговорення роботи завершується сміхом, ви все робите правильно).

Спосіб 3: «Що треба, щоб це спрацювало?»

- Не кажіть «Це не спрацює через те, те і ще оте...», а спробуйте «Що треба, щоб це спрацювало?».

Таке гіпотетичне формулювання фрази сприймається як розмірковування, а не як критика. Також питання заохочує співрозмовника перевірити доцільність ідей, не виставляє його/її ідіотом і не ставить клеймо «неправильно». Цей спосіб часто використовували мої колеги у «МакКінзі», коли команди обговорювали суперечливі пропозиції, адже це давало змогу почути всі ідеї, хоч і не кожна з них звучала привабливо. Також цей спосіб давав кожному учаснику відчуття залученості у прийняття рішень, нехай навіть його або її ідею не приймали.

Консультавання у сфері комп'ютерних технологій часто ставить Пітера у незручне становище. Він прагне добре виконувати свою роботу і дуже часто йому хочеться сказати: «Ви знаєте, що цей проект обійдеться вам у мільйони доларів? Ваш план — це катастрофа. Повірте мені, я таке не вперше бачу». І саме так він і казав, хоч і трохи дипломатичніше. Він розповідав про всі труднощі роботи з комп'ютерними технологіями і як його фірма може уникнути всіх підводних каменів. Він не соромився прямо заявляти про проблеми проектів, які йшли на дно. Він називав це «говорити правду», і були клієнти, які цінували такий підхід.

Але Пітер іноді починав критикувати клієнтів ще перед тим, як вони його наймуть. Зрозуміло, що вони відразу переходили у захисний режим. Пітер не хотів відмовлятися від своїх критичних зауважень. Але коли ми поговорили про те, яке враження справляють зауваження у такій формі, він погодився спробувати спосіб завуальованої критики. Наприклад, коли його наймуть перевірити стан комп'ютерних систем, він почне із заслуженої похвали. Іноді це вимагає неабиякої щедрості з боку Пітера, але він завжди знаходить потрібні слова. «Навіть коли я не погоджуюсь із певними особливостями, я завжди кажу щось хороше сказати про високу якість підходу та задуму». А потім він пропонує способи покращити ті успіхи, яких вони досягли. Він говорить: «Я завжди намагаюсь уникати слова “неправильно” і використовувати стільки “і”, скільки можливо». Він каже: «Ось що треба зробити, щоб ваша стратегія спрацювала... і ось ще інші підходи з такими перевагами».

Як він стверджує, ці нові техніки гарантують йому «неочікувано чудові» ділові зустрічі. Він все ще має змогу говорити про ризики та способи їх усунення, але все це відбувається з клієнтами, які не переходять у режим «захист». Йому більше не вказують на двері, а охоче беруть на роботу. Він згадує, як потенційний клієнт сказав йому: «Ось це саме те, що я хочу. Оце вже інша розмова».

БУДЬМО СПРАВЕДЛИВІ

Справедливість — це потужний соціальний чинник. Її наявність допомагає відчувати себе частиною суспільства, заохочує нас робити свій внесок та йти на компроміс. Без неї важко.

Поведінкові економісти Колін Камерер і Річард Талер із Каліфорнійського університету та Університету Чикаго відповідно довели важливість справедливості за допомогою добре відомого експерименту під назвою «Ультиматум». Правила такі: уявіть, що вам дали \$10 і сказали, що вам треба віддати незнайомцю від 0 до \$10. Якщо людина погоджується на вашу суму, то ви обоє залишаєте собі визначену вами кількість грошей. Якщо відмовляється, то ви обоє залишаєтесь ні з чим. Якби не соціальна спрямованість нашого мозку, то ми б запропонували кілька пенні і людина прийняла б їх, адже це краще, ніж нічого. Але глибоко закладена в людині психологічна жага до справедливості змушує розуміти всю сміховинність такої пропозиції. І безсумнівно, в експерименті більшість людей відмовлялись від такої несправедливої угоди, що залишало обидві сторони без грошей. Сторони досягали згоди, коли пропозиція досягала принаймні \$2¹¹⁹.

Це підтверджує і дослідження неврологів з Каліфорнійського університету, Метта Лібермана та його колег, які проводили сканування мозку добровольців під час участі в таких соціальних іграх. Їхня робота показує, що справедливі пропозиції активують систему винагород у мозку, а несправедливі змушують мозок задіяти свої ресурси для подолання роздратування та прийняття несправедливості¹²⁰. Іншими словами, мозку треба перенаправити дорожочіні та обмежені ресурси раціональної системи для того, щоб залишатися спокійним, коли він стикається з несправедливістю. (І це коли на кону лише \$2). Висновок? Якщо робити так, щоб усі

рішення на роботі всім колегам здавались справедливими, то їхня система винагород буде щасливою, а заощаджену розумову енергію можна буде спрямувати у більш продуктивне русло.

Я знаю, що ви ніколи навмисно не чините несправедливо відносно своїх колег. Але я порушую цю тему, адже керівникам часто треба приймати рішення, які залишають після себе переможців і переможених. Декого підвищують, а декого — ні. Деякі відділи отримують більше фінансування, а інші — ні. І тим, кому щастить менше, дуже легко побачити несправедливість у таких рішеннях.

Не можна заперечити чи уникнути факту, що деякі рішення одним вигідні більше, ніж іншим. Та ви можете показати, що процес, який передує рішенням, є справедливим. Це означає, що в особливо непростих ситуаціях треба якомога відкритіше демонструвати причини, які стоять за рішеннями. Спробуйте ось що:

- Поясніть фактори, які ви зважуєте, і чому вони впливають на рішення. Покажіть, як інші варіанти програють порівняно з обраними вами.
- Обговоріть будь-які проблеми, що виникали під час прийняття рішення, і як ви з ними впорались.

Вашим колегам може не сподобатись остаточний результат, але наука по поведінку говорить, що вони зможуть виявити більшу підтримку, якщо побачать, що весь процес прийняття рішень був чесним і справедливим.

Розкриваємо найкраще в інших

Подумайте про того, хто працює на вас, або про того, кому ви хочете допомогти. Експериментуйте з такими техніками:

- **Екстремальне слухання.** Привчіть інших думати більш самостійно, прислухаючись до того, що вони говорять, і не перебиваючи їх.
- **Моя маленька незалежність.** Використовуйте питання, щоб допомогти людям чітко побачити їхню мету, реальний стан речей, наявні варіанти дій (додавайте свої тільки після того, як вони наведуть свої) і шлях уперед.
- **Завуальована критика.** Використовуйте одну або більше з цих трьох технік тоді, коли хочете щось запропонувати або протиставити ідеї вашого співрозмовника:

- «Що мені в цьому подобається, так це...» і «Знаєш, ще краще було б, якби...»
- «Так, і...» (замість «Так, але...»)
- «Що треба, щоб це спрацювало?»
- **Будьмо справедливі.** Треба бути якомога більш відкритим стосовно процесу прийняття складних рішень. Будьте обачним із тим, що інші можуть сприйняти як несправедливість, навіть якщо вам так не здається.

ЧАСТИНА IV

МИСЛЕННЯ

БУДЬТЕ ЯКОМОГА РОЗУМНІШИМ,
МУДРІШИМ ТА КРЕАТИВНІШИМ

Проблема полягає не в нових ідеях, а в тому, щоб не за-
стрягти в старих

Джон Мейнард Кейнс

Бувають дні, коли нам немає рівних: ми пропонуємо чудові ідеї, робимо влучні зауваження, а іноді навіть змушуємо людей реготати з наших дотепних жартів. А бувають дні, коли наш процесор працює повільніше, ніж нам хотілося б. Ми застрягли із завданням, яке, як би ми не намагались, не дає бажаного результату. Ми хочемо сказати щось кмітливе, але спадає воно на думку пізніше, ніж треба. Ми навіть помічаємо за собою дурнуваті помилки, наслідки яких зауважуємо одразу або вони наздоганяють нас пізніше.

Звичайно, на наш геній можуть впливати різні обставини. Завдання можуть видатися складнішими, ніж зазвичай, а може, безсонна ніч не дає нам вповні розкрити свої можливості. Що б там не було, а в частині IV ви прочитаєте про техніки, які допоможуть розкрити себе та виявити всю креативність, мудрість і проникливість, необхідні для успішного дня. А якщо ви вже відчуваєте себе на коні і готові до будь-чого, то вони допоможуть піднести вашу роботу на абсолютно інший рівень.

Сягаємо суті

Важко не помітити, що заходиш у глухий кут. Ви можете бути бухгалтером, у якого цифри не сходяться, або митцем, якого покинула муза. Сфери діяльності різні, але спільне одне: ви застрягли з ідеями, що не працюють, і не бачите, куди рухатися далі. Щоб прогресувати в такі моменти, необхідний прорив, який іде від розуміння самої суті. Потрібний момент «Еврика!», коли ви несподівано бачите нові шляхи вирішення.

Пеггі — успішний художник-фрилансер у Чикаго, і її робота вимагає досить багато таких моментів «Еврика!». Як незалежний підрядник, вона часто береться за роботу, яку пропонують різні агентства з працевлаштування, а тому їй треба вміти вражати своїми ідеями швидко і наповал. Більше того, вона говорить, що «справді цікава робота передбачає те, що я ніколи раніше не робила. Старі ідеї далеко тебе не заведуть. Щоб досягати результатів, треба застосовувати різні підходи до проблеми, дивитися на все з іншого ракурсу».

Наукові дослідження підтверджують, що вона має рацію. Наш високоєфективний мозок автоматизує багато процесів — від написання листів до чищення зубів, і якщо є вибір, то наші нейронні зв'язки не витратять енергію на пошуки нових шляхів, а попрямують второваною стежкою, використовуючи старі ідеї. Психологи вже давно спостерігають за таким феноменом, який називають *ефект Лачінса* або *бар'єр попереднього досвіду*. Він полягає в тому, що вже наявне в нашій голові рішення заважає подивитися на ситуацію з абсолютно іншої точки зору, яка краще допоможе у вирішенні проблеми⁽²¹⁾. Тож якщо наша мета — це мислити по-новому, то треба допомогти нашому мозку зійти з второваної

стежки і прокладати натомість нові. Що ж можна для цього зробити? Виявляється, що досить багато.

ПОСТАВТЕ ПИТАННЯ

Отже, ми хочемо подати мозку сигнал, що тепер йому треба вийти за рамки, а не повертатись до старих методів. Ви здивуєтесь, але якщо оформити це прохання у вигляді питання, а не розмитого прохання, то все вийде простіше, ніж здавалось на перший погляд.

Одне невеличке дивне дослідження психолога Ібрагіма Сеная та його колег з Іллінойського університету довело переваги такого підходу⁽²²⁾. Вони сказали своїм добровольцям, що їм треба виконати письмове завдання і попросили написати на папері кілька слів. Одним треба було написати «Чи я», а іншим — «Я». Потім їм дали розв'язати десять анаграм. Ті, хто писав «Чи я» (що тонко натякало на питання «Чи розв'яжу я анаграми?»), розв'язали вдвічі більше анаграм, ніж ті, хто писав «Я». Іллінойські дослідники пов'язують свої результати з ширшим дослідженням, яке показало, що питання (а не твердження) дає нам більше відчуття контролю, не змушує нас закриватись, а залишає відкритими до нових ідей⁽²³⁾. Питання змушують нас перемикаєтись у пізнавальний режим, розбухуючи нашу цікавість і породжуючи відчуття «О, цікаво, якою буде відповідь», а не «Треба впоратись із цієї клятою проблемою».

Як ми можемо це використовувати у нашій роботі? Можна просто поставити завдання у формі питання, щось на зразок «Що в ідеалі треба зробити, щоб усе вийшло?». Коли я засмучуюсь від того, що робота стоїть на місці, для мене достатньо просто спрямувати себе у напрямку дослідження проблеми.

Мені також подобаються риторичні питання, які допомагають відкинути бар'єри, які обмежують наше мислення. Наприклад: «Якби ви знали відповідь, якою вона була б?» або «Якби вас нічого не обмежувало, то що б ви зробили?». Такі питання зазвичай збивають моїх клієнтів з пантелику. Вони відкидаються на стільці, сміються і говорять: «Це безглуздо» або «Але ж у мене справді є обмеження, які і є проблемою». Та потім вони намагаються відповісти і розуміють, що це звільняє їхні думки. Вони допомагають мислити більш креативно, не змушуючи наш мозок боятись ускладнень.

Наш художник-фрілансер Пеггі шукала нових шляхів продати освіжувач повітря, який не лише створював гарний запах, а й убивав мікроби. Всі її ідеї та ідеї її колег, здавалося, тхнули вчорашнім днем, а їхній продукт мав дарувати неповторний запах свіжості. Тому Пеггі почала ставити питання для розширення ходу думок. Одне з питань, які вона ставила, було «Як цей продукт вписується в життя людей?». Це змушувало заглибитись у питання, навіть коли продукт не викликав захвату. У Пеггі також були в запасі дещо шалені питання, як-от «Уявімо, що продукт постукав до вас у двері. Коли ми відчинимо двері, то що побачимо?». Вона говорить, що миттєві відповіді були дивні: «Це щось велике, зелене і говорить німецькою». Безглуздо, звичайно. Але вона говорить, що «такі безневинні питання щось змінюють у тому, як ми думаємо». Це виводить Пеггі і її колег із програми «треба з цим розібратись» і налаштовує на більш креативний лад, який породжує нові ідеї.

Отже, коли ви відчуваєте, що просто б'єтесь головою об стіну, не треба думати, що все зміниться, якщо ви почнете битися сильніше. Натомість спробуйте за допомогою відкритих питань налаштувати свій мозок на пошуки і дослідження:

- «Який існує кардинально протилежний підхід до цієї ситуації?»
- «Який є чудовий спосіб вирішення проблеми?»
- «Якби я знав/знала відповідь, то якою вона була б?»
- (І навіть таке: «Якби рішення постукало до вас у двері, то яким би воно було?»)

АБСТРАГУЙТЕСЬ

Пеггі говорить: «Я зрозуміла для себе, що найкращий спосіб вирішити проблему — це на деякий час про неї забути. Я свідомо відкладаю вбік складне завдання після того, як певний час була зосереджена лише на ньому, і працюю над чимось іншим. Коли я знову повертаюсь до завдання, то вже дивлюсь на нього інакше. Часто у мене навіть бувають момент осяяння. Я вважаю, що добре вірити в те, що найкращий вихід із ситуації існує, просто ви його ще не знайшли. Все, що вам треба, так це дати собі простір для осмислення».

Усе, що ми знаємо про мозок, підтверджує, що Пеггі має рацію. У розділі 5, де йдеться про планування відпочинку, я наголошувала,

що велика кількість процесів у мозку відбувається, коли ми припиняємо свідомо зосереджуватись на певному предметі. Наша підсвідомість поєднає нову інформацію зі старими спогадами, збереженими у нашому мозку. Ці нові зв'язки — те, що треба для свіжого погляду на питання. Коли ми повертаємося до проблемного завдання після того, як зосереджували увагу на чому іншому, можна помітити, що у нас з'являються нові погляди на підходи до проблеми.

Та що як ви сидите на зборах або остаточний термін на носі і саме зараз перерва видається небаченою розкішшю? Дослідники заявляють, що навіть нетривалої зміни об'єкта уваги має вистачити для того, щоб освіжити думки. Пеггі підтверджує це: «Коли люди в глухому куті й не надто позитивно налаштовані, а нові ідеї конче необхідні, я пропоную трохи відійти від теми і на кілька хвилин зосередитись на іншому аспекті проекту. Коли ми повертаємось до початкового питання, часто помічаємо те, що раніше пропускали».

Багато дослідників когнітивних процесів довели, що не треба багато часу, щоб скористатись перевагами підсвідомого мислення. Дослідження показали, що переключення уваги на дві, три або чотири хвилини зі складної проблеми на якесь інше завдання допомагає людям приймати кращі рішення, коли повертаються до неї²⁴.

Але дослідники також закликають не забувати про деякі особливості таких переходів, щоб отримати від них максимальну користь. По-перше, ми маємо цілеспрямовано повернутися до оригінальної проблеми²⁵. Інакше мозок подумає, що не так вже й важливо далі продовжувати обробляти інформацію на підсвідомому рівні. Він просто перейде до чогось іншого, наприклад, до того, що в нас буде на обід. По-друге, дослідники з'ясували, що вирішувати проблеми легше саме тоді, коли ми змінюємо вид діяльності²⁶. Якщо ми працюємо з таблицею, що відображає показники продажів певного продукту, то переключення уваги на інші цифри не допоможе освіжити ваш мозок так, як, наприклад, звіт про маркетингову компанію цього продукту.

У випадку складних завдань, які завели вас у глухий кут:

- Зупиніться і візьміться за інший аспект проблеми або за зовсім інше завдання на кілька хвилин, щоб мозок мав час підсвідомо опрацювати нові дані перед тим, як ви повернетесь до головного питання.

- Якщо можливо, розділіть роботу над завданням на два рази, а не намагайтеся все закінчити за раз.

Важливе зауваження: не сприймайте це як лазівку для повернення до мультизадачності! Наука говорить, що ви можете освіжити свою креативність за допомогою свідомого відкладання складної частини завдання на певний час, перш ніж знову поринути у нього. Ми говоримо про зважену зміну однієї теми на іншу, а не гарячково перестрибування з одного пункту вашого плану на інший у марній надії знайти натхнення. (Розсіювання уваги тільки ще більше виснажить мозок і бути креативним стане ще важче). Тому робити одну справу за раз все ще актуально, навіть якщо ми й поєднуємо дещо.

ЗМІНЮЙТЕ ПОГЛЯДИ

І ще одна техніка, що допоможе збільшити шанси знайти нестандартне рішення проблеми — уявіть свою проблему з іншого боку, щоб задіяти ті частини мозку, які ви залишили за бортом. Наприклад, якщо ви маєте справу з числами, то спробуйте натомість створити візуальний образ або навпаки.

Я переконалася, що це працює на практиці, коли викладала курс розвитку лідерських здібностей у Норвегії. Що вищу посаду посідав керівник, то більше він говорив про те, як самотньо почувається. А все через те, що відчуває, що стає дедалі менше людей, до яких він може звернутися по допомогу та підтримку. Ця ж проблема спіткала і норвезьку групу керівників, тому ми обговорювали можливі дії з налагодження більш довірливих взаємин, які допоможуть їм пройти крізь складні часи. Більшість із них уже мали конкретні погляди на це. На їхню думку, проблему можна було вирішити за допомогою нудних конференцій та обов'язкових посиденьок за келихом чогось міцного. Вони писали списки людей, з якими їм треба зв'язатись, а потім відчували провину за те, що так цього і не зробили. Їм було важко уявити щось інше, окрім цього негативного досвіду «налагодження взаємин».

Щоб подивитись на цю ситуацію з іншого боку, мій колега з «МакКінзі» порадив їм намалювати візуальну карту їхніх теперішніх професійних зв'язків, на якій вони перебувають у центрі

мережі. Деякі з директорів здивовано подивились на мене, але потім вирішили спробувати. Вони згуртувались за великими аркушами паперу з різнокольоровими ручками і протягом хвилини п'ятнадцяти старанно вимальовували схему своїх взаємин із колегами. Міцніші взаємини вони позначали товстими лініями, для слабших призначався пунктир. Вони використовували стрілки для того, щоб позначити напрям підтримки у взаєминах.

У кожного виходили різні мапи, що відображали їхні професійні стосунки. Одна з учасниць зобразила себе у досить тісній мережі зв'язків з багатьма людьми. Це створювало враження, що вона радше задихається від такої кількості контактів, а не відчуває шалену підтримку від них. Інший розділив свій аркуш на дві частини: ліворуч — «колеги», праворуч — «люди поза компанією». Колонка праворуч була фактично порожня, що породило дискусію про те, що його команда зайшла в глухий кут. Коли вони порівняли свої мапи, то якість та настрої розмови кардинально змінилися, розмова стала більш конструктивною. І ось вони вже говорять не про запитання до LinkedIn* як варіант налагодження контактів, а про справжні проблеми у взаєминах, які вони хотіли б вирішити. У кінцевому результаті керівники покинули кімнату з реальним планом і ентузіазмом втілити його в життя.

Ще не раз я бачила, як новий підхід до озвучення проблеми дозволяв зробити прорив у її вирішенні. Створюючи візуальну карту з лініями і комірками, ми можемо побачити повнішу картину нашої проблеми, нові зв'язки між її частинами, а також підкреслити наслідки і можливі шляхи її вирішення, яких ми не бачили раніше. Описувати на папері можливе вирішення проблеми — це те, що зараз ми дуже рідко робимо, а це може справді допомогти розкрити суть проблеми. Взагалі дослідники з Принстону і Каліфорнійського університету виявили, що студенти, які роблять конспекти від руки, краще відповідають на концептуальні питання після лекцій, ніж ті, хто друкував (часто за допомогою стенографії). Коли студенти записували те, що вважали важливим, вони вже аналізували і переосмислювали ідеї лектора, пов'язуючи їх із тим, що раніше вивчили, а отже, глибше розуміли суть теми¹²⁷.

* LinkedIn — соціальна мережа для пошуку і налагодження ділових контактів.

Знаючи все це, що можна зробити, щоб подивитись на проблему під зовсім іншим кутом? Ось кілька варіантів:

- **Пишіть.** Візьміть нотатник і ручку і почніть записувати свої думки з цього приводу. Більшість із нас так рідко це робить, що у вас майже відразу зміниться хід думок і сформулюються нові зв'язки. Встановіть таймер і пишіть протягом десяти хвилин. Якщо у вас не виходить, це не біда. Спитайте себе, що ви можете сказати з цього приводу, і почекайте, поки щось таки спаде на думку. Так завжди буває.
- **Поясніть проблему комусь іншому.** Якщо ви вже деякий час ламаєте голову над проблемою, то спробуйте пояснити свої дії комусь іще. У світі розробників комп'ютерних програм цей процес називається «метод качення», бо навіть роз'яснення своєї роботи неживому предмету (такому як гумове качення) допомагає дістатися суті проблеми. Це працює, адже озвучення думок у розмові активує інші нейронні зв'язки, ніж коли ви все обдумуєте у себе в голові. Пояснення ваших дій тому, хто не є експертом у цій галузі знань, часом вимагає використання метафор і прикладів, які також можуть викликати у вас нові ідеї.
- **Мапу в студію.** Створіть фізичну карту ключових аспектів проекту або проблеми таким чином:
 1. На стікері напишіть центральну проблему у кількох словах, бажано оформлених у вигляді питання (наприклад: «Як запустити новий продукт вчасно?»).
 2. Подумайте про важливі фактори, що впливають на проблему (наприклад, «недоліки в програмах», «виробництво продукту», «звіт з бета-тестування», «кількість хороших програмістів»). Напишіть усе це на окремих стікерах і розмістіть навколо центрального питання.
 3. Об'єднайте у групи фактори, пов'язані між собою (наприклад, окремі групи для апаратного забезпечення, програмного забезпечення і маркетингу).
 4. Попрацюйте над мапою. Спробуйте такі ідеї:
 - Пошукайте зв'язки між ідеями і поєднайте їх стрілками (наприклад, «недоліки програм» ведуть до «відгуків фокус-групи користувачів»; «кількість хороших програмістів» може вплинути на «недоліки в програмі»).

- Спробуйте кольорові позначення. Наприклад, зелений — для того, що вам допомагає, червоний — для того, що вам заважає.
- Пересувайте те, що здається не на своєму місці. Заповнюйте прогалини.
- Відступіть і подивіться на мапу. Зверніть увагу на схеми, що найбільше впадають в очі. Що тепер вам видається найважливішим та найцікавішим, що заслуговує на увагу? (Я закладаюся, що у наведених прикладах пріоритетом стане залучення найкращих програмістів).

Порада: Такі мапи можна робити на фліпчартах або просто на великому аркуші паперу, але справді дієвим буде відведення реального простору для розташування всіх нових нотаток. Тому найкращим варіантом буде порожня стіна або велика біла дошка.

ШУКАЙТЕ АНАЛОГІЇ

Ще одним способом відкрити нові підходи до вирішення складних задач є пошук аналогій до них, використовуючи цікавинки, які ви знаходите поза звичним полем діяльності: на незнайомому робочому місці або під час прогулянки вулицею, на якій ви ще не були. Кілька простих питань допоможуть виявити нові ідеї у найдивніших місцях, тільки-но ви візьмете за звичку ставити їх якомога частіше. Щойно ви проходите повз щось, що викликає у вас різноманітні думки, спитайте себе:

- Що спільного між цим і завданням, над яким я працюю?
- Чим вони відрізняються? Які відмінності найбільше впадають в око?
- На яку думку це наводить? Які ідеї змушує розглянути?

Припустимо, зараз у вас на думці проблема перевантаженого графіку роботи вашої команди. Всі виснажені. Ви переводите дихання у галасливому ресторані з відкритою кухнею і у пошуках аналогій відповідаєте на питання, наведені вище, поки вам готують обід. Спочатку ви помічаєте, що персонал на кухні збивається з ніг, виконуючи замовлення клієнтів. Просто як ваша команда. Різниця між вами в тому, що персонал на кухні дуже спокійний, незважаючи на великий обсяг роботи. Також ви розділяєте роботу

між працівниками відповідно до того, хто має вільний час; на кухні у кожного свої обов'язки: хтось робить салати, інші — гарячі страви та десерти. На яку думку це вас наводить? Ви думаєте, що непогано було б закріпити кожного члена команди за певним видом роботи, щоб вони не перестрибували з одного завдання на інше. Ви пригадуєте пораду про групування завдань з розділу 4, тому розумієте, наскільки це може зменшити стрес. І ось уже ідея набуває форми у вашій голові.

Пеггі для себе відкрила, що деякі сайти її надихають, коли під час перегляду цих сторінок вона ставить собі ці питання. «Мені допомагає гортання деяких блогів, як-от Getty Images, GigPosters та інших. Мені подобається те, які думки вони викликають у мені». Одного дня вона шукала останні крихти натхнення для рекламної кампанії освіжувача повітря і натрапила на старомодне схематичне зображення троянди. Троянда асоціюється з традиційною ідеєю ароматичного спрею, але схема була виконана з наукової точки зору. Спочатку не було зрозуміло, як це пов'язано з її кампанією. Але щось привернуло її увагу. Вона помітила, що пелюстки були схожі на боксерські рукавички. Це викликало спогад про те, як вона останнього разу підрізала свої троянди і як вони хилили свої голівки від вітру. Несподівано у неї виникла значно краща ідея для реклами освіжувача повітря: троянди в боксерських рукавичках, що протистоять бактеріям і поганому запаху. «Я знала, що все вийде. Іноді для цього треба просто поглянути на питання з абсолютно іншого боку і бути відкритим до будь-яких ідей, які народяться з цього».

І як же закінчилась історія Пеггі з її освіжувачем? Вона всміхається: «Фінансовий директор сказав мені, що троянди в боксерських рукавичках — це "ідея, яка заслуговує на винагороду". Для фрілансера саме такі коментарі означають гарантію робочого місця».

Сягаємо суті

Якщо вам конче необхідне натхнення для вирішення проблем, то спробуйте ось що:

- **Поставте питання.** Коли ви в глухому куті, то спитайте себе: «Який існує кардинально протилежний підхід до цієї

ситуації?», «Який є чудовий спосіб вирішення проблеми?», «Якби я знав/знала відповідь, то якою вона була б?».

- **Абстрагуйтесь.** Спробуйте на певний час переключити увагу на інший вид завдань, а потім знову поверніться до проблеми.
- **Змінійте погляди.** Спробуйте описати проблему або подивитись на неї інакше. Якщо помічаєте певні закономірності, то:
 - Пишіть про це протягом десяти хвилин.
 - «Гумове качення» — поясніть проблему тому, хто з нею не знайомий.
 - Створіть фізичну мапу проблеми, наприклад, за допомогою стікерів.
- **Шукайте аналогії.** Будьте відкритими до різних стимулів (наприклад, спостерігайте за тим, як працюють інші, переглядайте сайти або зображення не з вашої сфери діяльності). Спитайте себе: «Чим це схоже на мою проблему? Чим відрізняється? На яку нову думку це наводить?».

Приймаємо зважені рішення

Попередній розділ був присвячений креативності — процесу пошуку нових ідей і можливостей. Мудрість йде в комплекті: звужуйте кола пошуків і обирайте найкраще з наявного. Хоч мудрість і видається гучним словом, але це не обов'язково означає прийняття доленосних рішень. Якщо над цим задуматись, то щодня випадають можливості вчинити мудро (або по-дурному). Беручись, наприклад, за наступне завдання, з чого варто почати? Зробіте поспішний вибір — усе закінчиться наріканнями і перешкодами, які можуть зіпсувати хороший день. Приймете зважене рішення — і все піде як по маслу. Це навіть може змусити колег сказати «Хм, гарне зауваження» або «Святі небеса, ти чудово з цим упорався». Браво!

Що ж нам може поради́ти біхевіористика про те, як досягти такого рівня щоденної мудрості? Якщо кількома словами, то треба зробити так, щоб наша раціональна система завжди була задіяна в процесі. Пам'ятайте, що раціональна система — це мережа, яка відповідає за аналіз, самоконтроль та планування. Усі ці навички необхідні для того, щоб спробувати приймати зважені рішення. Якщо ми свідомо не будемо включати в роботу раціональну систему, то автоматична система стане до керма і підштовхуватиме нас до найпростішого з наявних варіантів. А це означатиме, що в делікатних ситуаціях ми будемо бовкати перше, що спаде на думку, або сліпо повторювати те, що вже робили раніше. Зрештою, робота автоматичної системи в тому і полягає, щоб мінімізувати кількість витраченої розумової енергії. Але найпростіший спосіб не завжди правильний.

ОЗНАКИ ПАНУВАННЯ АВТОМАТИЧНОЇ СИСТЕМИ

Щоб приймати правильні рішення, необхідно навчитися розпізнавати ознаки того, що автоматична система бере гору. Мій досвід показує, що коли ви помічаєте за собою наступні фрази, то найвірогідніше, що раціональна система на відпочинку:

- «Очевидно, що це правильно (або неправильно)»
- «Нещодавно я чув/бачив/читав... Тому...»
- «Усі згодні»
- «Я це розумію, тому мені це подобається!»
- «Давайте будемо робити те, що ми знаємо»
- «Є лише один-єдиний вибір»

Ці фрази є прикладами того, як автоматична система кричить нам: «Мені начхати, що в світі все складно! Я все для тебе спрощую!». Але кожна фраза представляє дещо різні види звичайних ментальних обхідних шляхів. (Звісно, окрім наведених, є ще багато інших. Просто саме ці найчастіше можна почути про роботу). Давайте я розповім детальніше про кожен вибір, щоб збільшити шанси на те, що ви зауважите погіршення ситуації.

«Очевидно, що це правильно/неправильно»

Одним зі способів автоматичної системи зберегти розумову енергію є пошук доказів на підтвердження того, про що ви думали, ігноруючи все, що цьому суперечить. Це зменшує обсяг роботи раціональної системи. Так вам не треба повторно обмірковувати припущення та здогади, і це зменшує невпевненість та двозначність, які так виснажують мозок. Автоматична система навіть згодна по своєму інтерпретувати реальність, якщо докази не підходять під уже сформовані погляди. Як ви пам'ятаєте з розділу 1, *підтверджувальне упередження* може зробити сірий банан жовтим. Так само і з прийняттям рішень. Ми можемо несвідомо спотворювати факти, поки вони не пасуватимуть до того, на що ми розраховуємо.

Якщо ми очікуємо, що з якоїсь ідеї нічого доброго не вийде, то швидше помітимо всі слабкості та проігноруємо сильні сторони. Ми навіть вигидаємо, що розкритикувати, хай і незаслужено. Так само і навпаки: якщо ми прикипіли до ідеї, то на будь-які її недоліки закриємо очі. Що ж це означає? Чорно-білий світ. Що все є або «абсолютно правильним», або «абсолютно неправильним».

Нещодавнє дослідження психологів Єльського університету чудово довело, як сильно впливає на мозок підтверджувальне упередження. Дослідники спитали добровольців про їхні політичні погляди, а потім дали їм проаналізувати деякі дані про контроль обігу зброї. Ті, хто назвали себе консерваторами, робили помітно більше помилок під час аналізу даних, які свідчили про успіхи контролю обігу зброї. Ліберали робили ті самі помилки, коли переглядали цифри, які підтверджували, що заходи з контролю зброї не працювали¹²⁸. Просто нашому мозку трохи складніше чітко осмислювати докази, що суперечать нашим поглядам. А автоматична система не надто любить перенапружуватись.

До речі, це ніяк не пов'язано із розумовими здібностями. Ми всі дуже вразливі. Експерт з інвестицій Уоррен Баффет з прихильністю висловлювався про рішучість Чарльза Дарвіна подолати підтверджувальне упередження: «Був розумний чоловік, який робив найскладнішу річ на світі. Чарльз Дарвін говорив, що коли він натрапляв на щось, що суперечить його висновкам, він змушував себе записати нове відкриття впродовж тридцяти хвилин. Інакше його мозок зробить усе можливе, щоб відкинути суперечливу інформацію, точно як тіло відторгає трансплантат. Чіплятися за свої переконання — природна схильність людини, особливо якщо вони підкріплені нещодавнім досвідом»¹²⁹.

«Нещодавно я чув, що... Тому...»

Тепер переходимо до наступного спрощення, яким користується мозок: часто розум затуманює інформація, яку ми отримали нещодавно, навіть якщо вона не стосується наших рішень.

Поставте себе на місце відвідувачів експлораторіуму* у Сан-Франциско, яких попросили визначити висоту найвищого в світі дерева — секвойї. Спочатку декого спитали: воно «більше чи

* У США консервативних поглядів дотримується Республіканська партія, одним із постулатів якої є захист права громадян володіти вогнепальною зброєю. Ліберальні погляди представляє Демократична партія США, і останнім часом її представники активно виступають за введення жорсткого контролю за обігом зброї у Сполучених Штатах.

** Експлораторіум — інтерактивний науковий музей у Сан-Франциско (Каліфорнія, США), заснований Ф. Опенгеймером 1969 року.

менше за 25 метрів?»; інших спитали: воно «більше чи менше за 300 метрів?». Це були питання для розігріву. Їх попросили визначити справжню висоту секвойї. Ті, кому запропонували меншу цифру (25 м), приблизно вгадували, що висота найвищого дерева в світі сягає 36 м. Оцінки ж тих, кому за орієнтир давали 300 м, у 7 разів перевищували реальну висоту дерева¹³⁰. Відвідувачі думали, що вони об'єктивні, але запропоновані числа використовували як орієнтири. Цей феномен називають *прив'язкою* або *фокусуванням*. Так відбувається, коли мозок не намагається відійти від початкової пропозиції.

Ми чутливі до такого впливу, навіть якщо інформація-прив'язка абсолютно не стосується насущного питання. У добре відомому експерименті професора поведінкової економіки Дена Аріелі з Університету Дюка людей просили пригадати останні дві цифри їхнього номера соціального страхування, а потім поторгуватись за представлені продукти: книжка, шоколадки, комп'ютерне обладнання і вино. З кожним раундом торгів ставало очевидно, що ті, у кого цифри соціального страхування були вищі, робили вищі ставки¹³¹. Безглуздо, але ці дві абсолютно сторонні цифри були достатньо свіжими в пам'яті, щоб автоматична система взяла їх за орієнтир для ставок.

Це стосується і ситуацій, не пов'язаних із цифрами. *Ефект нещодавніх подій* описує те, що ми неухильно підпадаємо під вплив нещодавніх подій, і таким чином наша раціональна система не мусять напружуватись, шукаючи в своїх «архівах» старі дані. Саме тому кожні додаткові шість градусів на стовпчику термометра збільшують продажі кабриолетів на 8,5 %, за словами дослідників¹³². «Останні кілька годин була сонячна погода, тому кабриолет стане гарною інвестицією», — саме так і подумав наша автоматична система.

«Я це розумію, тому це чудовий варіант»

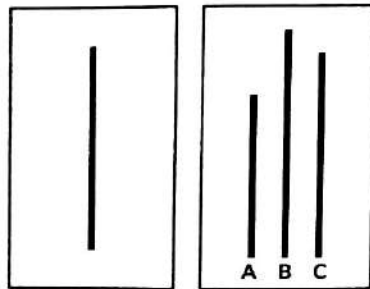
Ми також маємо схильність припускати, що якщо щось просто зрозуміти і запам'ятати, то, вірогідно, це є правильним. (Біхевіористи описують це як схильність до *простоти процесів*). Як наслідок, нас приваблюють прості та зрозумілі ідеї, а складні для розуміння поняття ми схильні більше аналізувати і критикувати.

Це пояснює дослідження, проведене в Мічиганському університеті. Психологи Х'юнжин Сонг і Норберт Шварц з'ясували, що люди «завалюються» на каверзних питаннях частіше, якщо вони прості для прочитання. Наприклад: «Скільки тварин кожного виду Мойсей узяв у ковчег?» (відповідь: ніскільки. Ковчег будував Ной, а не Мойсей). Якщо питання друкують з різкими контрастами та великим кеглем, то це часто збиває респондентів. А коли слова надруковані маленьким, складним для читання кеглем, це змушує респондентів зупинитись — так збільшуються шанси на те, що підступ помітять¹³³. Це наче додати приписку «Що там написано?» і розбудити раціональну систему.

«Усі згодні»

Коли нас оточують люди, які вже мають готову думку про те, що є правильним, то нашої автоматичній системі дуже просто вирішити, що далі думати не треба. Також цей феномен відомий під назвою *групове мислення*. Вірогідно, колись існувало еволюційне обґрунтування для цього. Приналежність до племені захищала нас протягом тисячоліття. Тому це нормально, що ми навчилися в усьому погоджуватись із джерелом безпеки. Щось подібне відбувається і на роботі.

У 1950-х роках психолог Соломон Аш провів успішний експеримент на підтвердження цього феномену. Він довів, що більшість людей погоджувалися, що лінія на одній із карток тієї ж довжини, що й одна з ліній на іншій, навіть якщо було очевидно, що вона довша або коротша. Чому? Просто тому, що так сказали всі інші у кімнаті¹³⁴.



Аш попросив добровольців сказати, яка з ліній на картці праворуч (А, В чи С) тієї ж довжини, що й лінія на картці ліворуч. Третина всіх відповідей була хибна, і три чверті учасників погоджувалися із неправильною відповіддю хоча б раз.

На роботі ми обговорюємо більш суттєві питання, ніж довжина ліній. Тож нашу схильність до групового мислення помітити важче. Це легко можна списати на те, що ви частина команди і перебуваєте в гармонії з усіма її учасниками. У своїй книжці «Гнучка свідомість» професор Стенфорду Керол Двек згадує історію про Альфреда П. Слоана, який колись був виконавчим директором «Дженерал Моторз» (General Motors), а також лідером, який з першого погляду помічав групове мислення. Коли Альфред звертався до групи, членів якої радо погоджувались між собою, він казав: «Я так розумію, що ми всі тут дуже одноставні... Тоді пропоную відкласти наше подальше обговорення до наступного разу, щоб мати час знайти те, з чим можна не погодитись і, можливо, зрозуміти, що за рішення ми тут всі приймаємо»¹³⁵.

«Давайте будемо робити те, що ми знаємо»

Далі поговоримо про так званий *ефект володіння* — схильність переоцінювати речі, що є у нашій власності, навіть якщо вони не мають жодної сентиментальної цінності. В одному відомому експерименті, проведеному гігантами поведінкової економіки (включно з Річардом Талером і Деніелом Канеманом), людям давали вибір між двома рівноцінними подарунками: чашкою і шоколадкою. Коли мали вибрати будь-який із подарунків, статистика була приблизно п'ятдесят на п'ятдесят. Кожен з піддослідних отримав вибраний ним подарунок. Потім їх спитали, чи хочуть вони помінятися, і більшість відмовилась: 86 % тих, хто вибрав чашки, і 90 % тих, хто вибрав шоколадку, залишилися вірні своєму вибору¹³⁶.

Чому ж ми так неохоче відпускаємо своє? Пояснення може бути приховане у нашому *неприйнятті втрати* — факт, який свідчить про те, що втрати залишають більший відбиток у нашій свідомості, навіть якщо компенсувати їх рівноцінним надбанням. Ви можете бути в захваті від нового кабінету, але дослідження доводять, що якщо у вас його одразу заберуть, то розчарування однозначно переважить початкове захоплення¹³⁷. Тому важливо знати, що коли ми приймаємо рішення, ми — та й інші — інстинктивно схильні переоцінювати статус кво порівняно з новими варіантами. Так буде, поки ми не спинимось і не поміркуємо над тим, яким чудовим може бути щось нове і незнайоме.

«Є лише один-єдиний вибір»

І нарешті, коли нам трапляється цілком прийнятний варіант, то ми без зайвих питань будемо думати, що він є ідеальним. Ваша автоматична система: «Хтось вніс пропозицію? Непогану? Мене влаштовує. То навіщо витратити розумову енергію на те, щоб просити раціональну систему аналізувати її або переглядати альтернативи?». Це явище також відоме під назвою *упередження первинності*. Це когнітивне спрощення напевно найлегше помітити, адже воно вступає в дію завжди, коли у нас наявний лише один варіант дій. Це чудово економить час, якщо таке рішення не тягне за собою значних наслідків («О котрій йдемо на обід?» — «12:30?» — «Чудово».) Та піддавайтесь цьому упередженню під час прийняття важливих рішень тільки тому, що зараз вам відома лише одна альтернатива, не найраціональніший план дій.

ПЕРЕХРЕСНА ПЕРЕВІРКА

Підсумок такий: автоматична система не дає нам бачити повну картину навколишнього світу для того, щоб зменшити навантаження на мозок. Іноді швидкість та простота — це саме те, що потрібно. Та коли нам конче необхідні неупереджені судження, то рамки свідомості треба розширити. Це означає, що ми маємо свідомо захотіти подивитись на суперечливі факти, поглянути за межі нещодавніх подій і добре придивитись до очевидних варіантів дій. Ми також точно захочемо взяти до уваги більше однієї альтернативи, навіть якщо це означатиме повернення до початкової ідеї.

Однак усі спрощення вступають в дію швидко та інстинктивно, тож як ми можемо знати те, чого ми не знаємо? Деякі біхевіористи досить песимістично налаштовані відносно можливостей перехитрити автоматичну систему, і я розумію їхню логіку. Але на роботі я побачила одну техніку, яка загалом вдало підвищує рівень нашої раціональності. Це правило перехресної перевірки, яке є достатньо простим, щоб стати частиною нашого режиму роботи, коли ми зайняті чимось важливим. Ось п'ять правил перехресної перевірки, свідком успіху яких я була: «Тільки не вибір за замовчуванням», «Адвокат диявола», «Думки незгодних», «Ніколи не кажи ніколи» і «Запобігання провалу».

Тільки не вибір за замовчуванням

Якщо рішення має значні наслідки і вам відомий лише один варіант дій, то вам захочеться зупинитись і обдумати його як слід, навіть якщо він і здається дуже привабливим. Спробуйте ось що:

- Натисніть на «паузу» і дайте собі час подумати про альтернативи. Спитайте себе та інших: «Якщо нам треба було б подумати про інші можливості, то якими вони були б?».
- Уважно придивіться до переваг інших варіантів і набути інформацію використайте для перевірки і вдосконалення першої пропозиції. Цілком можливо, що вона так і залишиться найкращим варіантом, але, змусивши себе розглянути інші можливості, ви зможете знайти способи для покращення цієї ідеї.

Головний фінансовий директор міжнародного банку Неяну — це людина, яка б точно заслужила повагу Чарльза Дарвіна за витрачені зусилля для подолання когнітивних упереджень. На роботі Неяну доводиться приймати складні ділові рішення про те, як управляти коштами банку. Відома він малює індуїстську мандалу — сакральний символ, що використовується під час медитацій у буддизмі. Колеги дали йому прізвисько «Йода» за втілення мудрості та спокою.

Як і більшості старших керівників, Неяну більше доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з людським фактором, ніж з документами. «Коли я почав працювати в банку, то мені сказали, що моїм першим завданням буде когось звільнити. Рішення про звільнення цього хлопця було прийнято задовго до того, як я отримав посаду, але тепер я став його керівником, тому сповістити про це рішення мав я». Найпростішим для Неяну було би просто виконати інструкцію за замовчуванням. Зрештою, він був новеньким і не хотів каламутити воду. Та незважаючи на міцне слівце про поведінку цього хлопця, якого клеймили «зарозумілим», Неяну не розумів, які реальні факти стояли за цими звинуваченнями. Тому він вирішив зробити те, що завжди робить, коли йому треба прийняти важливе рішення — почав ставити купу питань.

Спочатку він визнав, що оригінальне рішення звільнити хлопця все ще може бути правильним. «Та я хотів розглянути всі варіанти». Їх, звичайно, було два: «звільнити» та «не звільнити». Та під

варіантом «не звільняти» Неян розглядав кілька можливостей. «Я думаю, що для людей це було синонімом “нічого не робити”. Та я вбачав у цьому багато можливостей для покращення ситуації. Наприклад, записати його на тренінг або перевести на іншу посаду, що дозволить уникнути звільнення».

Потім Неян почав збирати інформацію. «Я поговорив з його колегами з різних відділів і спитав про його переваги і недоліки». І що ж Неян виявив? «Хлопець був розумним і рішучим. Іноді навіть надто рішучим. Але його команда любила його і вважала чудовим ментором». Врешті Неян вирішив, що хлопець вартий того, щоб його залишити, якщо попрацює над здатністю до компромісів і співпраці. «Рішення, яке я мав втілити в життя, було засноване на сприйнятті, а не на фактах — просто деяким колегам не подобався його стиль роботи». Коли Неян вирішив поговорити з хлопцем про ситуацію, той був неприємно вражений тим, що про нього думають люди. Він був надзвичайно вдячний за можливість все виправити, що він і зробив протягом трьох місяців.

Адвокат диявола*

Не так вже й легко піддати сумніву власні переконання. Ми знаємо, що в нас є «сліпі» зони, але ми апріорі не можемо знати, які вони. Тому не зайвим буде попросити адвоката диявола перевірити наші аргументи, коли на кону стоїть важливе рішення.

- Подумайте про того, кого ви поважаєте і хто зазвичай використовує протилежні від ваших методи через, можливо, відмінності в характерах або досвіді. Може, у вас навіть були непорозуміння в минулому. (Спробуйте подумати про кількох людей, які підпадають під профіль).
- Спитайте адвоката(-ів) диявола про ситуацію:
 - Що вони бачать інакше, ніж ви? Що, на їхню думку, ви пропускаєте?

* Адвокат диявола — неофіційна назва посади інституту канонізації та беатифікації католицької церкви. Офіційна назва — зміцнювач віри. Адвокат диявола збирав усі можливі аргументи, що могли б завадити канонізації чи беатифікації праведника. Канонізація відбувалася лише тоді, коли зміцнювач віри не знаходив достатньо важливих аргументів для скасування процедури.

- З якими вашими думками вони б не погодились?
- Що б вони вам порадили?

Примітка: Якщо ви не можете поговорити особисто, то уявіть його/їхні відповіді. Навдивовижу просто побачити недоліки у своїх судженнях, якщо поставити себе на місце іншої людини. Просто виділіть п'ять хвилин на те, щоб записати уявні відповіді адвоката(-ів) стосовно вашої проблеми.

- Тепер припустіть, що існує вірогідність їхньої правди. На що вам треба звернути увагу, щоб прийняти краще рішення?
 - У 2013 році учасники щорічних зборів компанії Уоррена Баффета «Беркшир Хетевей» (Berkshire Hathaway) стали свідками демонстрації підходу «адвокат диявола» наживо. Баффет добре знається на біхевіористиці і когнітивних спрощеннях, тому шукає способів виявити те, що він називає «різноглогою інформацією», яка б поставила під сумнів його переконання. На цю зустріч він запросив Дуга Касса, відкритого критика інвестиційної політики компанії Баффета, щоб той привселюдно поставив йому складні питання. Касс закидав його питаннями про інвестиційні стратегії «Беркшир Хетевей», управління і успішне планування, тоді як Баффет люб'язно відповідав йому.

На щастя, робити це привселюдно не треба. Неян часто отримує думку адвоката диявола у неформальному спілкуванні з людьми. «Я працюю в оточенні, яке має тенденцію швидко змінюватись. Тому часто я ділюся своїми думками з іншими, щоб подивитись, чи розглянув я ситуацію з усіх можливих ракурсів». Неян не звертається до старших за посадою колег. «У мене є молодший колега, який на три кроки попереду від мене в питаннях технологій. Мені подобається обговорювати з ним свою роботу, хоч вона і не пов'язана напряму з його полем діяльності, бо він завжди кидає мені виклик і змінює мою думку. Він ставить правильні питання».

Думки незгодних

Коли ви працюєте в команді, то потреби пошуку адвоката диявола зазвичай немає, адже в кімнаті вже будуть люди з іншими точками зору. Та як я казала раніше, групове мислення — це прихована сила, про яку не можна забувати під час групових обговорень. Тому якщо двоє можуть посперечатися про переваги і недоліки власних

думок, то у групі людей вони піддадуться думці більшості (свідомо чи ні). І хоч деякі думки меншості вислуховують, підтверджувальне упередження змусить більшість знайти недоліки в них. Ніхто з них не обирає навмисно найгірший варіант, але саме так ми досягаємо гармонії і простоти для нашого розуму.

Тому в групах треба заохочувати кожного виступити адвокатом диявола. Якщо ви покажете, що висловлювати протилежні точки зору — це нормально, або навіть вимагатимете ділитись ними, то, згідно з дослідженнями, ваша команда прийматиме кращі рішення¹³⁸.

Як це буває на практиці? Ерік Шмідт, виконавчий директор «Гуглу», говорить: «На зборах я завжди вишукую тих, хто мовчить, хто зазвичай боїться говорити, але у кого є протилежна думка. Я прошу їх сказати, що вони насправді думають, і це сприяє дискусії, що [згодом] дає добрі результати»¹³⁹.

У групі, що обговорює важливе питання, я люблю завжди бути на крок попереду. Головою я на зустрічі чи ні, я пропоную кожному, навіть тим, хто вже говорив, відповісти на такі стимулюючі питання:

- «Якби було щось, що ми пропустили, то що б це було?»
- «Якби був кардинально інший спосіб поглянути на це, то яким би він був?»
- «Якби було щось, що хвилювало б вас у цьому питанні, то що б це було?»

Формулювання питань із «якби» є дуже важливим, бо це розв'язує людям руки і дає можливість припускати найнеймовірніші варіанти, не переймаючись «правильністю» відповіді. А просити людей висловити хоча б одне їхнє побоювання означає дати їм «зелене світло» для висловлення їхніх сумнівів та питань. Так люди не боятимуться ярлика «вискочка» за сміливість висловити відмінну думку. Коли всі карти викладені на стіл, група може відкрито обговорити способи підходу до проблем і подолання їх. Вірогідність помилки все ще існує, але вже значно менша.

Пеггі, художник-фрілансер, з якою ми зустрічались у попередньому розділі, завжди робить все можливе, щоб якомога більше людей зробили внесок у її найважливішу роботу, і з радістю вислуховує їхні думки, хай вони і суперечать їй. «У всіх є свої

упередження, тому не зайвим є обговорити питання з тими, хто має інший досвід: інженером, бухгалтером, креативним директором або письменником. Іноді важко сприймати сторонні зауваження, та я навчилася не сперечатись або натомість ставити питання. Часто трапляється так, що чиясь пропозиція одразу начебто не має сенсу для мене, як-от додавання тексту до візуальної реклами освіжувача повітря. Особисто я вважала, що слова там зайві. А потім я дізналася про побоювання клієнта, що глядачі без слів не зрозуміють особливість цього освіжувача — знищення мікробів і те, як це виходить. Чесно кажучи, я і не здогадувалася про це занепокоєння клієнта». Пеггі говорить, що коли вона чує та бере до уваги думки незгодних, то завжди отримує кращі результати.

Ніколи не кажи ніколи

У складних ситуаціях рідко можна однозначно визначити, що треба сказати, зробити чи обрати. Хай яке б рішення перед нами не стояло — як провести збори чи куди вкласти купу грошей, а будь-який наш вибір має свої недоліки і переваги. Тому коли відчуваєте, що прикипили до якоїсь ідеї або, навпаки, дуже палко виступаєте проти неї, то це явна ознака того, що ви стаєте жертвою підтверджувального упередження.

У розділі 1 я попереджала вас про абсолютну мову, яка є сигналом того, що ваші наміри перебувають під впливом підтверджувального упередження. Це буває, коли ви оцінюєте варіанти і ідеї. Остерігайтесь фраз типу: «Ми маємо це зробити!», «Так у нас ніколи нічого не вийде!» або «Я абсолютно не маю уявлення, чому хтось захотів би так зробити!». Пригальмуйте і спитайте:

- «Що я (ми) стверджую або припускаю?»
- «А що як це не абсолютно точно? Чи не в цьому справа?»
- «Про що мені (нам) говорять винятки?»

У випадку Пеггі те, що вона іноді ловить себе на думці, що додати більше слів до реклами «ніколи» не буде вдалою ідеєю, означає, що їй треба допустити думку помилковості своїх суджень. Наприклад, розглянути варіант, коли ці слова пояснюють складні особливості продукту. У випадку Неяна припущення його колег, що звільнити когось було «абсолютно необхідно», змусило його перевірити,

чи було це справді «абсолютно» єдиним варіантом. Гіпербола — це камінь спотикання на шляху до справжньої зваженості і мудрості.

Запобігання провалу

І нарешті останній спосіб розвинути мудрість і зменшити «сліпі» зони перед тим, як ви приймете рішення. Через визнання, що ми ніколи не побачимо загальну, об'єктивну картину ситуації, ми можемо змусити себе розглянути одне припущення, з яким ми ніколи добровільно не погодимось: ми страшенно помиляємось у тому, як усе робимо. Психолог Гері Клайн, старший науковий співробітник «МакроКогнішн» (MacroCognition), назвав цю техніку «премортем», як антонім до «постмортем»*, яку застосовують уже після того, як завдання провалилось¹⁴⁰. Не найприємніші терміни, але вони дають певну свободу дій. Та все ж перший точно кращий, ніж другий. Ось як проводиться премортем:

- Подумайте про те, чого ви хочете досягти своїми діями.
- Уявіть альтернативне майбутнє, у якому ваші дії та рішення призвели до абсолютного провалу.
- Уявіть, що тепер вам треба все розгрібати. Спитайте себе: що пішло не так? Про що ви не подумали, коли вперше приймали рішення?

Пригадую, як ставила собі ці питання, коли працювала у великій і поважній компанії, яка збиралась поглинути молоду компанію з досить активною і енергійною позицією. Я провела цілий день з інтеграційною командою, завданням якої було зробити об'єднання якомога успішнішим. Також вони займались плануванням об'єднання. Вони були зосереджені на «термінах» та «результатах», що приносило свої плоди. Та проблема з плануванням об'єднання була в тому, що майже все тримається в секреті за зачиненими дверима, аж поки результати не оголосять публічно. Так іще важче виявити «сліпі» зони. Так легко повірити, що ваша версія світу правильна, коли ви не знаєте, що думають інші.

* Post-mortem — латинський термін, що використовується у судово-медичній експертизі і означає «розтин тіла». Суфікс «pre-» означає «до». За допомогою такої аналогії теоретики менеджменту намагаються запобігти «смерті» проекту (pre-mortem) або постфактум розібрати помилки (post-mortem).

Тому вправу я почала таким чином: «Минуло десять років і ділові видання описали це об'єднання як провал. Чому ж так сталося?». Спочатку вони всі дружно посміялись. Та потім завдання їх захопило. Їхня відповідь була така: «Ми не спробували зберегти особливість політики маленької фірми, хоч саме це і привабило нас у ній. Стимування цієї їхньої особливості призвело до того, що вони вже не могли бути такими креативними, як раніше». Я попросила їх уточнити. «Що ж, ми припустили, що вони переймуть наші методи роботи, чи не так?» Саме над цим вони і працювали останні години. Я спитала, який підхід був би розумнішим. «Нам треба детально прописати те, які саме методи вони мають перейняти, а в яких моментах ми можемо дати їм іти власним шляхом. І нам треба спитати в них, у чому саме їм потрібна свобода дій і підтримка, щоб вони і далі сипали інноваційними та передовими ідеями». Після того, як завершився премортем, що вони вирішили змінити? «Ну, ми не будемо нав'язувати їм усі наші методи. Ми визнаємо, що саме у нас має бути спільним, і обговоримо це з ними». Це вже значно краще.

НЕ ПЕРЕВТОМЛЮЙТЕ СИСТЕМУ

Коли ми стомлені, фізично чи розумово, нашій раціональній системі важче контролювати вибір, який робить автоматична система. Саме тому, якщо ми не матимемо повноцінного сну, вірогідність помилки під час прийняття рішень або концентрації на завданнях збільшується. Або, іншими словами, під час роботи взагалі. Тому звертати увагу на ознаки втоми раціональної системи дуже важливо, якщо ми хочемо бути на піку своєї кмітливості та мудрості.

Вівек — підприємець, чия праця вимагає постійної активної роботи раціональної системи. Він є власником міжнародної компанії, яка допомагає іншим фірмам краще розуміти, що про їхні продукти думають покупці. Він каже: «Це важка робота. Багато моїх клієнтів — це біотехнологічні компанії, які розробляють передові препарати та медичні прилади. Тому я маю розбиратися в усіх особливостях їхніх продуктів, щоб бути здатним зв'язно про них розповідати. Мені треба розробити правильні питання для бесід та інтерактивні вправи, щоб отримати достовірну інформацію від

покупців. Потім, коли я особисто з ними зустрічаюсь, наша розмова має проходити легко і плавно, а я маю також зчитувати підтекст усіх коментарів для глибшого розуміння».

Він став справжнім профі у розпізнаванні того, коли його раціональна система починає видихатись. «Коли вона перевантажена, то навіть прості завдання, такі як перегляд пошти та контроль над часом, проведеним у Фейсбуці, здаються просто подвигами Геракла». У такі моменти він розуміє, що, найімовірніше, біля керма буде автоматична система. Він згадує всі ті епізоди, коли раціональна система здавала позиції, включно з не надто тактовними зауваженнями і поїздкою на метро у старий офіс замість нового.

Що ж робить Вівек для того, щоб збадьорити свою раціональну систему? «Я пригальмовую. Найчастіше я роблю дихальні вправи або хвилини самоусвідомлення. Також виходжу на пробіжку, якщо можу. Якщо я не можу робити нічого з цього, то стараюся зосередитись на менш виснажливих завданнях, як перегляд відео з онлайн-курсів. Я не марную час, але перебуваю у відносно пасивному стані, що дозволяє раціональній системі підзарядитись».

Вівек також користується деякими вправами з перехресної перевірки, про які говорилось у попередньому підрозділі, щоб переконатись, що він не працює на автопілоті. «Та ще в мене є свої секрети у ставленні до раціональної системи, коли я працюю над чимось особливо важливим. Наприклад, коли я починаю писати серйозного листа, я одразу пишу привітання і прощання. Для мене написання «Шановний отримувачу» нагадує про дотримання відповідного настрою та стилю листа. А також це змушує зупинитись і правильно налаштувати мозок на відповідне завдання».

Щоб помічати втому раціональної системи так само добре, як і Вівек, звертайте увагу на такі ознаки:

- Ви нетерплячі і роздратовані.
 - Вам важко зосередитись і мислити ясно.
 - Ви починаєте робити невеликі помилки і говорити не до речі.
- Тоді робіть щось із цього:
- Зробіть хорошу перерву, якщо можете, бажано, щоб вона включала певне фізичне навантаження. Не виходить це, то виділіть кілька хвилин на «паузу для самоусвідомлення», про

яку я говорила у розділі 6: протягом цього часу зосередьтесь на диханні (або на іншій простій дії).

- Переключіть увагу на рутинне завдання, яке вам треба зробити, але яке не вимагає багато розумової енергії.
- Перегляньте те, що ви робите, за допомогою однієї із вправ на перехресну перевірку, про які я розповідала у попередньому розділі.

ВИРІШУЙТЕ ДИЛЕМИ З ЛЕГКІСТЮ

Дозвольте закінчити цей розділ порадами, як впоратись із ситуаціями, коли здається, що вся наша мудрість і зваженість наче крізь пальці тікає — ситуаціями, в яких треба обрати між двома прийнятними варіантами дій, настільки різними, що їх навіть порівняти не можна. Греки називали це *дилемою*, що означає «два припущення», бо така ситуація передбачає два абсолютно різні варіанти того, що може бути найкращим. Наприклад, уявіть, що вам дали безкоштовний квиток на конференцію, присвячену вашій сфері діяльності. Ви б із радістю поїхали, бо це дасть вам змогу опублікувати дуже важливий проект. Але близький вам колега говорить, що намагається створити широку мережу контактів, відвідуючи якомога більше конференцій. Що ж вам робити? Віддати йому квиток чи ні? З одного боку, це допоможе вашому проекту, а з іншого — вашому колезі. Обидві справи важливі. То як вчинити?

За допомогою серії експериментів економіст Тінг Чжан і її колеги з Гарварду з'ясували, що одна невелика зміна може допомогти впоратись із подібними дилемами. Зміна полягає ось у чому:

- Не питайте «Що вам *треба* зробити?»
- Питайте «Що ви *можете* зробити?»

Чому Тінг Чжан вирішила, що просте «можете» допоможе розрубити подібний гордіїв вузол?¹⁴¹ Її відкриття стає зрозумілим, якщо ми згадаємо вісь «пізнання-захист». Сама тільки думка про «треба» може нас підвести до краю, адже це слово обмежує і зобов'язує. Такий негативний настрій схиляє нас до режиму «захист», а це затьмарює нашу здатність мислити широко та творчо. Натомість слово «можете» створює відчуття свободи, незалежності та права

вибору. Перебуваючи в пізнавальному режимі, ми можемо показати себе з найкмітливішого і найрозсудливішого боку.

Тож замість того, щоб мучити себе питанням «Чи треба мені віддати йому квиток?», краще поміркуйте, «Чи можу я попросити другий квиток?». А може, ви зрозумієте, що все одно не зможете провести весь день на конференції, тому можна поцікавитись, чи вдасться розділити квиток між вами і вашим колегою. До двох цих альтернатив ви б навряд чи прийшли, якби вас поїдом гризло почуття провини. Тому наступного разу, коли перед вами постане моральна дилема, відкиньте всі «треба» і спробуйте краще «можна».

Приймаємо зважені рішення

Наступного разу, коли прийматимете велике або маленьке рішення:

- **Розпізнавайте голос автоматичної системи.** «Очевидно, що це правильно/неправильно», «Нещодавно я читав/чув, що... Тому...», «Усі згодні», «Я це розумію, тому це чудовий варіант», «Давайте будемо робити те, що ми знаємо», «Є лише один-єдиний вибір».
- **Користуйтеся перехресною перевіркою.** Спробуйте кожне з цих питань перехресної перевірки і вирішіть, яке з них можете взяти собі на озброєння:
 - Тільки не вибір за замовчуванням: «Яким би міг бути інший варіант дій і які його переваги я міг би використати?»
 - Зіграйте адвоката диявола: «З якого ще боку можна подивитись на ситуацію?»
 - Голоси незгодних: «Якби ви могли висловити занепокоєння, то що б ви сказали?»
 - Ніколи не кажи ніколи: «Чи завжди/напевно/точно в цьому справа?»
- **Не перевтомлюйте систему.** Якщо ви нетерплячі, збентежені або незграбні, то дайте своїй раціональній системі час на паузу для самоусвідомлення. Переключіться на рутинні завдання. Зверніться до вправ із перехресної перевірки, щоб уникнути когнітивних спрощень автоматичної системи.
- **Вирішуйте дилеми з легкістю.** Питайте «Що ви можете зробити?», а не «Що вам треба зробити?».

Розділ 13

Розвиваємо можливості мозку

У цьому розділі я б хотіла поділитись із вами набором технік, які допоможуть підійти до будь-якого завдання у найкращій формі ваших ментальних здібностей. І тут немає значення, чи завдання вимагає продуманості, розважливості чи інтелектуальної спритності. Спочатку я розкажу вам, як сформулювати завдання таким чином, щоб мозку було найзручніше його проаналізувати. А потім поговоримо про поняття, про які я вже говорила в книжці, але в контексті підвищення продуктивності.

Позитивне налаштування

Наші найважливіші або найцікавіші завдання часто передбачають вирішення задач, тобто щось, що може нас розворушити та збадьорити, коли ми досягнемо позитивного результату. Та коли одразу так і не знаєш, з якого боку підійти до завдання, то часто відчувається деяке напруження. А коли ми переймаємось завданням або стикаємось із питанням, на яке не можемо відповісти, наша автоматична система може сприйняти це як загрозу впевненості у нашій компетентності і положенню у соціумі. Якщо не вдасться уникнути активації команди бийся/тікай/завмири, яка буде задіяна в подібній ситуації, то не дивуйтеся, що будете діяти не найрозумнішим чином: замість продуманості і розважливості — вперта безкомпромісність і нерозсудливість. Іншими словами, раціональна система покине пульт керування у найважливіший момент.

Як же покращити якість мислення, коли ми відчайдушно намагаємось вирішити серйозне завдання? Весь фокус в тому, щоб нейтралізувати відчуття загрози, щоб ми були у пізнавальному режимі,

а не в захисному. Для цього не так багато і потрібно: лише на деякий час зосередитись на чомусь привабливому. Взагалі, деякі дослідники з'ясували, що коли добровольцям треба було вивести мишу з лабіринту, то для того, щоб підвищити швидкість і продуктивність на 50 %, треба було лише показати мишам зображення сиру, а не загрозливої сови біля виходу¹⁴².

Для нас метафоричним «сиром» може стати думка про позитивні сторони завдання, відзначання щоденного прогресу або навіть згадка про найкращі події дня. Все це для того, щоб зосередити увагу не на загрозі, а на винагороді, щоб ми могли задіяти всі можливі когнітивні ресурси нашого мозку.

Рос, керівниця служби з питань охорони здоров'я, з якою ми зустрічались у розділі 10, кожен збори починає з цією думкою. «У нас в руках величезний проект, 95 % процесу якого пройде добре, але з трьома компонентами можуть бути проблеми. Ми ставимо різні питання про ці складові проекту, і я бачу, що моя команда напружена кожного разу під час таких обговорень. Тому тепер я завжди починаю збори з розмови про нещодавні досягнення. Всі розслабляються на очах і починають мислити більш ясно». Вона часто наголошує, що «це не спроба відвернутись від проблеми або закрити на неї очі. Але коли починаєш з позитивної ноти, це допомагає налаштувати мозок на більш відкритий лад, що збільшує шанси впоратись із завданнями».

Зверніть увагу, що мета полягає не в тому, щоб розслабити всіх настільки, що вони ігноруватимуть насущні проблеми або забудуть про загрозу «сліпих» зон, про які я говорила в попередньому розділі: підтверджувальне упередження, групове мислення, упередження первинності, ефект нещодавніх подій, ефект володіння і простота процесів. Якщо не стежити за когнітивними спрощеннями, то зростає вірогідність поганих рішень. Та якщо ми можемо розглянути складні теми, не заганняючи себе й інших у захисний режим, то нам буде легше поговорити про можливі «сліпі» зони конструктивно.

В правильному стані складається таке враження, ніби потрібні слова з'являються в голові в потрібний момент: ви достатньо розслаблені для того, щоб мислити широко, але досить зібрані, щоб не відхилялись від курсу.

Ось практичні настанови для того, щоб ви могли вирішити найскладніші проблеми у режимі «пізнання»:

• **Перед тим як занурюватись у завдання, згадайте нещодавні позитивні події.** Наприклад:

- Пригадайте одну-дві хороші події, які стались сьогодні або минулого тижня. (Нехай це будуть якісь невеликі перемоги або щось непов'язане з теперішньою роботою. Можливо, хтось неочікувано приніс вам каву. Серйозно, підходить навіть таке).
- Якщо це пов'язано з успіхами на роботі, то спробуйте простежити прогрес і з'ясувати причини вашого успіху.

• **Уявіть ідеальний результат проекту або завдання.** Якщо вам трапилось завдання не з легких, то можна впасти в паніку і зосередитись лише на всіх перешкодах, з якими доведеться стикнутись. Спробуйте забути про них на деякий час і спитайте себе:

- «Яким я бачу ідеальний результат?»
- «Які можна зробити перші кроки на шляху до цього ідеального результату?»

Знайома вже нам Пеггі говорить: «Я завжди роблю все можливе, щоб почати роботу на позитиві. Важко народити щось кмітливе, якщо ти засмучений, злий або стомлений. Не можна працювати у стані, наче тебе загнали в кут». Роботу вона любить починати з того, що згадає якийсь улюблений аспект своєї роботи. «Наприклад, я думаю про те, що моя робота дає мені можливість кожного дня робити щось нове. Мені подобається пізнавати нове і мені пощастило працювати над проектами про фармацевтичні препарати, безалкогольні напої, пиво і ще купу різних речей». Такі моменти вдячності допомагають створити необхідний настрій і увімкнути пізнавальний режим, щоб Пеггі була готова дати відсіч усім випробуванням дня.

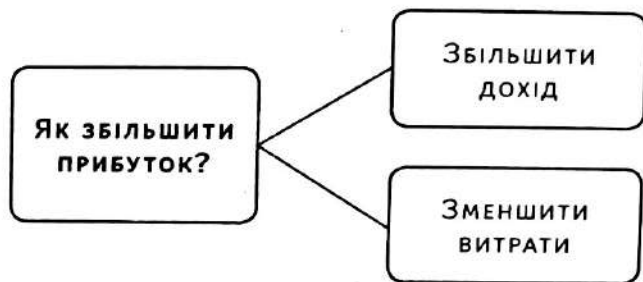
МАЛЮЄМО ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ

Ви стомлені. Робота йде важко. Намагаєтесь думати чітко, але все наче в тумані, і ви відчуваєте, ніби від вас немає жодної користі. Від цього ви дратуєтесь, або нервуєте, або все одразу. Так буває, коли раціональна система перевантажена. Та ви можете допомогти своєму перевтомленому мозку, надавши завданню певної

структури, щоб ви за раз могли взятися за один компонент, а не намагались охопити все одразу.

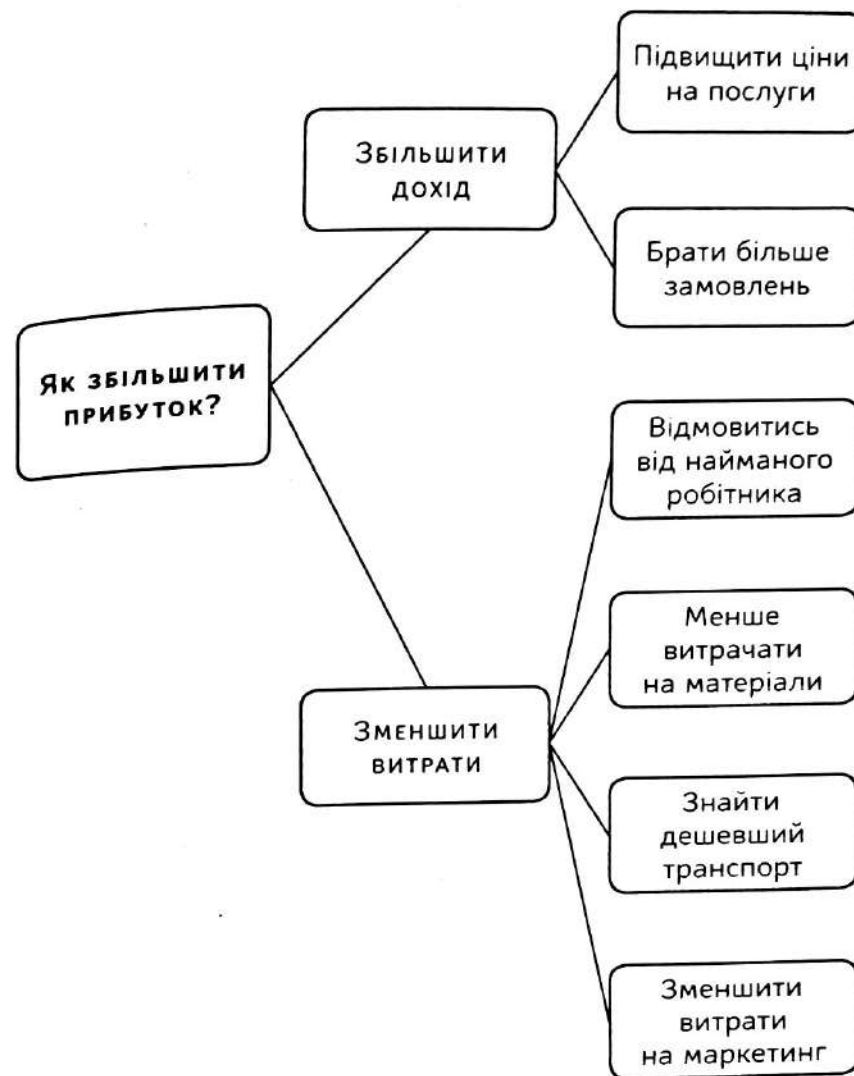
Наведу приклад. Уявіть, що ви ландшафтний дизайнер, але ваша справа не приносить очікуваного прибутку. Ви не знаєте, як вирішити проблему до того, як кредитори почнуть грукати вам у двері. Одним з рішень може стати відмова від найманого робітника (назвемо його Френком.) Та ви знаєте, що зайва пара рук вам точно не завадить для складнішої роботи. Тож вам доведеться відмовитись і від великих проектів, які дають найбільші прибутки. Ваш мозок уже закипає.

Замість цього спробуйте розбити завдання на стадії. Спочатку запишіть питання, що вас хвилює: «Як збільшити прибуток?». За логікою, які шляхи ви можете розглянути? Прибуток — це дохід мінус витрати. Тому ви можете збільшити дохід або зменшити витрати. Або все одразу. Все це ви запишете у вигляді дерева, гілки якого виходять із головного питання. Чудово. За це ви не отримаєте Нобелівську премію з економіки, але туман у голові дещо розсіюється.

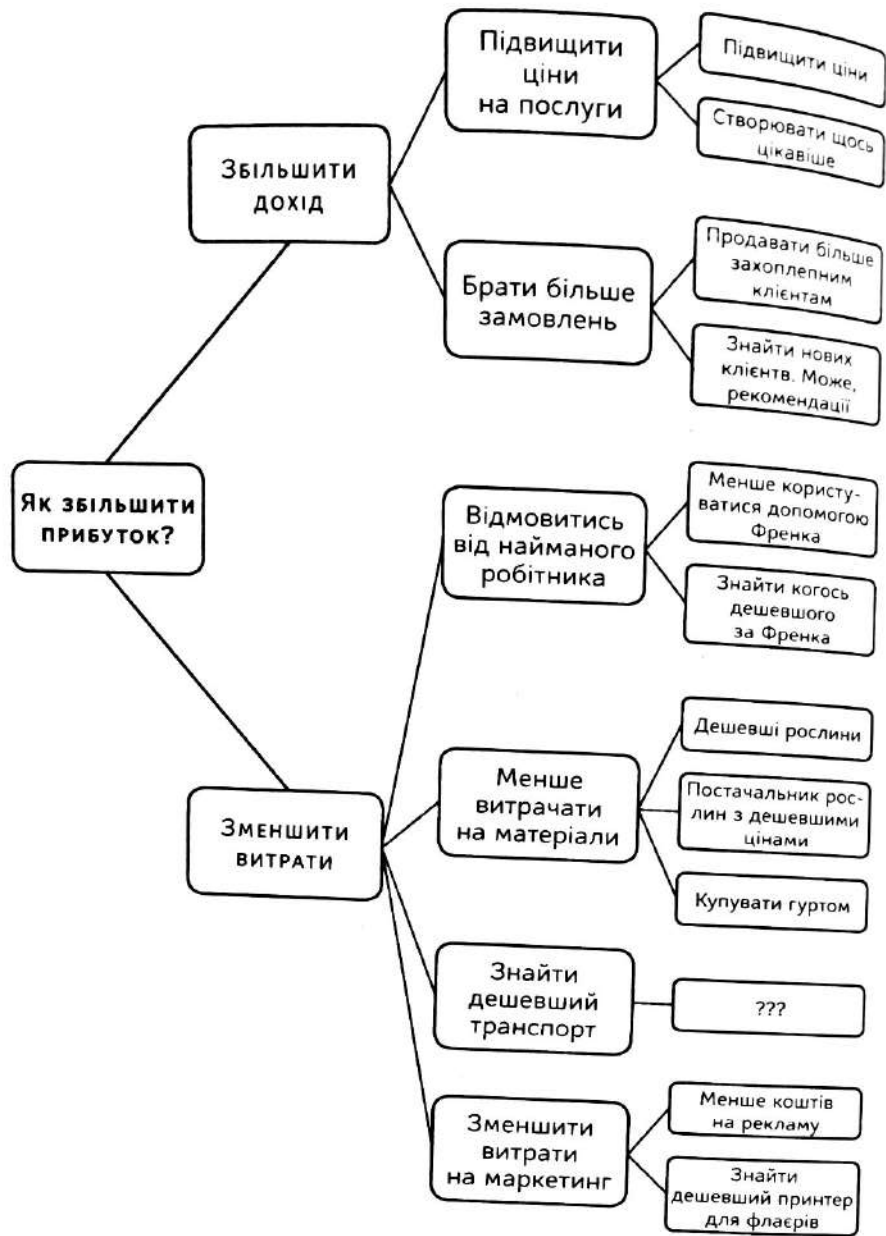


Відкладіть вбік поки гілку «зменшуємо витрати» і зосередьтеся на «збільшуємо дохід». Які є основні способи заробити більше грошей? Ви можете підвищити ціну на свої послуги. Або ви можете збільшити обсяг своєї роботи.

Повертаємось до «зменшити витрати». Найбільше ви витрачаєте на найманого робітника, але також і на матеріали, транспорт і рекламу. Домальовуйте і ці гілки.



У цей момент ви вже бачите, що ситуація не така вже й безнадійна. Без зайвих навантажень на мозок ви можете почергово проаналізувати кожен гілку і відповідно до висновків приймати рішення.



Тепер у вас достатньо ідей, які варто зважити. Не всі вони вам подобаються, деякі мають свої недоліки. Але в голові тепер значно ясніше, тому що на кожному кроці ви думаєте про одну-дві речі одночасно. Це допомагає чіткіше побачити всі альтернативи, які у вас є. Наприклад, ви можете брати матеріали гуртом, попросити клієнтів рекомендувати вас за нагоди і перевірити ціни конкурентів, щоб дізнатись, чи не недооцінюєте ви свою працю.

Це одна з фірмових фішок компанії «МакКінзі», яку ми з колегами часто практикуємо. Консалтингові фірми відомі тим, що вміють упоратись із найскладнішими завданнями в короткий термін і такі «проблемні дерева» — це перше, що ми робимо, коли беремось до архіскладних проблем. Іноді навіть не треба малювати все дерево. Часто все, що треба для натхнення — так це перші одна-дві гілки. В попередньому розділі я розповідала, як Неян (фінансовий директор банку) зіткнувся з непростим рішенням з приводу долі колеги. Йому вистачило самих лише гілок «звільняти» та «не звільняти», щоб побачити, що значно більше альтернатив відкривається біля гілки «не звільняти». Послідовність у підході до проблеми — ось і все, що треба було Неяну, щоб побачити найкращі варіанти дій.

ПРИБОРКУЄМО НАШ СОЦІАЛЬНИЙ МОЗОК

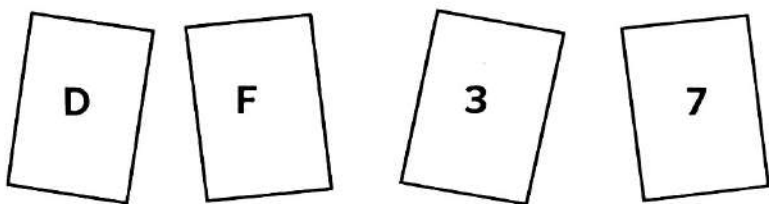
Як я вже казала в частині III, ми глибоко соціальні створіння, і навіть найбільш відлюдькуваті з нас витрачають велику частину розумової енергії на те, щоб оцінити мотиви та поведінку інших людей. За допомогою внутрішнього діалогу мозок постійно нам говорить: «Цей чоловік у яскравій кепці працює на будівництві чи це зараз таке в моді? Чому він не знімає її в ліфті? Що він за людина?». І ми не просто помічаємо одяг людей, ми звертаємо увагу на їхню поведінку, оцінюємо обставини, вирішуємо, що ми про них думаємо, і припускаємо, що вони думають про нас. І все це до того, як ми відкриємо рот, щоб сказати «Мені подобається ваша кепка».

Наш мозок дуже добре розвинений для соціальних оцінок, тому ми набагато краще згадуємо і сприймаємо інформацію, якщо вона має певний соціальний контекст, тобто в тій чи іншій формі стосується почуттів чи поведінки людини⁴³. Ось чому ми дуже легко запам'ятовуємо плітки з усіма пікантним подробицями,

а запам'ятати телефонний номер або довгий список інструкції коштує нам багатьох зусиль. Відповідно, ми (та й інші) схильні давати другий шанс після провалу, якщо дізнаємось, що за цим стоїть якась зворушлива людська історія.

Я помітила таку закономірність, коли пояснювала своїм клієнтам чи колегам складні справи. Коли роздаю інструкції в абстрактних поняттях, наприклад, прошу поділитись на групи по три, щоб двоє ставили питання третьому, а потім ролі змінювались, то в моїй голові все звучить абсолютно очевидно і зрозуміло. Та часенько це було не так очевидно для інших і я відчувала, що втрачаю їхню увагу. Так було до того, поки я не казала абсолютно те саме, але використовуючи справжні імена і обґрунтування. «Уявіть, що ви, я і принцеса Діана об'єднались у групи, щоб посидіти разом». І все стає справді очевидно і зрозуміло.

Навіть є докази, які підтверджують, що у тестах на логіку ми показуємо кращі результати, коли нам дають соціальний контекст. Дослідники використовували «Задачу вибору Вейсона», щоб довести це¹⁴⁴. Завдання полягає в тому, що вам показують чотири картки і ви мусите перевірити, чи підтверджується правило: якщо на одній стороні картки D, то на іншій має бути 3. Яку картку(-и) вам треба перевернути, щоб перевірити це?



Знайшли правильну відповідь? Це не D. І не D і 3, тому що правило не говорить, що на зворотному боці 3 має бути D. Правильна відповідь D і 7: якщо ви перевернете 7 і там виявиться D, то ви доведете, що правило не підтверджується. Не переймайтесь, якщо для вас це не очевидно: принаймні 75 % людей дають неправильну відповідь.

А тепер спробуйте так: ви бармен. Вам треба переконатись, що кожен, хто п'є пиво у вашому барі, повнолітній, або ви втратите ліцензію. Кожна з карток знизу містить особисту інформацію чотирьох ваших відвідувачів. Один бік картки показує, що вони п'ють, а інший — їхній (справжній) вік. Яку картку або картки вам треба перевернути, щоб перевірити, чи неповнолітні не порушують закон?



Відповідь? Вам треба перевернути картки «пиво» і «16». Іншими словами, коли ви бачите, що хтось п'є пиво, то вам треба перевірити його вік; якщо бачите когось, хто не здається повнолітнім, ви перевіряєте його напій. Структура тесту та сама, але в такому формулюванні приблизно 75 % вирішили задачу (як, напевно, і ви)¹⁴⁵. Лише соціальний контекст допоміг збільшити кількість правильних відповідей майже втричі.

Можете спробувати подібний трюк під час роботи з хитрими аналітичними та концептуальними завданнями. Використайте такі поради:

- **Перетворіть компоненти завдання на справжніх людей і уявіть, що вони взаємодіють між собою.** Наприклад, якщо ви намагаєтесь налагодити роботу між Фабрикою А і Фабрикою Б, враховуючи план їхнього виробництва, думайте про них як про Анну і Боба, які намагаються узгодити свої графіки роботи.
- **Уявіть, що в ситуації або процесі бере участь реальна людина.** Наприклад, якщо ви шукаєте способів покращити якість обслуговування клієнтів, то уявіть, як ваш друг проходить всі інстанції вашої компанії. Що йому або їй здається складним або що дратуватиме?

Така персоніфікація може надати вашому мозку додаткових сил або принаймні допоможе побачити справу з іншої точки зору.

НЕ ІГНОРУЄМО ОСНОВИ

Наступні чотири теми я вже розкривала в книжці раніше, але я хочу нагадати про них, адже вони особливо ефективні у загостренні вашого розуму, що особливо необхідно перед складним завданням. Це планування часу на обмірковування, формування власного оточення, увага до повноцінного сну і час на фізичні вправи.

Зосереджуємось на міркуванні

У розділі 4 я говорила про важливість зменшення факторів відволікання, адже мультизадачність збільшує кількість помилок. Тому, якщо ми хочемо бути на висоті, нас ніщо не має відволікати від завдання.

Але у вас може виникнути питання: чи доступ до нової інформації не створює підґрунтя для більшого творчого натхнення? У розділі 8 ми переконались, що свіжі думки приходять, коли ми підштовхуємо мозок досліджувати нові можливості і шукати нові зв'язки. Та все залежить від того, як ми підійдемо до цього. Глибинне розуміння ситуації не приходить, якщо ми приділяємо їй лише часткову увагу. Тереза Амабайл і її гарвардські колеги оцінили робочі схеми більше як дев'яти тисяч людей, робота яких вимагала креативності та інновацій. Вони з'ясували, що вірогідність креативного мислення зростає, якщо людина зосереджена на одному виді завдання на день. Правда і протилежне, що у людей із багатьма різновидами завдань в один робочий день значно знижується творче мислення⁴⁶. Це, напевно, пов'язано з тим, що неврологи називають «підготовчий період». Цей період настає безпосередньо перед аналізом ситуації, коли наша нейронна активність стає на диво тихою⁴⁷. Якщо вам приходить сповіщення про надходження листа, то цей спокій хутко зникає разом із шансами зробити прорив у вашому завданні.

Як і більшість, Пеггі, наш художник-фрілансер, часто працює у відкритих офісах, де важко влаштуватись так, щоб її не відволікали. Що ж вона вигнала? «Якщо можливо, я йду до конференц-зали.

А навіть якщо ні, то я намагаюсь уникнути відволікань за допомогою вимкнення сповіщень і увімкнення беззвучного режиму на телефоні». Пеггі також помітила, що її календар швидко заповнюється зустрічами. «Це залишає мало часу на міркування, як, загалом, і сил. Тому на міркування, як і на будь-яку зустріч, я виділяю окремий час у своєму розкладі».

Якщо вам вдалося викроїти час на міркування, то ви заслуговуєте на винагороду, можливо, прогулянка або розмова з колегою, який подобається. Винагорода допоможе мозку повторити подібну дію у майбутньому.

Сприятливе оточення

У розділі 3 я розповідала, як деякі сигнали від того, що нас оточує, допомагають не відхилитися від курсу, прокладеного намірами, а все завдяки тому, що наш надзвичайно асоціативний мозок за найменшого поштовху готовий згадати схожі факти і події. Наприклад, якщо десь у нашій голові існує зв'язок між ясним днем і ясною головою, то прогулянка світлим, сонячним днем допоможе проясненню в голові. Пеггі розповідає: «Я не припиняю дивуватись, як різне середовище впливає на мою роботу. Я зрозуміла, що можу мислити значно ширше, якщо буквально бачу і відчуваю, що у мене є для цього достатньо простору. Я люблю осяйні кімнати, бо вони допомагають мені сяяти. Розумом. Подобається також тримати ручку в руці, бо це дає мені сигнал, що я готова до ідей». Такі маленькі спонукання з боку оточення нагадують Пеггі бути відкритою, готовою до роботи та зосередженою, адже ці невеликі сигнали асоціюються у неї з певним станом розуму.

Вона навіть звертає увагу на свій одяг: «Як підрядник, я часто працюю вдома, де дуже просто розслабитись і не вилазити з піжами. Яка різниця? Все одно ніхто не бачить. Але кожного дня я змушую себе одягатись так, ніби я збираюсь в офіс. Взуття, зачіска — все як належить. У піжамі я почуваюсь розхлябано і наче в напівсні». Для Пеггі це ще один спосіб спонукати продуктивну роботу мозку. (Для науковців це чудовий приклад того, що вони називають «втілене пізнання»).

Тому з'ясуйте, які саме сигнали з навколишнього середовища особисто у вас асоціюються з особливо продуктивним мисленням,

і зробіть так, щоб за необхідності вони завжди були в полі зору. І пам'ятайте, що все це абсолютно індивідуально. Можливо, на відміну від Пеггі, піжама і темрява для вас пов'язані з креативністю (може, колись саме в темряві і піжамах до вас прийшла найгеніальніша ідея). Якщо так, то вимикайте світло і одягайте свій халат для натхнення.

Сон для розумників

Я вже згадувала на початку книжки, що раціональній системі необхідний повноцінний відпочинок, щоб працювати якнайкраще. Висипайтесь, і тоді ви матимете більше шансів осягати всіх своїм генієм і інтелектом. Нехтуйте сном, і ваш коефіцієнт інтелектуальних здібностей однозначно знизиться. Метью Уокер, керівник Лабораторії сну і нейровізуалізації при Каліфорнійському університеті в Берклі, провів кілька досліджень для перевірки цього. Один експеримент показав, що ніч повноцінного сну допомагає людині стати вдвічі ефективнішою в аналізі комплексних потоків інформації¹⁴⁸. В іншому експерименті люди вирішували на 30 % більше анаграм після відпочинку у фазі швидкого сну. Що триваліший сон, то кращий результат¹⁴⁹.

Це не означає, що під час виснаження ми не знайдемо в собі сил продовжувати роботу, адже кожному з нас знайома така ситуація. Поки ми маємо справу із чимось знайомим та передбачуваним, то все може проходити на автопілоті¹⁵⁰. Але якщо нам горить і ми вимагаємо від нашого мозку додаткових зусиль, то можемо на певний час розштурхати раціональну систему. Та якщо завдання не проста рутинна або не щось термінове, тобто нормальне ділове життя, то мозку не вистачає сил та енергії для повноцінної роботи, коли ми стомлені.

Більше того, якщо ми хочемо мати користь від щоденного досвіду, то потребуємо здорового сну. Протягом ночі ми проходимо кілька фаз сну, кожна з яких триває 90–120 хвилин: дрімота, глибокий сон і швидкий сон. Кожна фаза по-різному допомагає опрацювати наш досвід за день: перегляд подій дня, згадування вивченого, запам'ятовування нової інформації та створення нейронних зв'язків між новою і старою інформацією для використання їх у майбутньому¹⁵¹. Що більше таких фаз, то більше шансів глибоко

усвідомити події дня. Коротка ніч означає, що ми створимо менше довготривалих спогадів. Іншими словами, ми менше запам'ятаємо і менше вивчимо.

Але дехто все ще переконаний, що може нормально працювати на межі власних можливостей. Всі знають, як сонний водій може потрапити в аварію, але існує поширена думка, що інтелектуальна робота від цього застрахована. Для деяких професій безсонні ночі — це норма, бо їх представники вважають, що залишатись на ногах — це краще для справи (ще й відзнаку за старання можна отримати), ніж відпочинок. Та законів нейробіології ніхто не відміняв. Як же люди можуть помиляться! Ендрю, інвестиційний банкір, розповів мені про помилки, яких припускались його колеги, залишаючись уночі на роботі в розпал важливих справ: «Вони були такі виснажені, що розсилали емоційні листи, телефонували не тим людям або видавали покупцю конфіденційну інформацію, яку мали б розповідати продавцю. Зайве говорити, що це мало катастрофічні результати».

Пеггі навчилася ставити сон в пріоритет, навіть коли кінцевий термін на порозі. «Я можу працювати допізна, щоб завершити складну справу, думаючи, що маю викластись і довести все до кінця. Та хороша робота так не робиться. Я для себе зрозуміла, що якщо я піду посплю, то зранку з новими силами зможу все доробити за коротший час, ніж виснаженою сидіти до глибокої ночі і ламати собі голову».

Іноді ми хочемо піти гарненько виспатись, а не все так просто. Усі ми знаємо наші звичайні відмовки: затримались на роботі, треба рано вставати, щоб зібрати дітей, безкінечні ділові поїздки. Але основною перешкодою для повноцінного сну у сучасному світі стала нерозлучність з телефонами і планшетами, навіть у ліжку. Ці прилади випромінюють сині світлові хвилі, які змушують наш мозок думати, що зараз білий день, адже ці хвилі пригнічують вироблення мелатоніну — гормону, який говорить мозку, що треба спати. Тому не дивно, що нам важко заснути. У Лабораторії дослідження сну при Гарварді з'ясували, що тіло людини починає виробляти мелатонін у нормальному режимі лише через дев'яносто хвилин після контакту з яскравим світлом напередодні сну. Саме на стільки скорочується і тривалість нашого сну¹⁵².

Зверніть увагу на такі поради:

- **Поставте в пріоритет.** Не важливо, що вам здається, наче у вас усе йде чудово. Все було б ще краще, якби ви поспали. Тож якщо ви запрацювались допізна і думаєте, чи продовжувати, то відповідь однозначна — ні, ідіть спати. Ви будете спритніші та кмітливіші зранку, краще оцінюватимете ситуацію і зможете помітити нові зв'язки.
- **Менше світла.** Перед сном зменшіть кількість світла навколо себе до мінімуму. Не використовуйте телефон замість будильника, щоб уникнути спокуси подивитись на екран. Якщо любите почитати електронні книжки, то використовуйте тьмяне підсвічення.
- **Ритуали для сну.** Ви засинатимете швидше, якщо розробите для себе вправи для сну, бо ваш асоціативний мозок сприйматиме це як сигнал, що час спати. Для таких ритуалів найкраще лягати спати в один і той самий час із повторенням однакових дій перед тим, як лягти в ліжку.

Ну і нарешті, якщо вам все ж не вдається забезпечити собі повноцінний сон (дякуючи робочому графіку і сімейним обов'язкам), вашим спасінням може стати дрімання, яке, згідно з деякими дослідженнями, допомагає прояснити думки. НАСА провело низку досліджень ефекту так званої «стратегічної дрімоти» і довело, що за 25 хвилин такого відпочинку продуктивність підвищується на 34 %, а уважність — на 54 %¹⁵³. А якщо ви подрімаєте 60–90 хвилин, то цього часу вистачить на те, щоб покращити пам'ять¹⁵⁴.

Саметому такі компанії як «Гугл», «Хаффінгтон Пост» (Huffington Post), «Ціско» (Cisco), «Найк» (Nike) і «Проктер енд Гембл» (Procter & Gamble) мають у своїх офісах кімнати, де їхні співробітники можуть подрімати. Звичайно, такі завбачливі компанії трапляються дуже рідко. Та я часто беру із собою затички для вух і маску для очей і, поклавши голову на стіл, дрімаю. Я знаю людей, які обирають для цього свої машини або тиху конференц-залу, прихопивши із собою подушки для дрімання (так, є й такі). Відповідно до міжнародного опитування Національної організації сну, кожен третій дрімає, щоб компенсувати нестачу сну вночі і, звичайно, щоб допомогти мозку відновити сили¹⁵⁵. Серед них, між іншим, і автор книжки «Наводимо лад у справах» («Getting Things Done») Девід

Аллен. Він розповів мені, що по обіді дрімає 25–45 хвилин щодня. Він стверджує, що це «набагато краще за каву»¹⁵⁶.

Фізичні вправи (ну хоч трошки)

І врешті-решт, нагадаю вам простий спосіб стати розумнішим — пострибайте. Величезна кількість досліджень доводять, що фізичні вправи покращують увагу і пам'ять, швидкість реакцій і здатність до навчання і планування¹⁵⁷. Вправи допомагають краще впоратись із комплексними завданнями. У одній із серій експериментів використовували тест Струпа. Наприклад, слово «червоний» було написано синім чорнилом, і учасник тесту мав назвати саме колір чорнила. Це складніше, ніж здається. Експеримент показав, що навіть одна фізична вправа допомогла учасникам краще впоратись із тестом. Вправи — це просто панацея для нас; вони хіба що не надсилають за нас листи, хоча й допоможуть зарядитись необхідною енергією, щоб швидко і легко впоратись з усією кореспонденцією.

Отже, вправи нам допомагають. Але скільки ж буде достатньо? Ми маємо бігати? Щоб перехоплювало дихання і піт стікав градом? У мене для вас хороші новини: для того, щоб мозок працював краще, вистачить 12–30 хвилин аеробних вправ. Дослідники зі Школи громадського здоров'я Арнольда виявили, що ці вправи можна розділити на два-три підходи, наприклад, прогулянка на зустріч із неї. Вони заявляють: «Хоч якась активність — це краще, ніж нічого, але що більше, то краще. Навіть невеликі фізичні навантаження принесуть користь, і це точно краще, ніж сидіти овочем»¹⁵⁸. Тому не обов'язково заганяти себе до сьомого поту, щоб допомогти своєму мозку впоратись із непростим завданням.

Пеггі, наприклад, обрала для себе велосипед. «Після однієї особливо невдалої зустрічі я стрибнула на велосипед і дві з половиною години їздила Лос-Анджелесом. Це мене заспокоїло і я повернулася до справи. Та зазвичай так багато часу мені не треба. Кілька хвилин вистачає, щоб повернутись до роботи більш зосередженою».

Розвиваємо можливості мозку

Наступного разу, коли матимете справу зі складним завданням, спробуйте такі техніки, щоб мислити ясніше:

- **Позитивне налаштування.** Подумайте про щось хороше і позитивне перед тим, як братися до важкого завдання. Наприклад, згадайте нещодавній прогрес у справах або якусь щасливу подію. Уявіть ідеальний результат (і працюйте на нього).
- **Малюємо дерево проблем.** Крок за кроком розбивайте комплексні завдання на компоненти, щоб мати змогу зосередитись на одній справі за раз і не перевантажувати мозок мультизадачністю.
- **Приборкуємо наш соціальний мозок.** Уявіть, наче компоненти завдання — то справжні люди; уявіть, що справжня людина проходить усі етапи вашого завдання (як користувач або клієнт).
- **Не ігноруємо основи.** «Ні» відволіканням; оточіть себе речами, які наводять на міркування; не нехуйте сном; займайтесь фізичними вправами.

ЧАСТИНА V

ВПЛИВ

УСЕ, ЩО ВИ РОБИТЕ І ГОВОРИТЕ,
МАЄ БУТИ ЗНАЧУЩИМ

Не варто хвилюватися, що люди вкрадуть вашу ідею. Якщо вона оригінальна, то вам ще доведеться змусити їх проковтнути її

Говард Ейкен

Щодня ми пишемо, говоримо та робимо купу різних речей, щоб донести наші думки до решти світу. Бувають дні, коли наші слова мають моментальний вплив. Наші ідеї легко поширюються і все складається так, як ми хочемо — чи це обід з важливою людиною, чи підтримка великої ідеї, чи укладання значущої угоди. Та бувають такі дні, коли складається враження, ніби всі світлофори вмикають червоне світло, щойно ви до них підходите. Нашому розуму і чарівності немає меж, але наші слова не знаходять відгуку в людях.

Отже, ця частина присвячена тому, як найбільш ефективно донести те, що нам треба, що ми хочемо та у що ми віримо. Я навчу вас, як подати свої ідеї і думки так, щоб найбільш заклопотані звернули на них увагу. Ми поговоримо про те, як перетягнути колег на свій бік і як переконати їх зробити щось інакше. Я також розповім про техніки, які допоможуть переконати світ у вашій упевненості, додати значущості всьому, що ви говорите і робите. Ну і нарешті, як застосувати всі ці поради, щоб нашу важку роботу визнавали і всі навколо знали, до кого треба приходити за наймовірними результатами.

Пробиваємося крізь фільтри

Ми спілкуємося з різних причин. Можливо, треба пояснити колегам, чого ми від них потребуємо, або передати інформацію, необхідну для прийняття рішення. Іноді ми хочемо розповісти світу про наш прорив у роботі. Якою б не була причина, перший важливий крок завжди однаковий — люди, до яких ми говоримо, мають зупинитись і послухати нас. Та якщо ви колись надсилали листа або робили зауваження на зборах і не отримували бажаного відгуку, то ви знаєте, що повністю заволодіти увагою людей не завжди вдається, хай які б чудові ідеї ви не пропонували.

Чому ж так важко пробитись до людей? Переважно через автоматичну систему. Наприклад, ви ж пам'ятаєте, як працює підтверджувальне упередження: мозок віддає перевагу інформації, яка відповідає вже сформованій думці про щось, а все інше відкидається фільтром. Так зменшується навантаження на раціональну систему мозку. Але це також означає, що коли ми представляємо незнайому інформацію, яка не відповідає очікуванням та переконанням колег, то автоматична система таке повідомлення просто відкине, яким би важливим чи точним воно не було.

Тому люди не завжди свідомо закриті до нових ідей. Можливо, навіть вірогідно, що їхній мозок в режимі «автопілот». Але дослідження дозволили виявити деякі ефективні техніки, що дозволяють пробитись крізь спам-фільтр людського мозку. Головне — це обрати такий підхід у спілкуванні, що враховує особливості роботи мозку, апелюючи до системи винагород та соціальної складової і зменшуючи навантаження від обробки інформації. У цьому розділі я розкажу вам про техніки, які допоможуть привернути до ваших ідей заслужену увагу.

Заохочувальні призи (НЕСПОДІВАНКА! НОВИЗНА! ПЕРЕДЧУТТЯ!)

Подумайте про останню статтю, яку ви пам'ятаєте. Чому саме вона вам запам'яталась? Можу припустити, що в ній було щось, що здивувало вас або зацікавило. У цьому і є головний фокус спам-фільтру автоматичної системи. Він зазвичай не пропускає інформацію, з якою людина не погоджується, але його можна оминати, запропонувавши щось нове та цікаве. Як я вже згадувала у розділі «Основи науки», саме так можна підкупити систему заохочень. Певно, це зумовлено нашою соціальною природою. Так приємно розповісти іншим, що ви бачили щось незвичайне або приголомшливе. Так ми відчуваємо, що пропонуємо нашому племені щось цінне. Невролог Метт Ліберман з Каліфорнійського університету провів серію досліджень, які довели, що ймовірність зацікавити людей ідеєю зростає, якщо вони уявляють, що розповідають про неї іншим. Виявляється, що це є навіть важливішим, ніж те, чи подобається їм ця ідея¹⁵⁹. Тому, якщо хочете зацікавити чимось людей, спочатку спитайте себе: «Чи захочуть люди переповісти іншим те, що я їм розкажу?».

Грег — краудфандинговий* підприємець, який шукає нових способів збору коштів на дослідження в галузі охорони здоров'я. Велику частину його роботи займає пояснення ідей потенційним інвесторам та науковцям, тому він завжди ретельно обмірковує те, як зробити розмову цікавою від самого початку. «Я нагадую собі, що це наче спілкуватись із людьми у навушниках. Вони мене не слухатимуть, поки я не скажу щось достатньо цікаве, щоб привернути увагу. Тому, розмовляючи з кимось наодинці чи виголошуючи промову перед аудиторією, протягом перших двох хвилин я намагаюсь переконати людей, що далі вони почують те, чого ніколи не чули раніше». Наприклад, конференцію він може почати так: «Я цілком усвідомлюю, що ви мене не слухаєте, а натомість питаєте себе: “Хто цей чоловік? Чому я маю підтримати його?”». Переживши тридцять вісім презентацій PowerPoint, вони такого

* Краудфандинг (англ. crowd — «громада, гурт, юрба», funding — «фінансування», тобто crowdfunding — «фінансування громадою») — це співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, як правило через інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій.

не очікують, тому ці слова викликають сміх. І бум! — вони справді мене слухають».

Грег згадує, як один розумний промовець допоміг йому налагодити відносини з важливим для його краудфандингового проекту банком. «Замість того, щоб клянчити гроші у представників банку, я сказав, що, звичайно, їм не треба вкладати в нас кошти, адже ми підриваємо закони світу фінансування, а їм треба їх захищати. Я сказав правду, але вони від мене цього не очікували, тому цього було достатньо, щоб змусити їх слухати мене. Після цього ми дуже гарно поговорили».

З боку Грега це була дуже смілива заява. Та вам не обов'язково так ризикувати, щоб оминати спам-фільтри. Вам просто треба дати трохи новизни та інтриги у те, що ви пишете чи говорите. Спробуйте ось що:

- **Запропонуйте цікаве «відкриття».** У сучасному світі цю техніку використовують веб-сайти, що спеціалізуються на створенні заголовків типу «Такого бути не може», перед яким дуже важко встояти. Ви стомлено зітхнете, побачивши чергову спробу заманити вас за допомогою подібних нісенітниць, але їх так багато саме через те, що вони працюють, викликаючи інтерес у людей. Ми часто самі використовуємо таку техніку, коли говоримо друзям: «Ти ніколи не вгадаєш, що сьогодні сталося...». (а не «Сьогодні сталися три події, про які я хотів би тобі розповісти»). Та на роботі ми таке рідко використовуємо, а це може стати простим способом привернути увагу. Наприклад:
 - Спочатку натякніть на щось, що інтригує (наприклад, «Я помітив щось справді дивовижне/цікаве/приголомшливе...».) Буде навіть краще, якщо ви зможете розповісти анекдот, адже він утримає увагу людей, бо його суть розкривається в кінці.
 - Коли ви хочете утримати увагу, то використовуйте просту фразу, яка залишає людину в передчутті і обіцяє близьку винагороду: «Але що справді цікаво, так це...».
- **Спробуйте інший засіб для передачі інформації.** Навіть у найсерйозніших ситуаціях я помітила, що люди стають більш зацікавлені, якщо отримують інформацію у незвичайний спосіб. Мені подобається робити презентацію у формі низки постерів,

які розвішую по кабінету і запрошую людей пройти кімнатою, щоб зробити зауваження і обговорити побачене. Пітер, консультант з комп'ютерних технологій, якого ми зустрічали у частині III, зробив прорив із перспективним інвестором, коли показав йому в телефоні відео, у якому запитує людей на вулиці про їхній підхід до особистих інвестицій. Неопублікований експеримент Стенфордського університету показав, що зображення схеми на дошці під час промови на 9 % краще допомогло людям запам'ятати інформацію, ніж слайди з тими ж фактами¹⁶⁰.

- **Незвичайна точка зору.** Ще одним методом є спроба переконати аудиторію поставити себе на місце іншої людини. Відео Пітера, що відображало думку народу, допомогло його клієнту подивитись на інвестиції з точки зору пересічних людей. Грег часто просить свою аудиторію подивитись на процес пошуку ліків від раку з позиції ракової клітини. «Так люди про це ще не думали». Як ракова клітина, він їм говорить: «Мені треба якомога більше часу на те, щоб вирости, поки мене не помітили. Тому, коли на пошуки добровольців для клінічних випробувань ідуть місяці, мені це подобається. Коли треба роки, щоб поширити відкриття, то це ще краще». «Таким чином, людям легше побачити, що теперішній підхід до клінічних випробувань іде на користь раковій клітині, адже він займає багато часу. Це справді їх чіпляє». А це означає, що вони уважно слухатимуть, коли Грег пояснюватиме, чому підходи до фінансування медичних досліджень мають бути активнішими.

Людський фактор

Емма — запальна вчителька англійської мови у старших класах, яка не визнає авторитетів. Вона також часто задумувалась над тим, як змусити інших (у її випадку — колег-вчителів) прислухатись до її ідей. Директор школи найняв її не лише для викладання, а й для того, щоб допомогти змінити метод викладання у школі. Своїх колег, «писарчуків і базік», які тільки й хочуть, щоб діти дивились на них з розкритими ротами і ловили кожне слово, вона має надихнути до нових підходів, які допоможуть дітям стати самостійними

і самим розбиратись із завданнями. «Коли я почала говорити з учителями про цей новий підхід, я присягаюся, що майже чула голоси у їхніх головах, які промовляли: “Вона молода ентузіастка, але скоцікавості до того, що я говорила».

Вона знала, що не може заволодіти їхньою увагою, пообіцявши їм миттєвий результат. «Ми надто зосереджені на відстеженні миттєвих результатів у навчанні, як оцінки за тести. Я визнаю, що старі методи викладання підходять для того, щоб змусити учнів прочитати “Джейн Ейр” і скласти іспит з англійської літератури. Справжні результати сучасного підходу помітні з часом, коли ми бачимо, як наші учні можуть зарадити собі у світі, що дуже швидко змінюється».

Еммі треба було поговорити про це, якщо вона сподівалась «завербувати» своїх колег. «Тому я попросила їх поставити себе на місце учнів і уявити, що вони зможуть зробити інакше через тридцять років, якби вони навчилися самостійності у п'ятнадцять». Вона спитала своїх колег: «Ми пішли вчителювати для того, щоб навчити дітей отримувати хороші оцінки чи навчити їх жити у зовнішньому світі?». «На це вони усміхались і кивали, а згодом один з учителів зізнався, що це змусило його згадати про справжню мету вчителів».

Слова Емми були справді геніальними з кількох причин. По-перше, ми зможемо більше вплинути на читачів чи слухачів, якщо наші слова апелюватимуть до емоцій⁶¹. Людський мозок швидше утворює асоціативні зв'язки з новою інформацією, якщо вона пов'язана не тільки з фактами, а й з емоціями. Мозку є за що зацепитись, так би мовити.

Чи важливо, яку емоцію — позитивну чи негативну — ми використовуємо? Взагалі-то, так. Негативні емоції привернуть до вас увагу і дуже швидко. Крикніть «Вогонь!», і всі голови повернуться у ваш бік. Та використання негативних емоцій у діловому житті має і негативні наслідки. По-перше, згадайте, що зазвичай люди уникають загроз, тому ми швидше віддамо перевагу позитивно сформульованим пропозиціям. Наприклад, в одному дослідженні, коли людям говорили, що певний вид операцій має дев'яностовідсоткову гарантію успіху, то вони охочіше обирали цю

операцію, ніж коли їм говорили, що вона має десятивідсоткову вірогідність смерті⁶². По-друге, науковці з'ясували, що люди погано запам'ятовують деталі повідомлення, що викликає негативні емоції⁶³. Враховуючи все це, вас не здивує, що, як говорять дослідники, в інтернеті люди частіше діляться позитивною інформацією, ніж негативною⁶⁴.

Тому Емма не прогадала, апелюючи до глибинної мети вчительського покликання, адже саме це пробудило сильні позитивні емоції, які допомогли Еммі донести її повідомлення. І замість того, щоб спитати їх «Як зробити так, щоб наші учні припинили бути пасивними учасниками навчального процесу?», вона спитала: «Як нам створити спраглих до знань учнів, які матимуть необхідні навички для того, щоб упоратись з усіма злетами і падіннями, які готує їм життя?». По суті, те саме питання, але сформульоване таким чином, що вчителі бачитимуть попереду позитивний результат своєї роботи.

Емма також говорила про можливий вплив нових методів викладання на дітей їхньої школи і попросила колег уявити себе на місці цих дітей за п'ятнадцять років. Теж хороший варіант, адже ми пам'ятаємо про нашу схильність запам'ятовувати інформацію, що має «соціальний підтекст», наприклад, якщо вона пов'язана з мотивами і почуттями справжніх людей⁶⁵. Як я вже говорила у розділі 13, нам легше пригадати деталі пліток, ніж список із двадцяти пунктів, навіть якщо ці плітки мали більше ніж двадцять деталей. Крім того, дослідження показали, що благодійні організації збирають більше грошей, якщо їхні акції акцентують увагу на конкретній людині, чиє життя змінилося завдяки щедрості донорів. Наприклад, кампанія зі збору коштів, яка у своїй рекламі використала історію голодної семирічної дівчинки Рокії, була успішнішою за ту, яка привела широку статистику рівня голоду в країні⁶⁶.

Тож інтерес і (позитивні) емоції — запорука уваги аудиторії. Тому професійні оратори зазвичай починають свої виступи з анекдоту і саме тому заголовки газет і журналів апелюють до людських емоцій. Саме це змушує людей обирати, читати і ділитися статтями в мережі. Ми зараз говоримо не лише про сайти, які розповідають нам про життя відомих людей. Аналіз веб-сайту внутрішнього

користування компанії «МакКінзі» показав, що його користувачі частіше клікали на посилання, що були особистими, особливо якщо вони були несподіваними та викликали усмішку. Саме про це я і говорю в цьому розділі¹⁶⁷.

Та чи використовуємо ми цю інформацію під час щоденного професійного спілкування? Та ви, мабуть, жартуєте! (Дуже важливе вміння для спілкування, до речі). Ми говоримо, що не хочемо здатися непрофесійними і продовжуємо представляти звіти, презентації і схеми із сухими фактами. Але це абсолютно нормально і цілком професійно вкладати душу і характер у свої ідеї, як це зробила Емма. У справах із людьми ви швидше достукаєтесь до них зі своїми доказами, інформацією та ідеями, якщо задієте людський фактор.

Зверніть увагу на такі поради:

► **Поділіться досвідом.**

- Почніть з анекдоту чи прикладу того, як ваша ідея впливає на реальних людей — хай це буде хтось із аудиторії або хтось, кого вони знають чи хто їм не байдужий. (Як Емма, яка говорила про вплив нових методів викладання на учнів.)
- Знайдіть того, хто може виступити прикладом того, що ви хочете сказати, і розкажіть їй або його історію.
- Якщо ви говорите про якісь сухі факти, як-от робочі процеси, то ви можете поговорити про те, як вони полегшують життя, якщо відбуваються правильно.

► **Наголосіть на емоційній складовій.** Ось два нескладних способи:

- Підкресліть, чому те, про що ви говорите, важливо для вас і/або вашої аудиторії. (Згадайте як Емма підкреслила бажання вчителів позитивно вплинути на життя їхніх учнів). Не бійтесь слова на букву «п» — почуття. Ви можете змусити людину слухати себе самою лише фразою «Мене сповнювало почуття гордості за те...» або «Ми відчуємо радість за те...».
- Заохотьте аудиторію подивитись на ситуацію з вашої або чиєїсь точки зору. Наприклад: «Уявіть, як я почувався. Я був

увесь на нервах. Саме тоді мені спало на думку...» або «Тільки уявіть себе на місці своїх учнів...».

- Поговоріть про позитивний результат. Надихніть слухачів картиною потенційного позитивного результату, який буде можливий, якщо вирішити проблему, яку ви розглядаєте. Навіть якщо ви говорите про дуже негативну ситуацію, опишіть, як усе буде, якщо вирішити проблему; це сповнить людей енергією і віджене погані думки: «Ви тільки уявіть, якщо все стане на свої місця...».

БЕЗ ЗАЙВОЇ МЕТУШНІ

Якщо ви хочете уваги, то ваше спілкування з людьми має бути простішим для їхнього мозку. Пояснення просте: що більше зусиль мозок витрачає на розуміння повідомлення, то менше ментальної енергії залишається для глибокого зацікавлення ним.

Головне правило, яким користується автоматична система (я згадувала його у розділі 12 про прийняття рішень), полягає в тому, щоб вважати все, що легко зрозуміти і запам'ятати, правильним.

Така схильність до простоти процесів виявляється в багатьох речах¹⁶⁸. Наприклад, психологи Принстону Адам Алтер і Девід Опенгеймер з'ясували, що компанії, назви яких легше вимовляти, на двох фондових біржах мали більший успіх, ніж ті компанії, чії назви не були такі прості¹⁶⁹. Інше дослідження виявило, що люди більше довіряють афоризмам, якщо вони римовані, і навпаки. (Не сунь носа до чужого проса — так. Не сунь носа до чужої пшениці — вже не те, серйозно?¹⁷⁰) Згідно з іншим дослідженням, люди схильні більше повірити у твердження, яке їм легше запам'ятати, не має значення, правдиве воно чи ні¹⁷¹.

Фрази, які людям легше читати — чи то через використані слова, чи то через форму подання повідомлення, виявляються більш переконливими, ніж та сама інформація, але представлена інакше¹⁷². Нам легше зрозуміти і згадати слова, які ми можемо уявити («тварина», «стілець», «кава»), ніж абстрактні поняття («субординація», «справедливість», «терпіння»)¹⁷³.

Тому простота процесів — це саме те, до чого ви маєте прагнути під час спілкування, усного чи письмового. Ось п'ять способів зробити ваші слова простішими для сприйняття іншими:

1. **Коротше.** Не забувайте про обмежену місткість оперативної пам'яті мозку. Використовуйте якомога простіші слова. Приберіть непотрібні деталі і словоблуддя.
2. **Подавайте вказівні знаки.** Якщо у вас дуже багато інформації, то використовуйте дороговкази, щоб допомогти людям не заплутатись у ній. Скажіть щось на зразок: «Я розповім вам про три речі...». і «Тепер переходимо до третьої...». Так ви утримаєте людей від того, щоб витратити енергію мозку на спроби вгадати, скільки ще ви збираєтесь говорити.
3. **Фрази, що чіпляють.** Емма описала свою мету як заміну методу «писарчуків і базік» на створення «незалежних учнів», а також вона говорила про бажання допомогти дітям «думати, а не повторювати як папуги». Я пам'ятаю, що ці фрази не виходили у мене з голови тижнями після розмови з Еммою. Чіпкі фрази можуть вам гарно послужити. П'ять років тому Грег шукав фінансову підтримку для своєї компанії і виголосив промову про «пристрасний капітал». Ця фраза застрягла в голові у інвестора і стала для нього нагадуванням про те, що робить Грег.
4. **Переконливі приклади.** Що далі ви відійдете від загальних фраз і що більше конкретних прикладів надасте, то легше людям буде вас зрозуміти. Люди, може, і покивають, коли ви скажете: «Нам треба бути дисциплінованими і не марнувати час одне одного», але абсолютно інший рівень зв'язку буде між вами, якщо ви скажете: «Наприклад, я пропоную почати збори, а не чекати на тих, хто ще не прийшов».
5. **Наочність.** У 2012 році британська державна Організація з вивчення поведінки — група людей, які займаються застосуванням науки про поведінку до державної політики — намагалася зменшити кількість водіїв, які уникають сплати податку на машини. Щорічно це коштувало державі мільйонів. Спочатку вони переписали стандартні повідомлення про несплату простою англійською мовою, використовуючи заголовок: «Сплачуєш податок або втрадиш машину». Це

допомогло вдвічі зменшити кількість неплатників. Але коли в тіло листа вони ще вставили фото машини, зняте за допомогою дорожніх камер, то неплатників стало втричі менше¹⁷⁴.

Чому ж фото варте тисячі слів? Тому, що велика частина мозку спеціалізується на візуальній інформації. Тож якщо зможете використати зображення, то увага аудиторії вам забезпечена.

ЛИХО З РОЗУМУ

Коли ми намагаємось донести якусь інформацію, то ламаємо голову над тим, що і як сказати. Та палке бажання поспілкуватися може легко змусити нас забути уявити себе на місці слухачів. Якщо ми не задумуємось про те, що вони знають або відчують, то автоматична система застосовує *проективне упередження*, тобто ми вважаємо, що всі навколо бачать світ так само, як і ми. А це вже призводить до того, що вчені називають «*прокляття знання*», коли ми припускаємо, що інші знають те ж, що і ми, і в результаті ми переоцінюємо успішність комунікації¹⁷⁵.

Саме через це поняття, які видаються нам абсолютно зрозумілими, інші сприймають не так. Наприклад, якщо вам скажуть «Джо побіг за чоловіком із собакою», то що ви подумаете? Що Джо зі своєю собакою побіг за чоловіком? Чи що він побіг за чоловіком, який був із собакою в той момент? Обидві інтерпретації правильні і єдине, у чому можна бути певним, так це в тому, що там точно була собака. Але коли учасникам експерименту дали подібне неоднозначне речення і попросили його переказати іншим (коли вони визначаться з інтерпретацією), то чотири з п'яти учасників не враховували можливість іншої інтерпретації. Учасники були настільки впевнені у правильності власної інтерпретації, що повірили в те, що їхня аудиторія зрозуміє все так само, як і вони¹⁷⁶.

Прокляття знання може стати причиною непорозумінь на роботі. Іноді ми розуміємо, у чому саме проблема: «Я точно сказав, що це треба було закінчити до п'ятниці. Хіба не очевидно, до якої саме п'ятниці?». Та дуже часто ми не знаємо, що пішло не так. Ми просто не досягли необхідного результату, але не знаємо причин. Тому, щоб уникнути таких непорозумінь, ніколи не припускайте, що інші знають те ж, що і ви. Грег говорить: «Ви маєте сприймати інших як

чисту дошку щодо тієї інформації, яку ви пропонуєте. Я намагаюсь уявити, що вони знають і відчувають, і з цього вже починати».

Тобто:

- Перед тим як щось говорити чи писати, завжди спробуйте поставити себе на місце вашого адресата. Подумайте, що він або вона точно може знати чи відчувати стосовно теми вашого повідомлення.
- Якщо говорите з людиною особисто, то спитайте, що їй уже відомо («Перед тим як почну, скажи, ти вже переглядала XYZ-звіт?»), і час від часу перевіряйте, чи все зрозуміло («Все зрозуміло? Я нічого не пропускаю?»). Не говоріть більше п'яти хвилин без таких перевірок. Питайте, що треба уточнити, і відповідно продовжуйте.

ПРОБИВАЄМОСЬ КРИЗЬ ФІЛЬТРИ

Наступного разу, коли захочете, щоб вас почули:

- **Не забудьте про заохочення: несподіванка, новизна, передчуття.** Зробіть так, щоб люди захотіли переповісти сказане вами. Виділяйте особливо цікаві моменти, щоб вони не загубились, і пообіцяйте «викриття». Спробуйте різні способи подачі інформації (постери, відео, малюнки від руки). Подайте інформацію з незвичної точки зору.
- **Людський фактор за формулою «людина плюс позитивні емоції».** Покажіть, як ваша ідея впливає на реальних людей і попросіть аудиторію поставити себе на місце цих людей. Поясніть важливість повідомлення для вас і слухачів. Надихніть їх, описавши потенційний позитивний результат.
- **Без зайвої метушні.** Що легше ваше повідомлення зрозуміти і запам'ятати, то більш переконливим воно буде. Тому не робіть його надто довгим; використовуйте дороговкази та чіпкі фрази; наводьте конкретні приклади; якщо можете, використовуйте наочні матеріали.
- **Перемагаємо прокляття знання.** Не думайте, що інші знають те ж, що і ви. Спитайте, що вони думають з приводу порушеної теми, і з цим і працюйте. Перевіряйте час від часу, як люди сприймають сказане вами.

Розділ 15

Втілюємо задумане в життя

Дуже часто треба робити все можливе не лише для того, щоб нас почули і оцінили наш розум. Ми хочемо, щоб наші слова спонукали до реальних дій: допомогти нам, приділити час або змінити методи роботи.

Це не маленьке таке прохання. Кожна людина вже має свою схему та план, за якими працює її мозок, а автоматична система знову і знову використовує вже перевірені, дієві способи роботи, аби тільки не витратити зайвої енергії на вигадання чогось нового.

Більше того, обрання нового способу дій означає невпевненість у результаті, а оскільки це дуже виснажує мозок, то він усіяко намагається уникнути цього.

Ось чому статус-кво так важко змінити. Саме через це колеги можуть відповісти «так» на вашу пропозицію, але все ж не зможуть зламати свій заведений порядок. Як говорить наша реформаторка Емма: «Більшість учителів у моїй школі навчалися саме за такою ж схемою, за якою вони зараз учать дітей. Вони добре виконують свою роботу, тому для них незрозуміло, навіщо щось змінювати».

Та якби ми могли зробити це нове досить привабливим для людей, то це не так сильно насторожувало би їхній мозок і зробило б їх більш відкритими. Це явно підвищувало б наші шанси на успіх. Техніки з попереднього розділу допоможуть сформулювати ваше повідомлення так, щоб привернути увагу; техніки у цьому розділі допоможуть спонукати людей до реальних дій.

НАДАЙТЕ КОНТЕКСТ

Гарвардський психолог Елен Лангер у своєму класичному дослідженні перевірила три способи переконати людей зробити просту річ: пропустити когось поперед себе в черзі до ксерокса¹⁷⁷. Вона просила тих, хто хотів пройти без черги до апарата, сказати:

- «Перепрошую, у мене п'ять сторінок. Можна, будь ласка, скористатися ксероксом?» Після такої фрази 60 % людей були досить люб'язними, щоб пропустити нетерплячого.
- «Перепрошую, у мене п'ять сторінок. Я дуже поспішаю, можна, будь ласка, скористатися ксероксом?» Цього разу погодились 94 % людей. Додавання причини допомогло отримати згоду майже від усіх. Люди, може, і заковували очі, але, схоже, співчували заклопотаному. У всіх бувають непрості часи.
- Та найбільш несподівані результати були після фрази «Перепрошую, у мене п'ять сторінок. Можна, будь ласка, скористатися ксероксом, бо мені треба зробити кілька копій?» Цього разу причиною стала непотрібна тавтологія, але 93 % все ж погоджувались. Схоже, що самої лише причини, якою б непереконаливою вона не була, достатньо, щоб задовольнити прохання.

Що ж нам із цього? Ну, коли ви проситимете людину щось зробити, то шанси на позитивну відповідь збільшаться, якщо ви скажете, що на це є якась причина, а це не просто ваша примха.

Вам може здатися це очевидним, але я помітила, що люди дуже часто просять про щось своїх колег — наприклад, помічника замовити залу для переговорів — без будь-яких пояснень. Робота помічника в тому і полягає, щоб допомагати без зайвих питань, чи не так?

Але, витративши п'ять секунд на фразу «Тому що це важливо для нашого проекту», ви покажете, що ваше прохання є справді проханням для загального успіху команди, а не просто наказом. Таким чином, ваш колега залишиться у пізнавальному режимі, адже ви виявите повагу, якої наш соціальний мозок так прагне. Тому не забувайте про короткі пояснення до ваших прохань, а не просто роздавайте накази.

ЩО ЛЕГШЕ, ТО ПРИВАБЛИВІШЕ

Ми вже знаємо, що мозок любить легкі шляхи. Якщо є спосіб уникнути довгих роздумів, то мозок швидко ним скористається. Якщо вже є готовий, цілком пристойний варіант дій, то найвірогідніше, що люди його оберуть, ну, або дуже захочуть його обрати. Як ми знаємо з розділу 12, цей феномен називається *упередження первинності*. Коли вам самим доводиться приймати рішення, ви намагаєтесь не приймати його зопалу або через те, що так буде простіше. А тепер допоможіть іншим: якщо ви впевнені, що можете запропонувати колегам хорошу ідею, то треба її представити якомога простішою у втіленні.

Така концепція стала загальновідомою завдяки книжці Річарда Талера і Каса Санстейна «Поштовх» («Nudge»). У своїй книжці вони розповідають, як за допомогою надання людям простих ідей можна підштовхнути їх до розумнішої, більш продуманої поведінки¹⁷⁸. Один із прикладів, які вони наводять, пов'язаний із пожертвуванням органів після смерті. У країнах, де пожертвування органів відбувається за замовчуванням, тобто де підписують документ, що ви відмовляєтесь ставати донором, а не що ви погоджуєтесь, показники таких пожертв сягають 90 %. У країнах, де все навпаки, цей рівень не перевищує 30 %¹⁷⁹.

Як зазначають Р. Талер і К. Санстейн, підштовхувати людину до певного вибору ще не означає позбавити її цього права. Є випадки, коли людині треба дати простір для власних рішень, особливо коли ви хочете, щоб вона була віддана справі (далі розкажу більше про те, як сприяти зацікавленості у справі). Але якщо ви знаєте, що ваша ідея допоможе зекономити час або це об'єктивно найкраще з можливих рішень, то треба вдосконалити власне мистецтво переконання людей.

Для цього існує три способи: прибрати бар'єр, внести першу конкретну пропозицію (не забуваючи про напрям) і дати візуальні підказки.

Поштовх 1: Прибрати бар'єр

Якщо ви точно знаєте, що хочете від людей, то спитайте себе:

- Що може завадити людям зробити так, як вам треба? Що ви можете з цим зробити або як ви можете допомогти їм усунути цю перешкоду?

► Чи можете ви зробити так, щоб їм здалось, що ваша ідея майже не вимагатиме від них зусиль?

Мо — досвідчений продавець, який відповідає за операції на Середньому Сході і в Північній Африці у компанії, що займається збереженням даних. «Уперше я познайомився з наукою про поведінку, коли дізнався силу та дієвість відкритих питань. Коли ви вже все обговорили з клієнтом і він зацікавлений у вашій пропозиції, то є така техніка “можливе завершення”. Вона полягає у тому, що замість відкритого питання типу “Що будете робити зараз?”, ви ставите альтернативне питання, як-от “Будете розплачуватися кредиткою чи готівкою?”. Пропонуючи клієнту два варіанти, що передбачають купівлю товару, Мо полегшує йому агонію вибору: тепер не треба ламати голову, чи купувати товар — це вже вирішено, треба просто обрати форму оплати. Мо говорить, що з таким підходом продавцям вдається продати товар у 75 % випадків. Без нього гарантія успіху становить близько 25 %.

Може, ви й не займаєтеся продажами, але ця техніка все одно може вам знадобитись. Фокус у тому, щоб визначити, що може завадити людям зробити те, що вам треба, і потім позбутись цієї перешкоди. Ваша мета — зменшити зусилля, які мають витратити інші. Все має бути абсолютно просто, наче ви даєте комусь заповнений конверт з листом, а людина має просто заклеїти його і кинути у скриньку.

Наприклад, якщо ви вважаєте, що вашим колегам треба підтримувати водний баланс протягом дня, то просто поставте глечики з водою у кабінеті, а не очікуйте, що люди встануть і підуть по воду⁸⁰. Зробіть це якомога простішим і вважайте, що ви на півшляху до того, що вам треба.

У деяких ситуаціях ви можете зробити так, що людям і справді не доведеться нічого робити. Наприклад, ви пишете звіт і вам треба призначити кінцеву дату для зауважень від ваших колег. Ви не хочете, щоб вони робили це поспіхом в останній момент, але хочете, щоб вони могли зробити свій внесок. Стандартним підходом буде розіслати документ, сказавши «Скажіть, чи влаштовує вас це». Але якщо ви хочете, щоб усе було по-вашому (не в останній момент) у найлегший для колег спосіб, то скажіть: «Якщо я не отримаю від вас жодних коментарів до кінця дня, то вважатиму, що вас

усе влаштовує». Ви не позбавляєте їх можливості зробити свій внесок, а просто показуєте, що не робити його буде легше.

Поштовх 2: Зробити пропозицію

Чи можете ви зробити практичну, конкретну пропозицію раніше за інших? Якщо так, то існує велика вірогідність того, що ви суттєво вплинете на результат обговорення. Навіть якщо в результаті оберуть не вашу ідею, то ваша перша пропозиція стане прив'язкою у мозку присутніх. Як я вже пояснювала у розділі 12, коли у людей з'являється прив'язка в голові, то вона сильно впливає на їхній вибір, навіть якщо ця прив'язка і була помилковою або взагалі не стосувалася справи.

Наприклад, в одному експерименті добровольців питали, коли помер Махатма Ганді: частину людей питали, «до чи після 9 років», а іншу — «до чи після 140 років». Самого лише питання було достатньо, щоб створити в головах двох груп прив'язки до чисел 9 і 140. Потім учасників попросили вгадати, у якому віці помер Ганді. Перша група (в середньому) вважала, що він помер у 50 років, друга — у 67. Цифра 9 тягнула першу групу до меншого, число 140 тягнуло другу до більшого⁸¹.

Силу першої пропозиції можна використовувати не лише під час серйозних переговорів, що стосуються бюджету, зарплат або й розподілу домашніх обов'язків, але і в щоденних невеликих перемовинах про кінцеві терміни і призначення зустрічей.

Наприклад, якщо ви хочете запросити на обід колегу чи клієнта, то ви просто спитаєте: «Не бажаєте пообідати?». Але, знаючи про упередження першості і прив'язку, ви можете запропонувати щось конкретніше: «Не бажаєте пообідати зі мною, скажімо, наступного тижня в середу?». Потенційний компаньйон, може, і не захоче зробити точно як ви сказали, але ви зробили для нього прив'язку до конкретної дати в недалекому майбутньому, тому будь-які контрпропозиції будуть певним чином прив'язані до вашої першої дати. (Я також виявила, що конкретні пропозиції позбавляють від безлічі коротких електронних листів. Дуже часто люди навіть вдячні, що їм не доводиться самим ламати голову над пропозиціями).

Якщо ваші переговори справді стосуються чисел, наприклад, ви обговорюєте розмір зарплати або домовляєтесь із покупцем, то

зробіть так, щоб в голові у співрозмовника утворилося дві прив'язки. У нещодавніх дослідженнях таких парних прив'язок професори Колумбійської школи бізнесу з'ясували, що продавці, які хотіли продати старий автомобіль за \$7200, досягали кращих результатів, коли казали «За цю машину я хочу від \$7200 до \$7600», а не просто «Вона коштує \$7200».

Пропозиція такого скромного діапазону ціни, разом із високою (але не надто) верхньою точкою, виявилась ефективнішою, ніж починати торги з непомірно високої ціни. Що цікаво, продавців, які зазначали діапазон можливої вартості, не вважали зарозумілими, їх вважали поступливими¹⁸².

На благодійних заходах також використовують форму парної прив'язки, коли «допомагають вам визначити розмір пожертви». Якщо їхні стандартні суми пожертв становлять \$100, \$50, \$30 та «інша сума», то вони точно знають, що зберуть більше, ніж якщо запропонують \$50, \$30, \$10 і «інша сума». Діапазон \$30–100 з більшою вірогідністю принесе пожертву у \$30, ніж діапазон \$10–50, навіть якщо \$30 входить в обидва з них.

Отже, якщо маєте змогу:

- У ситуаціях, коли буде прийматися колективне рішення, внесіть конкретну пропозицію якомога швидше. Якщо не хочете здаватися надто настирливим, то додайте «можливо» або покажіть свою поступливість: «Якщо вам таке не підходить, то я відкритий до зустрічних пропозицій». Так ви все одно вплинете на остаточний результат.
- Якщо говорите про числа, то спробуйте запропонувати діапазон, що включає бажане для вас число і більше (але не занадто).

Поштовх 3: Візуальні натяки на бажаний результат

Підштовхувати можна і непомітно за допомогою візуальних підказок. Наприклад, на ескалаторах у великих містах існує негласне правило: люди, які нікуди не квапляться, тримаються правої сторони, щоб ліворуч залишалось місце для тих, хто поспішає (у деяких містах усе навпаки, але ідея залишається та сама). Проте туристи, наприклад, можуть не знати цього правила, що може стати причиною деяких незручностей. Нещодавно на місцевій станції метро я помітила, що праворуч на кожній сходинці ескалатора чітко

видно відбитки ніг, щоб натякнути на правило тим, хто не знає про нього. Цей метод, безумовно, виправдав себе.

Як же ви можете використати це у своєму спілкуванні? Спробуйте ось що:

- Використовуйте візуальні підказки (стрілки, малюнки, фотографії), щоб привернути увагу туди, куди вам треба.
- Зробіть так, щоб ваші візуальні матеріали спонукали аудиторію до реакції, яка вам необхідна.

Щодо останнього. Припустімо, ви хочете, щоб ваші колеги поділились ідеями вдосконалення робочих місць. Якщо ви прямо питаєте, то отримаєте від нуля до однієї ідеї з людини. А ось якщо ви дасте колегам бланк, який дозволяє три ідеї, то у вас з'явиться більше шансів отримати три ідеї (або принаймні одну-дві) від кожної людини. Але будьте розважливі з цим. Дослідження свідчать, що такий спосіб працює, якщо ви не перегинаєте палицю. Тому давайте бланк з можливістю сорока пропозицій, тільки якщо ви впевнені, що це розпалить ваших респондентів, а не відлякає¹⁸³.

УВАГА НА ПЕРЕВАГИ

На підсвідомому рівні люди не надто охоче сприймають невідоме. Мозок кожної людини з усіх сил намагається розібратись у неоднозначній ситуації, тому автоматична система всіма силами буде підштовхувати вас до знайомого і певного, хай які б золоті гори не обіцяло невідоме майбутнє. Як ми бачили у розділі 7, таке *упередження поточного моменту* є однією з причин зволікання, коли нам треба докласти зусиль до завдання, результати якого ми зможемо побачити лише в майбутньому. Це, наприклад, стосується пенсійних заощаджень або написання неприємного листа. Це також пояснює те, що ваші колеги не надто поспішають братися за щось нове або робити щось інше, навіть якщо це щось таке незначне, як надсилати вам щотижневі звіти. Мозок зазвичай тримається того, що він знає, тому що йому важко передбачити, чи отримає він вигоду від пропозиції та чи принесе вона якісь неприємності чи незручності.

Моя порада така: ви матимете більше шансів на співпрацю, якщо чітко та яскраво опишете переваги та особисту вигоду для

колег від вашої пропозиції. Тільки-но вони переконуються у тому, що справа вартісна, у гру вступає пізнавальний режим і вони будуть більш відкриті до нових ідей. Найкращим варіантом буде навести реальний приклад того, як зміниться їхнє життя, коли вони погодяться на вашу пропозицію.

Нові методи викладання Емми були для її колег досить абстрактними концепціями. Фраза «думати, а не повторювати як папути» чіпляє, тому вона пройшла крізь спам-фільтри. Але все ще не зовсім зрозуміло, як це втілювати в життя. Тому Емма зробила дещо, щоб переваги її пропозиції видавались більш реальними для колег.

Спочатку вона попросила колег, які вже пристали на її пропозицію, розповісти про те, як їхні учні робили незалежні проекти і як це покращило їхню зосередженість і уважність у класі. Потім Емма запросила колег подивитись, як вона застосовує нові методи на уроках. На це знадобилась вся її сміливість, але вона знала, що це найкращий спосіб показати нові методи в дії. Вчителі побачили, що Емма більше питає, ніж розповідає, і що це дуже стимулює учнів.

Окрім як розпалити інтерес колег до майбутніх переваг нових методів, Емма також подумала про те, як зробити перехід якомога безболіснішим. Вона швидко зрозуміла, що її колеги не захочуть, щоб їх оцінювали під час нового для них досвіду, адже це поставить під сумнів їхню компетентність (а це, як ми знаємо з розділу 9, є одним зі спускових механізмів захисного режиму). Але відгук про їхні успіхи все одно потрібен. Тому після свого показового уроку Емма попросила колег поділитися своїми спостереженнями. Ця бесіда показала, що нові підходи можуть бути цікавим, навіть приемним навчальним досвідом. Вона приглушила таким чином їхні страхи і допомогла зосередитись на перевагах.

Наступного разу, коли переконуватимете колег спробувати щось нове:

- **Розкажіть їм, які переваги від цього отримають вони.** Розпаліть їхню систему винагород, розказавши їм про конкретні приклади того, що виграють вони, якщо пристануть на вашу пропозицію. Якщо можете, то знайдіть спосіб продемонструвати ці переваги наочно, щоб вони здавалися якомога реальнішими.

- **Будьте обережні з потенційними «загрозами».** Поставте себе на місце інших або спитайте напрому, що їх може хвилювати. Чи може ваша пропозиція спричинити якусь загрозу, наприклад, їхній самостійності або поставити під загрозу їхню компетентність і запустити захисний режим? Чи можете ви розвіяти їхні сумніви?

СОЦІАЛЬНЕ СХВАЛЕННЯ

Емма говорить: «Для справжніх змін у школі треба змінити не одну людину, а весь викладацький склад». Але якщо вона спробує змінювати думку кожного вчителя окремо, то на це піде вічність. У той же час, усіх на показовий урок вона запросити також не може. Її учні точно не зрадіють натовпу вчителів, які сидітимуть у них за спинами.

Тому Емма вирішила зосередитись на невеликій групі колег, так би мовити, на комітеті представників від кожного предмету: математика, наука, історія і так далі. Їх Емма і запросила на показове заняття, щоб потім вони свідчили на її захист. У неї непогано все пішло з учителями з її предмету, але довіри від інших предметників вона не особливо очікувала. Залучивши по одному вчителю від кожного предмету, вона зробила так, що кожен вчитель у школі мав близького колегу, який пристав до табору Емми.

Таким чином, Емма застосувала собі на користь силу, що називається *соціальне схвалення*. Ми вже знаємо, що дуже часто наш мозок використовує когнітивні упередження, щоб вирішити, що є добре, а що — погане. Одне з таких упереджень походить від соціально зумовленого поняття «свій-чужий». Іншими словами, якщо людина, близька до вас, виявляє прихильність до чогось, то ми також, імовірно, підтримаємо це. Наприклад, австралійські вчені виявили, що люди більше сміялись над комедіями, якщо чули закадровий сміх¹⁸⁴. Коли дослідники з Гарварду і Єлю опитали півтори тисячі людей про переваги і недоліки вакцинації проти ВІЛ, то з'ясували, що опитувані погоджувались із перевагами вакцинації, коли опитувачі натякали, що у них однакові політичні погляди¹⁸⁵. Висновок простий: коли намагаєтесь когось переконати в чомусь, то натякніть, що люди, близькі до них, вважають вашу ідею геніальною.

Спробуйте такі підходи:

- «Хтось із твоїх уже погодився». Скажіть колегам, що хтось із їхнього близького оточення вже погодився на те, що ви пропонуєте. (І краще буде, якщо ви скажете правду).
- **Допомога не завадить.** Якщо ви намагаєтесь достукатися до групи, то непогано було б заручитися підтримкою тих, хто має на неї вплив, щоб ви могли сказати: «Ну, якщо вже вони погодились...». Я не маю на увазі тих, хто є вищий за посадою. Шукайте:
 - Експертів: людей, яких поважають за знання і вміння.
 - Друзьяк: тих, кого всі люблять, і хто постійно тиняється в буфеті.
 - Хранителів: людей, які відповідають за важливі ресурси чи процеси.

Грег, краудфандинговий підприємець, завжди намагається зробити так, щоб імена його інвесторів були на слуху, за їхньою згодою, звичайно. Адже він знає, що це допоможе привабити інших. «Так люди відчувають свою приналежність. Я особливо наполегливо працюю над тим, щоб залучити лідерів і людей зі зв'язками. Якщо вдасться переконати їх інвестувати у дослідження, то вони розкажуть про це друзям, які також не захочуть відставати».

ЗАЦІКАВИТИ І ЗАМАНИТИ

Ви, напевно, помічали на прикладі проектів, до яких прикипали душею, що таке особливе ставлення впливає на нашу роботу над ними. Найкраще цю теорію підтверджує дослідження психолога Елен Лангер, з якою ми вже познайомились у цьому розділі раніше (експеримент із ксероксом). Цього разу вона продала групі офісних працівників лотерейні квитки по долару за штуку¹⁸⁶. Половині з них у довільному порядку роздали квитки з позначеними номерами, а іншим дозволили обрати квитки самостійно. Кілька днів потому перед розіграшем лотереї до власників квитків підійшли з проханням продати їхні квитки за їхню ціну. У цей момент вступає в дію *ефект володіння* (про який я говорила у розділі 12), коли люди переоцінюють власні речі, навіть якщо з цими речами немає сентиментального зв'язку. Люди, яким роздали квитки з довільними номерами, просили за них по \$2. Та найголовніше показало

інше: люди, які самі обирали квитки, просили за них значно більше. Вони хотіли нечуваного — \$8.

Інші дослідження показували схожі результати. Наприклад, коли помічниці в приймальнях британських лікарів просили пацієнтів особисто написати час і дату наступного огляду на картці, то це на 18 % зменшувало шанси того, що пацієнти не з'являлись, ніж коли їм просто давали картку з написаною інформацією¹⁸⁷.

Чому ж люди більше цінують те, у чому вони брали участь або до чого доклали руку, навіть якщо їхній внесок мінімальний? Частково це пов'язано з важливістю самостійності як мотиваційного чинника. Також це дає відчуття контролю, що дуже цінує наш мозок.

Це також сильно впливає на те, як ми спілкуємось. Дуже просто сказати людям, що ми хочемо або що треба зробити. Такий метод підходить для не надто ризикованих проектів і можна скористатись методом першої пропозиції, про який я говорила раніше. Але якщо на кін поставлено дуже багато, то порада буде іншою: не треба тиснути на людей. Так вони будуть менш зговорливими, ніж якби ви дали їм можливість самим зробити висновок про доцільність вашої пропозиції. Дайте людям самим обрати лотерейний квиток.

Емма взяла цю інформацію на озброєння, коли влаштувала збори, щоб розповісти про нові методи у викладанні вже більшій групі колег. «Зазвичай курси з підготовки вчителів надзвичайно нудні. Настільки, що під кінець хочеться застрелитись». Тому вона вирішила піти іншим шляхом і влаштувати все таким чином, щоб у її колег склалось враження, ніби вони самі створюють новий проект. «Я попросила людей представити власні ідеї, а не сама читала їм лекції. Я влаштувала такий собі ярмарок: десять учителів з найкращими ідеями запровадження нових технік викладання отримали окремі столи, а решта підходили до них, щоб послухати».

Вона дозволила колегам без зайвої метушні і тиску пізнати нові ідеї, обрати того, кого вони хочуть слухати, і взяти для себе те, що вони вважали корисним. Вона дала їм обговорити все в невеликих групах, щоб вирішити, які ідеї вони хотіли б взяти собі на озброєння. Вона створила атмосферу для дискусій, дала інформацію,

щоб спрямувати їх, але процес пізнання був під контролем у самих учасників. Емма говорить, що так їх вдалося зрушити з мертвої точки.

Як же ви можете дати людям відчуття контролю, щоб залучити їх до того, що вам цікаво, або переконати їх прийняти зміни, які ви пропонуєте? Ось три поради для трьох різних ситуацій:

► **Ситуація 1: Якщо у вас є пропозиція, то пов'яжіть її з їхніми поглядами та переконаннями.**

- Опишіть ситуацію. (Лише за допомогою конкретних фактів, а не з власної точки зору. Поки що).
- Спитайте, що вони думають про цю ситуацію.
- Знайдіть зв'язок між їхніми поглядами і вашою пропозицією: «Те, що ти сказав про [ситуацію], навело мене на думку...».

Грег, краудфандинговий підприємець, говорить: «Навіть якщо вам страшенно хочеться висловити свою точку зору, спитайте спочатку думки інших про те, чим ви займаєтесь (у моєму випадку — про нестачу фінансування медичних досліджень). Це часто буває дуже корисним. Це дозволяє запросити людей до обговорення. Це допомагає позбутись відчуття, ніби я в них виманюю гроші, а створює враження, ніби ми робимо щось разом».

► **Ситуація 2: Якщо вам треба допомога, то спочатку спитайте поради.**

- Спитайте: «Що б ви зробили на моєму місці?».
- Потім і тільки потім спитайте: «Чи могли б ви мені із цим допомогти?».

Якщо ви раптово підходите до людини з проханням, то ви створюєте для неї стресову ситуацію, адже ваше прохання, найімовірніше, вимагатиме часу, а люди у режимі «захист» не надто схильні до щедрості. Замість цього розкажіть про свою проблему і попросіть поради (і уважно послухайте її, звичайно). Якщо ви покажете людині, що цінуєте її точку зору, то це буде невеликою соціальною винагородою, яка переключить людину в пізнавальний режим і, таким чином, у вас буде більше шансів на допомогу. Політичний радник ХІХ століття Артур Хелпс говорив: «Ми завжди захоплюємось мудрістю тих, хто приходить до нас за порадою». По суті, обговорення дозволяє людині дійти власних висновків про те, як вона може вам допомогти.

► **Ситуація 3: Якщо ви хочете, щоб люди прийняли щось, що вже вирішено, то спробуйте створити для них можливість вибору.**

- Спитайте, що можна вигадати, щоб прийняти нове становище і рухатись далі.
- Якщо це неможливо, то принаймні дайте їм хоч якийсь право вибору, щоб вони не відчували себе загнаними в кут.

Можливо, рішення вже прийняли ви або хтось інший, і ви оголошуєте всім новину. «У нас реорганізація і тепер ми підзвітні іншому відділу». Це вже третій раз за три роки і всі дещо занепокоєні. Якщо ви дасте їм право вибору, то це подарує їм таке бажане відчуття незалежності, що допоможе остаточно не впасти в ступор від нервів.

Цю техніку можна використовувати не лише коли ви посланець поганих новин. Вона також підходить для того, щоб залучити людей до ваших справ.

Наприклад, я використовую цю техніку на практичних заняттях з великою групою клієнтів. Я маю розповісти їм певний об'єм інформації і мета заняття вже визначена. Та мені треба зробити так, щоб мої ідеї сподобались клієнтам настільки, що вони використовуватимуть їх і надалі. Для цього мені необхідно дати їм відчуття контролю над тим, що я їм розповідаю. Я не можу одразу викласти всі карти на стіл, тож що мені робити? Я даю клієнтам право вибору. Наприклад, якщо я робила аналіз певних даних, щоб потім розповісти їм про результати, я роблю так: кладу перед ними ці результати і прошу сказати, що найбільше впадає їм в око, і відповідно до їхніх побажань я реорганізую план заняття. Якщо обговорення набирає надто великих обертів, то я даю їм вибір: вони хочуть продовжити дискусію чи вони «погоджуються, що вони не погоджуються одне з одним», і ми рухаємось далі? Якщо часу мало, то я питаю у них, чи вони хочуть пропустити якусь тему, менше часу витратити на обід або закінчити сьогодні пізніше. І все в такому дусі. Я маю підлаштовуватись під їхній вибір, але воно того варте. Я знаю, що вони більше цінуватимуть отриману інформацію, якщо відчуватимуть, що заняття було їхнє, а не моє.

НЕ ЛИШЕ БЕРЕМО

Коли ми зосереджені на тому, що ми хочемо від людини, то дуже легко забути, що віддавати так само важливо, як і брати. Як я вже пояснювала раніше, обопільна вигода сприймається нашим соціальним мозком як винагорода, а її відсутність ображає наше відчуття справедливості і приналежності до групи. (Більшість із нас біситься, якщо нам не подякують, коли ми пропускаємо іншого водія на дорозі, або коли про нас згадують лише якщо потрібна допомога). Інстинктивно люди до вас краще поставляться, якщо побачать, що ви не один із тих «кровопивць». Саме такий термін використав психолог Адам Грант із Пенсильванського університету на позначення людей, які лише забирають, але нічого не дають взамін⁸⁸. Коли наступного разу звернетесь до людини по допомогу:

► Спитайте себе не лише «Що мені потрібно?», але і «Що я можу запропонувати?».

Що як ви просите підтримки у людини, яка стоїть вище за вас і яку ви погано знаєте? Що такий людині можна запропонувати? Взагалі-то, багато чого. Найменше, що ви можете зробити, так це висловити захоплення роботою людини, бажано з конкретними прикладами. Так, для більшості людей цього буде замало. Та завжди є щось суттєвіше, що ви можете запропонувати навіть найвибагливішим колегам. Можливо, ви можете розповісти іншим про те, яку чудову роботу виконує людина; можете витратити трохи часу, щоб допомогти із проектом. Краудфандинговий підприємець Грег говорить: «Що я майже завжди можу зробити для людини, так це познайомити її з потрібними людьми серед моїх знайомих, навіть якщо це не пов'язано із роботою». Пам'ятайте, що щедрість принесе вам значно більше, ніж жадібність.

А ТЕПЕР УСЕ РАЗОМ:

ЗАСТОСОВУЄМО ВИВЧЕНЕ НА ПРАКТИЦІ

Марселла — імунолог, експерт з вивчення роботи імунної системи людини. Її робота зосереджена на пошуку ефективної вакцини проти ВІЛ. Як старший науковий співробітник, вона могла б сконцентруватись на власному дослідженні, та вона вирішила зробити

величезний крок уперед: переконати ВІЛ-лабораторії в усьому світі використовувати однакові процеси і стандарти, щоб їхні результати можна було порівняти та поєднати. Це дуже допомогло б пришвидшити винайдення цієї життєво важливої вакцини.

Це сміливе і амбіційне рішення, адже кожна лабораторія має свої стандарти і способи досліджень. Марселла отримала схвалення і кошти від декількох спонсорів для створення «загальної системи якості». Та лише цього було недостатньо, аби переконати скептично налаштованих дослідників змінити їхні методи роботи. А оскільки над ними не було влади, то їй потрібен був хитріший підхід, який би враховував особливості кожної лабораторії.

Вона знала, що щойно на її боці опиняться кілька з найшанованіших лабораторій, то всі інші підуть за ними. Пам'ятаєте, соціальне схвалення і тому подібне? Тож вона почала із трьох лабораторій, з якими сама тісно співпрацювала. «Кожна з них по-різному працювала з антитілами і клітинами. Вони ніколи не брали до уваги те, як працюють інші». Якби вона змогла стандартизувати роботу цих трьох лабораторій, то це було б серйозним сигналом для всіх інших. Для залучення всіх лабораторій підходила одна тактика: переконати авторитетів.

«Нам треба було залучитися підтримкою лідерів кожної з трьох лабораторій, щоб ті потім переконали своїх колег. Тому я створила комітет, до якого входило по два керівника з кожної лабораторії, щоб запустити процес».

Але все одно залишалися люди, які не були в захваті від моєї ідеї. Та й навіть тим, кому вона подобалась, необхідний був поштовх, щоб зробити крок назустріч новим методам роботи. «Спочатку ми мали визнати, що на перший погляд здається, ніби стандартизація уповільнює весь процес роботи, але ми пояснили, що в перспективі це дасть кращі результати». Марселла яскраво описала майбутні переваги нових підходів, підкресливши те, що сприятиме плідній роботі. Це, наприклад, зміцнення репутації, що приверне увагу молодих талантів і спонсорів. Марселла також не забула наголосити на особистій вигоді кожного дослідника. Вона сказала, що всі сприйматимуть їх як першопрохідців і ця робота гарно впишеться в їхнє резюме. «Для багатьох людей це досить важливі фактори». Ну, і звичайно, вона нагадала їм про те, що турбує всіх найбільше.

«Ми зробили все, щоб кожен усвідомив, що все це робиться для того, щоб вдосконалити методи боротьби із ВІЛ».

Марселла також зробила все можливе, щоб у кожній лабораторії відчували, що вони контролюють процес, навіть якщо це і дещо ускладнювало загальні зміни. «Я попросила кожную лабораторію написати перелік їхніх стандартних методів роботи і створити модель наших можливих загальних стандартів. Звичайно, це означало, що я і моя команда були майже поховані під стосами документів!» Та вона розуміла, що такий підхід кращий, ніж головна команда виконуватиме механічний аналіз та впровадить ідеї, які не врахують щоденні процеси в лабораторіях. Марселла точно знала, у яких питаннях треба виявити поступливість. «Я сказала, що навіть якщо у нас є модель загального стандарту, відступати від неї не завжди погано. Ми вчимося на наших помилках. Нам треба їх записувати, щоб відстежувати». Такий погляд на помилки допомагатиме тримати всіх у пізнавальному режимі, навіть коли щось піде не так.

Були моменти, коли їм було несолодко. «Спершу мені було важко. Всі були в напрузі, багатьом я не подобалась, з об'єктивних причин чи без них. Та мій чоловік сказав, що мій склад розуму якраз те що треба для цієї справи і що мені треба зібратись із силами». Результати були варті всіх зусиль. «Це був довгий шлях від того, як я сама почала працювати у старій будівлі, до того, як нас стало двоє, і аж до того, як команда складалася з багатьох людей. Ці три лабораторії співпрацювали з іншими і поширили нові методи у лабораторії США, Китаю, Таїланду, Індії, Південної Африки, Уганди, Великої Британії і Німеччини. Ми розробили більше п'яти сотень найефективніших процесів. Ми уніфікували систему контролю якості забору зразків. І тепер спонсори хочуть застосувати наш досвід із роботою над ВІЛ для інших інфекційних хвороб». Це було і буде натхненним прикладом міжнародної співпраці.

Втілюємо задумане в життя

Коли наступного разу вам знадобиться допомога або підтримка від когось:

- **Надайте контекст.** Хоча б коротко поясніть причину вашого прохання і чому для вас це так важливо.

▪ Спростіть усе.

- З'ясуйте, що може завадити людям робити те, що вам треба, і спробуйте це усунути. (Сама лише думка про те, що треба для чогось напружуватись, може бути перешкодою, тому за можливості дайте їм право вибору не робити нічого, але яке означатиме, що вони все одно зробили свій внесок).
- Внесіть конкретну пропозицію, щоб створити прив'язку в обговоренні і зменшити час на дискусії. (На переговорах, пов'язаних із цифрами, спробуйте запропонувати діапазон, який починатиметься із бажаної суми, а закінчуватиметься не надто завищеною кращою сумою).
- Запропонуйте візуальні підказки, які натякатимуть на бажаний результат.
- **Опишіть переваги.** Не думайте, що переваги, які ви собі уявляєте, очевидні для всіх. Опишіть усе так, щоб люди побачили, що хорошого співпраця з вами принесе особисто їм. Заздалегідь продумайте, як можна поговорити про можливі негативні сторони вашої пропозиції.
- **Використайте соціальне схвалення.** Покажіть людям, що інші з їхнього оточення вже погодилися на вашу пропозицію. Якщо вам треба залучити багато людей, то спочатку спробуйте перетягнути на свій бік (іноді неформальних) авторитетів: «експертів», «друзьяк» і «хранителів».
- **Заманіть їх.** Якщо вам треба цілковитої віддачі від людей, то дайте їм можливість зробити свій внесок. Спитайте їхню думку, а потім пов'яжіть вашу ідею чи прохання з їхніми поглядами. Спочатку попросіть поради, а вже потім допомоги. Залиште людям можливість вибору.
- **Не забувайте віддавати.** Пам'ятайте про принцип взаємної вигоди. Спитайте себе, що ви можете запропонувати людині, чиєї допомоги чи підтримки ви шукаєте.

Розділ 16

Упевненість — наше все

Поради у попередніх двох розділах спрямовані на те, щоб зробити ваші слова якомога більш переконливими та значущими. Тепер я хотіла б поговорити про те, як упевненість у собі допоможе ще збільшити ваш вплив, а разом і задоволення від процесу.

Буває так виснажливо постійно наражатися на ризик і чекати схвалення від людей, які ніяк не зрозуміють, що ваші ідеї, як і ви самі, геніальні. Взагалі, соціальний стрес-тест Тріра — процедура, що має викликати стрес в учасника для дослідницьких цілей — зосереджений саме на цьому. Тест вимагає виголошення промови, у якій людина розповідає, чому її мають взяти на роботу мрії. Під час промови суддям не можна усміхатись. Такий експеримент підвищує серцебиття і рівень гормонів стресу, а мозок і тіло перебувають у стані тривоги. Непросте завдання, але реальне життя часто ще важче, ніж тест Тріра, адже під час тесту люди принаймні сидять і слухають. Кожен із нас хоча б раз у житті був у кімнаті із критично налаштованими і впертими людьми, які своєю поведінкою заважають нам донести ідею, або в ситуації, коли проблеми з обладнанням заважають зосередитись на головному.

А що наука про поведінку говорить нам про віднайдення впевненості у собі в подібних стресових ситуаціях? По-перше, дослідження говорять, що впевненість справді важлива, адже зазвичай ми йдемо за тими, хто залишається зібраним у лиху годину¹⁸⁹. За відсутності іншої інформації, автоматична система використовує таке правило: «Якщо людина вірить у те, що вона говорить, то певно, що вона має рацію». Учені називають це *евристикою впевненості*. А у соціумі, як виявили дослідження, люди схильні надавати

вищий статус упевненим у собі індивідуумам, підносячи їхні заслуги¹⁹⁰.

Що ж таке впевненість? Згідно з дослідженнями, головною якістю впевненості є ініціативність. Коли ми бачимо, що хтось бере слово і виявляє ініціативу, то припускаємо, що це смілива людина, яка має силу та здібності впливати на події. Те саме можна сказати і про тих, хто може випромінювати впевненість, ну або принаймні може ясно мислити у складні моменти.

Окрім цього, немає єдиного рецепту, який скаже, як здаватися впевненим. Це індивідуально для кожної окремої особистості. Усі ми знаємо людей, які можуть виявляти впевненість, але при цьому не бути зарозумілими. Зазвичай вони мовчазні, але коли вони говорять, то всі інші слухають. Грег, краудфандинговий підприємець, має значний досвід спілкування з високопоставленими бізнесменами і політиками. Він зазначає: «Справжня впевненість непоказна. Вона також не означає, що у людини завжди на все є відповідь. Навіть навпаки, справді впевнена в собі людина може дозволити собі зупинитись, послухати інших і сказати: «А це справді цікаво»». Одне дослідження показало, що людина матиме більше шансів на підвищення, якщо говоритиме нерішуче, ніж братиме всіх на абордаж своїм напором¹⁹¹.

Справжня впевненість не означає, що ви маєте постійно виступати. Це радше означає бути самим собою, а не намагатись імітувати впевненість так, як ми її уявляємо. Це означає залишатись у пізнавальному режимі у складних ситуаціях: виявляти цікавість, а не страх, до того, що відбувається. Це дозволить бути кмітливими, а не вмикати захисні механізми. У цьому розділі я навчу вас виявляти найсміливіші сторони.

СПРИЙМАЙТЕ ЦЕ ЯК ЗАХОПЛИВУ ПРИГОДУ

Почнемо з того моменту, коли наша впевненість найпотрібніша: перед важливим кроком, як-от розпочати презентацію або підійти до когось із проханням.

Коли мозок розуміє, що ми зараз зустрінємось із чимось захопливим чи складним, він готує нас до активних дій, запускаючи у кров дозу нейротрансмітерів, додаючи речовини, які підвищують

рівень мотивації та уваги, щоб ми могли показати себе. Цей процес науковці називають «збудження». Ану, припиніть хихотіти. Так-так, щось подібне відбувається, коли ми відчуваємо сексуальне збудження до когось. Але цей термін також описує стан розумової готовності, необхідний у професійному житті. Наприклад, коли ми морально готуємось до виступу або до того, щоб попросити підвищення зарплати. У такі моменти мозок робить усе, щоб ми були активні і готові до дій. Ми також можемо бути знервованими і наше серцебиття пришвидшиться завдяки двом нейрохімічним речовинам: адреналіну і норадреналіну. Та поки в цьому коктейлі присутні позитивні емоції, ми залишатимемось у пізнавальному режимі і не будемо панікувати.

Щойно ми почнемо сприймати ситуацію негативно — відчуємо сумніви у своїх здібностях або здатності контролювати себе, збудження зміниться на захисний режим. А як ми вже знаємо, у такому стані наш мозок запускає команду для виживання бийся/тікай/завмири за допомогою збільшення кількості адреналіну і норадреналіну в крові, щоб ми були готові до протистояння. У невеликих дозах ці речовини сприяють підвищенню мотивації і загостренню уваги, але у великій кількості вони роблять нас полохливими зайцями із тунельним зором. Та це ще не найбільша зброя для нашого захисту в арсеналі мозку. За двадцять-тридцять секунд до того, як надниркові залози випустять у кров додаткову дозу адреналіну і норадреналіну, вони запустять такий же сильний, але повільніший гормон кортизол.

Саме це і стане нашою шпаринкою. Протягом цих тридцяти секунд між початковим занепокоєнням і реакцією наднирників є можливість вгамувати реакцію на загрозу досить легко і швидко. Коли ми помічаємо, що наше серце починає пришвидшено битись, перед нами постає вибір. Ми можемо сприйняти ситуацію як загрозу і дозволити повномасштабний запуск захисних механізмів. Або можемо сприйняти знервованість як сигнал, що наш мозок і тіло готові зустрітись із чимось захопливим. Це як обрати між «гру завершено» і «розпочати гру». Дослідження свідчить, що вибір другого варіанту може кардинально вплинути на те, як ми будемо діяти під тиском. Психологи Венді Беррі Мендес і Джеремі Джемисон із Каліфорнійського університету у Сан-Франциско

і Рочестерського університету відповідно провели низку досліджень, які показали, що люди діють краще, якщо вирішують, що прискорене серцебиття і дихання «допомагають краще себе показати». Вчені говорять: «Збудження завжди означає непевність. Наші реакції залежать більшою мірою від того, як ми тлумачимо ситуацію і сигнали нашого тіла»¹⁹².

Наступного разу, коли відчуєте збудження:

- Нагадайте собі, що це тіло та мозок так готуються до того, що станеться.
 - Спробуйте сказати собі щось подібне: «Мое тіло і мозок готові прийняти виклик. Поїхали!».
- Це має допомогти повернути вас у режим «пізнання» ще до того, як ви скажете хоч слово.

ЗГАДАЙТЕ ПРО ГОЛОВНЕ

Тепер поговоримо про те, як підвищити вашу впевненість у собі до того, як вам у голову вдарить адреналін. Є ще один спосіб повернутись до пізнавального режиму: відступити на хвилину від завдання і згадати про важливіші речі у житті — про цінності і цілі.

Як щось настільки просте може допомогти? Ви навіть не уявляєте. У дослідженні Каліфорнійського університету психолог Девід Кресвелл з колегами провели експеримент, який полягав у тому, щоб добровольці пройшли тест Тріра, про який я згадувала раніше. Перед тестом учасників попросили написати те, що для них важливо. Деяких із них попросили описати свої почуття щодо тих речей, які для них є найважливішими. Саме ті учасники, які розмірковували про особисті цінності, інакше сприйняли стрес, джерелом якого став тест. Вони розказали, що відчували в собі сили впоратися зі стресом і менше непокоїлись перед промовою. Схоже, що їхні мозок і тіло погодились із ними, адже рівень кортизолу у слині був справді значно нижчий¹⁹³.

Що ж треба зробити, щоб згадати про ці важливі речі і підвищити нашу впевненість? Спробуйте три кроки перед тим, як іти просити про велику послугу чи виступати зі сміливою заявою:

- **Напишіть кілька речень про прагнення у житті і на роботі.** Дослідження психологів Гевіна Кілдаффа і Адама Галінські

(з Нью-Йоркського і Колумбійського університетів відповідно) виявило, що людей, які так робили, колеги згодом оцінювали як ініціативних лідерів, навіть якщо завдання не було пов'язане з особистими цілями, про які вони писали⁹⁴.

- **Нагадайте собі про благородні причини, які спонукали вас до того, що ви збираєтесь робити.** Хто (окрім вас) отримає вигоду від того, про що ви просите чи за що виступаєте? Чи допоможе це вашій організації, громаді або людям, до яких ви звертаєтесь? Відчуття, що ми можемо бути дещо егоїстичними або що нас можуть *сприйняти* як таких, є однією з причин, що може нас стримувати від того, щоб висловити своє прохання. Саме тому Грег час від часу нагадує собі, що він «змінює майбутнє системи охорони здоров'я», а не просто «клянчить гроші». Він знає, що це допомагає йому розслабитись і відчуття впевненість у тому, що він робить.
- **Зосередьтесь на тому, що вас найбільше хвилює.** Щоб випромінювати впевненість, навіть найупевненішим спікерам може допомогти зосередженість на тому, що турбує особисто їх. Патрік, виконавчий директор медіакомпанії, працював із тренером, який готував його до великої прес-конференції. Він у цьому вже стріляний горобець і звик до публічних виступів. Але кожного разу, як репетирував свою промову, Патрік починав затинатись в одному і тому ж місці, що дивно, адже він не затинається. Та саме це і відбувалось, коли він намагався всіх переконати, яке «піднесення» його охоплює, коли він думає про певні плани компанії. Його тренер спитала, у чому проблема. Патрік відповів: «Справа в тому, що я не зовсім вірю саме в цю частину промови». Тренер попросила його саме в цьому місці промови подумати про щось, що справді викликає в ньому такі емоції. У результаті жодного затинання і блискуча презентація.

ОСОБИСТИЙ ПРОСТІР

Окремо я хотіла б виділити незвичайну техніку для підвищення впевненості, яка підходить і для підготовки до важливого кроку, і для застосування у розпал стресових подій.

У розділі «Основи науки» я вже казала про зв'язок тіла і мозку. Цей двосторонній зв'язок є корисним, хоч і незвичним, і виявляється, коли нам треба показати свою наполегливість. Еймі Кадді і її колеги з Гарварду були вражені тим, що коли нам зручно і ми відчуваємо сміливість, то поведимось як гори: намагаємось здаватися більшими. («Горили? Знову?» — подумаєте ви). Ми випростуємося; закидаємо руки за голову або ставимо їх на стегна. А коли ми стримані і напружені, то робимо протилежне. Ми сутулимось, намагаємось здаватись меншими, схрещуючи руки на грудях або схиляючи голову.

Цікаво те, що команда Кадді і швейцарська дослідницька група виявили, що механізм спрацьовує в обидва напрямки. Коли люди роблять себе більшими — випростовуються, широко ставлять ноги, розправляють руки і плечі, то це швидко підвищує їхнє відчуття впевненості в собі⁹⁵. Це наче розслаблена, невимушена поза дає сигнал мозку, що поблизу немає ніякої загрози, тому у захисному режимі немає потреби. Коли учасників експерименту просили кілька хвилин постояти у позі з широко розставленими руками і ногами перед промовою, то Кадді виявила, що сторонні спостерігачі високо оцінювали їхні виступи, порівняно з тими учасниками, які просто сиділи в очікуванні своєї черги⁹⁶.

А тепер познайомтесь із Джеммою, яка раніше керувала румунською міжнародною компанією сільськогосподарських товарів. Її робота включала майже все: від контролю місцевого виробництва до продажів і зв'язків із громадськістю. Кілька років вона добре робила свою роботу і зрештою відчула, що готова до нового виклику. Та коли вона заговорила з босом про підвищення, то їй сказали, що в ній не помітний «великий потенціал». Коли вона попросила пояснити, то виявилось, що проблем з виконанням роботи в неї не було. В ній не помічали авторитету і рішучості, які були властиві її колегам. Джемма була впевнена у власних здібностях і можливостях, але цього не помічали в її поведінці. Вона каже: «Я брала участь у змаганні, про існування якого навіть не здогадувалась. Я подумала: «Добре, тепер я все знаю. Тож нехай почнеться справжня гра». Ставлення було таке ж важливе, як і все інше».

Наближалися ключові збори, на яких вона мала довести, що правління має виділити додаткові кошти на операції у її відділку

компанії. Вона знала, що це буде чудовою нагодою показати себе, тож вирішила спробувати цей метод рішучої постави. «У голові в мене постійно крутилася фраза “захищай своє місце”. Я уявляла, що під час розмови комфортно себе почуваю і контролюю ситуацію». Коли почалися збори, вона розповідає, «Я цілком втілила в життя образ, який уявила в голові. Я впевнено сіла за стіл, випрямила спину, високо тримала голову і широко розправила плечі. Виклала факти на стіл. Рішуче дивилася всім у очі. А фраза “захищай своє місце” постійно крутилась у мене в голові». Чи це спрацювало? «Ефект був неймовірний. Люди справді мене слухали. Після цього голова правління відкликав мене вбік і сказав, щоб я готувалась до нової ролі і що він підтримає мою кандидатуру на підвищення. Тепер я постійно використовую цю техніку».

Перед наступною архіважливою розмовою спробуйте робити так:

- Знайдіть вільне місце: порожню кімнату, коридор, вбиральню абощо. Станьте прямо, ноги розставте. Потягніться руками догори і опустіть руки. Розправте плечі. Широко поставте руки на столі або покладіть їх за голову.
- Коли говоритимете з кимось, то спробуйте стриманішу версію першої вправи. Якщо помічаєте, що сутулитесь, то відкиньтесь назад і зробіть глибокий вдих. Не схрещуйте руки і ноги. Спробуйте покласти руки на спинку вашого стільця або розставити їх широко на столі.

Визнання

Давайте дивитися правді у вічі: нам не завжди віддають належне за наші заслуги у професійному житті. Але ж ми всі хочемо відчувати себе корисними і розуміти, що нас цінують. Як ми з'ясували у розділі 9, задоволення такої основної людської потреби допомагає мозку залишатись у пізнавальному режимі. Тож дозвольте поділитись із вами витонченими техніками, які зроблять так, що на головному трофеї завжди буде ваше ім'я.

Крістін почала своєю кар'єру у сфері продажів у стартапі в Бразилії, але останні роки вона працювала у більших компаніях зі штатом у більше як десять тисяч співробітників по всьому світу. Вона

відповідає за пошук і спілкування з клієнтами, яким необхідні послуги для їхнього бізнесу. Вона добре робить свою роботу, але щоб виділятися у такій великій компанії, необхідно докласти багато зусиль. Вона розповідає: «Я не говорила начальству про свої досягнення. Вихвалитись — це не моє. Я була схильна думати, що вони знають, що я роблю, і мені їм про це розповідати не треба. Та виявилось, що якраз-таки треба. Навіть якщо ви подобаетесь людям, то в них немає часу дізнаватись деталі і з'ясовувати, у чому саме ви такі чудові. Тому вони не знатимуть, що ви їм можете запропонувати, поки ви не скажете їм щось позитивне та знаменне про свою роботу. Я займаюся продажами, тож знаю, про що говорю».

Новий бос дала їй пораду. «Вона сказала, що кожного разу, як я зустрічаюся з кимось із керівництва, я маю сказати про якийсь свій нещодавній успіх. Так я і робила.

Спочатку це здавалося дивним, я робила це через силу. Та потім для мене стало цілком природно і легко сказати: “Вам може бути цікаво, що перед нами відкрилась чудова можливість після моєї розмови з містером X минулого тижня”. Це цікавіше за звичайний обмін одноманітними фразами і виявилось простіше, ніж я думала».

Крістін зробила дещо, щоб із часом це стало ще простішим: «По-перше, треба казати щось, що цікавить конкретно ту людину, з якою я говорю. Тому тепер я згадую свою нещодавню роботу і думаю, що з цього допоможе людині, і саме це й розповідаю. Звичайно, це привертає увагу. Усім цікаво те, що стосується їх. Треба враховувати побажання своєї аудиторії».

Вона також розробила простий, але дієвий процес, який дозволяє завжди наготові тримати хорошу новину. «Щоп'ятниці з 17:00 до 17:30 я записую всі свої досягнення за тиждень. Я виділяю півгодини, але це займає п'ять хвилин. Я думаю, яке саме досягнення може зацікавити якого з керівників. Наприкінці року це також стане чудовим джерелом для моєї щорічної стіни пошани». Крістін наводить нещодавній приклад: «У клієнта стався витік конфіденційної інформації і я повністю виклалась, щоб виправити ситуацію. Вони були дуже вдячні, і я отримала схвальний відгук від начальства. За шість місяців я про цей випадок забула б, а так у мене є список, який мені цього не дасть зробити».

Висновок? «Я заслужила повагу тих людей, які навіть не знали про моє існування. Я створюю власну репутацію, яка мені допомагає. Тепер така звичка — моя друга натура. Навіть мій бос перейняв у мене цю п'ятничну традицію».

Коли наступного разу говоритимете з кимось, від кого очікуєте визнання, спробуйте скористатись порадами з частини V, як Крістін, з такими доповненнями:

- **Розвідайте обстановку.** Дізнайтесь, над чим зараз людина працює, що для неї важливо. Покажіть, як ваші досягнення допоможуть їй.
- **Персоніфікація.** Поговоріть про конкретний приклад, який покаже, що ваша робота мала позитивний вплив на реальну людину (клієнта або колегу). Не говоріть про цифри і абстрактні ідеї.
- **Все геніальне просто.** Людям легше згадати кілька значних досягнень, ніж довжелезний перелік усього, що ви коли-небудь робили. (Завжди можете зробити запасний список).
- **Контекст.** Поясніть, чому ви зробили те, що зробили. Невелика передісторія допоможе інформації затриматись у голові.
- **Соціальне схвалення.** Згадайте про хороший відгук і підтримку від інших старших колег або від людей, яких ваш співрозмовник поважає.
- **Зацікавте.** Попросіть поради стосовно наступного кроку, а потім скажіть, що ви будете робити, враховуючи їхні слова.
- **Не забуваємо віддавати.** Якщо шукаєте схвалення, то не забудьте самі похвалити. Емоції легко передаються, і люди не можуть не відповісти люб'язністю на люб'язність. Навіть найбільші начальники хочуть почути, що їхню роботу цінують.

УПЕВНЕНІСТЬ — НАШЕ ВСЕ

Подумайте про момент, коли вам треба випромінювати впевненість. І спробуйте це:

- **Сприймайте як захопливу пригоду.** Коли помічаєте ознаки збудження, наприклад, прискорене серцебиття і дихання, сприймайте їх як готовність прийняти виклик. Думайте, що «гру розпочато», а не «гру завершено»:

- **Згадайте про головне.** Що найважливіше для вас у житті і в роботі? Яка велика мета стоїть за тим, що ви хочете зробити? Тримайте це в голові, можливо, навіть запишіть перед важливою подією. Зосередьтесь на цьому.
- **Особистий простір.** Виділіть п'ять хвилин перед важливим моментом, щоб випростатись, розкинути широко руки і розправити плечі. Під час важливої розмови або події також «захищайте своє місце», сидячи прямо, а не сутулячись зі скрещеними руками.
- **Визнання.** Застосуйте всі поради про вплив з частини V у тому, як ви говорите про свої досягнення. Відстежуйте свої щоденні успіхи, щоб ні ви, ні ваш бос не мали змоги їх забути.
- **Перечитайте поради з розділу 3: ментальне контрастування, фіксація установок і візуалізація.** Усі ці техніки допоможуть підвищити впевненість у собі перед відповідальною подією.

ЧАСТИНА VI

СТІЙКІСТЬ

БОРІТЬСЯ З РОЗДРАТУВАННЯМ
ТА НЕ ЗДАВАЙТЕСЯ ПІСЛЯ НЕВДАЧ

Бо нічого ні доброго, ні злого нема, а наше мислення
утворює те чи те*

Вільям Шекспір, «Гамлет»

До цієї частини я розповідала вам про те, що ви можете контролювати. Але ж кожного дня стається щось несподіване: переносять кінцевий термін, приймають рішення, які вам не подобаються, або криза розгорається на рівному місці. Можливо, ви встановили свої наміри на день і намагаєтесь звертати увагу на позитивні речі, але потім ви дізнаєтесь, що в чомусь зробили величезну помилку. Може, хтось не дотримався своєї обіцянки або ніяк не дасть відповідь, яка вам вкрай необхідна. Такі непевні моменти та неприємні сюрпризи є джерелами стресу, але уникнути їх неможливо. Таке життя.

Та є й хороші новини: з часом ми пристосовуємось до цього. Згідно з десятилітніми дослідженнями *позитивного прогнозування* гарвардського психолога Дена Гілберта, ми схильні переоцінювати власний вплив на кожну подію в житті, хорошу чи навпаки. Хай які випробування готує для нас життя, ми показуємо неймовірну здатність пристосовуватись до обставин і повертатись до попереднього щасливого стану⁹⁷. Та коли нас переполюють розчарування і роздратування, то думка про те, що все минеться, не надто тішить.

Тому в цій частині я хотіла б додати до вашого арсеналу «чудового дня» ще кілька науково підтверджених технік, які допоможуть повернутись у колію після зіткнень з непередбачуваними обставинами. Спочатку поговоримо про те, як впоратись із неприємними подіями. Потім я розкажу, як подолати обставини, які точать вас уже деякий час. Я навчу вас витончено та майстерно розбиратись із непевністю і неоднозначністю. І нарешті, я дам поради, як подолати неприємні емоції і рухатись далі після того, як хтось вас підвів.

* Джерело: В. Шекспір. Твори в шести томах: Том 5. К.: Дніпро, 1986. — 696 с.

Не втрачаємо голову

Ще замолоду Бартек хотів працювати з їжею. Та коли він переїхав до Лондона з Польщі, то мусив погодитися на дещо іншу роботу: прибиральником у готелі, де, як він згадує, «коридори були такі довгі, наче доходили до самого Кракова». Прорив у його житті стався, коли він переконав шеф-кухаря готелю дати йому роботу на кухні. І з того моменту розпочалась його приголомшлива кар'єра в індустрії кейтерингу*, піком якої стало його призначення директором успішної компанії, що займалась приготуванням супів і рагу. Бартек займався щоденними справами компанії та допомагав власникам розширювати бізнес. Та 2012 року сталась катастрофа. Він вирішив, що треба збільшити обсяги виробництва у зв'язку з підвищенням попиту через Олімпійські ігри у Лондоні. Та не так сталося, як гадалося.

«Усі прогнозували, що Олімпійські ігри будуть золотою жилою для підприємців Лондона. Попит буде такий шалений, що його важко буде задовольнити, а доставка товарів буде затримуватись через затори на дорогах. Я присвятив багато часу, щоб переконатись, що я передбачив усі можливі проблеми. Ми найняли більше водіїв і орендували більше машин. Ми були готові до всього. Я думав, що ми не лише захистимо власний бізнес, а й зможемо підзаробити на тих ресторанах, чії постачальники не були так підготовлені,

* Кейтеринг — галузь громадського харчування, пов'язана з наданням послуг на віддалених точках, що включає всі підприємства і служби, які надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб у приміщенні і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції.

як ми. І ось настав перший день Олімпійських ігор. Ми всі рано вийшли з дому, щоб прийти вчасно на роботу, адже гадали, що затори будуть жакливі. Але дороги були майже порожні. Наш загін машин для доставки розвіз замовлення і повернувся назад за три години».

Та це був лише початок. Замість зростання, кількість замовлень навіть упала, і вони втрачали гроші. «Було справді важко. Особисто я відчував, наче люди піддавали сумніву всі мої рішення». Ця ситуація так тиснула на Бартека, що йому було важко мислити ясно. Він відчував, як кожен його м'яз напружився, а це означало, що мозок перейшов у захисний режим. Дякуючи підготовці, він міг таке помітити. Він розумів, що йому треба якось подолати цей стан і охолонути, щоб раціональна система стала до керма і він міг вигадати рішення для неочікуваної проблеми. На щастя, Бартек знав, що робити (а це означає, що в історії буде щасливий кінець, запевняю вас). Дозвольте розповісти, що ж саме він зробив.

ДИВІТЬСЯ ПРАВДІ У ВІЧІ

Дієвим способом швидко зменшити рівень занепокоєння, гніву і розгубленості стане, як його називають вчені, *ефект назви*. Роки досліджень показують: якщо ми можемо назвати негативну емоцію, яку ми відчуваємо, і коротко описати її причину, то зможемо зменшити її вплив¹⁹⁸.

Дослідження вчених Каліфорнійського університету змусили чотири групи добровольців із арахнофобією постати перед живими тарантулами і підійти до них якомога ближче, а якщо можливо, то і торкнутись їх¹⁹⁹. Першу групу попросили проговорити або «назвати» їхні почуття відносно всієї ситуації, сказавши щось на зразок «Я схвильований і нажаханий через цього гидкого, потворного павука». (Цілком нормальна реакція, зважаючи на обставини). Інша група використовувала браваду: «Що цей маленький павучок може мені зробити? Я його зовсім не боюсь». Третя група відволікала себе розмовами про абсолютно сторонні речі, а контрольна група не говорила нічого. Результат вразив усіх: навіть тиждень потому «називальна» група виявляла менше страху, коли знову зустріла павука, порівняно з іншими групами. Їхні долоні менше пітніли і вони змогли ближче підійти до павука.

Зменшення негативних емоцій є відображенням того, що відбувається у нас в мозку, коли ми використовуємо техніку називання. Дослідники виявили, що коли ми помічаємо проблему, то наші механізми виживання активуються, а коли ми називаємо проблему, то вони деактивуються²⁰⁰. Це дозволить нам знову задіяти вправність раціональної системи і краще роздивитися проблему, щоб мати змогу вирішити її. Це наче визнання проблеми дозволяє мозку вимкнути сигнал тривоги. Наче сказати: «Так, я тебе почув. А тепер що робити?».

Бартек застосував цю техніку для катастрофи з Олімпійськими іграми. «Коли мене почала охоплювати паніка, я записав свої емоції та що саме мене хвилює. Взагалі, я вів щоденник своїх проблем кожного дня. Коли я виливав свої почуття на папір, мені ставало значно легше». Він зазначає, що ця техніка може дещо суперечити професійним порадам, які ми часто отримуємо від колег. «Нам часто говорять “просто змириься із цим”». Що ж, про такі поради можна багато чого сказати. Та якщо слідувати їм означає стримувати свої переживання, то дослідники говорять, що це може погіршити ситуацію, а не покращити. Стримування негативних емоцій може мати побічні наслідки, які виявляються у збільшенні психологічних і фізіологічних ознак стресу²⁰¹. Бартек каже: «Якщо ви одразу кинетесь вирішувати проблему, не розібравшись у власних емоціях, то, найімовірніше, ви не зможете ясно мислити про подальші дії».

Дуг, виконавчий директор сайту роздрібної торгівлі, з яким ми зустрічались у частині I, погоджується з цим: «У розпал ситуації не втрачати голову мені допомагає саме визнання тих емоцій, що киплять у мені. Якщо я на зборах і хтось робить грубе зауваження або відмовляється брати відповідальність за власний вчинок, то я говорю собі: “Це дратує. Ти можеш бути роздратованим. Але давай розберемось із цим пізніше”. Тому я визнаю свої почуття, але відкладаю їх на потім. Це допомагає мені подолати подібні моменти».

Ви, мабуть, помітили, що Бартек і Дуг не використовують цю техніку для того, щоб скилити і копірчатись у своїх негативних емоціях. Вони використовують її для констатації наявності цих емоцій, щоб мати змогу їх відкласти на потім, а в момент проблеми мислити ясно. Саме так і треба її застосовувати. Дійте таким чином:

- **Запишіть.** Напишіть кілька речень про те, як ви почуваетесь і що вас хвилює («Я роздратований/засмучений/пригнічений тому, що...»). Також не завадить переглянути список найпоширеніших провокаторів захисного режиму у розділі 9, щоб він допоміг сформулювати причину ваших проблем. Потім перечитайте написане, але без упередження. І, нарешті, спитайте себе: «Що ж тепер треба зробити?».
- **Спрямування.** Якщо ви вважаєте, що розмова про проблеми з колегою або другом допоможе, то попросіть їх утриматись від порад, поки ви не проговорите свої почуття і їх причини. Не так важко сказати: «Мені треба виговоритись, ти не проти?». З близьким другом все може бути навіть простіше: «Я не хочу, щоб ти зараз вирішував мою проблему. Мені треба, щоб ти кивав головою і охав у потрібних місцях».
- **Проговоріть це вголос.** Наступного разу на зборах, коли відчуєте напругу, скажіть вголос: «Щось важкувато все йде, чи не так? Може, треба щось зробити інакше?». Я гарантую, що всі присутні зітхнуть із полегшенням, адже ваше зізнання допоможе їхньому мозку заспокоїтись. І далі вам буде значно легше діяти.

Коли в компанії Бартека розпочалась криза, він заохочував людей відкрито говорити про проблеми. «Я зібрав усіх, щоб поговорити про те, що сталося. Я спитав їх, про що вони непокояться найбільше. Спочатку ми поговорили про те, що станеться з товаром і про таке інше. Але врешті хтось набрався сміливості і сказав те, що його справді турбувало: “Я боюся втратити роботу”. І потім решта почали відкриватись, включно зі мною». Бартек і його колеги не втратили роботу. Взагалі, їхня здатність переіграти ситуацію вразила всіх. Але в розпал ситуації, за його словами, «саме озвучення основних страхів дуже допомогло».

ВЕЛИКЕ ВИДНО НА ВІДСТАНІ

Ви помічали, що давати поради іншим набагато легше, ніж вирішувати власні проблеми? Я переконуюсь у цьому кожного разу, як проводжу тренінги для групи клієнтів. Вони часто можуть надати глибокий аналіз питань, з якими самі мають проблеми,

сором'язливо починаючи: «Іронічно, я знаю, але мені очевидно, що в цьому випадку треба зробити це. І схоже, що я сам маю дослухатись до своєї поради». Це приклад того, що спеціалісти з поведінки називають *дистанціюванням*, коли ми дивимось на ситуацію з чужої точки зору. Дослідження показують, що це дуже ефективний спосіб для стресових ситуацій.

Ітан Кросс — директор Лабораторії з вивчення емоцій та самоконтролю Мічиганського університету. В одному експерименті²⁰² він і його колеги дали пройти групі добровольців тест Тріра (я говорила про нього у розділі 16): вони виголошували коротку промову про те, чому їх мають взяти на роботу мрії. У цьому експерименті після того, як вони підготували промову, але до того, як виголосили її, учасники мали три хвилини на те, щоб подумати про своє хвилювання.

Одна група мала відповісти на питання «Чому я так почувуюсь?». Друга група мала дистанціюватися від себе, думаючи про себе в третій особі: «Чому [ім'я людини, наприклад, Керолайн] так відчувається?». Коли вони нарешті виголошували промову перед неупередженими суддями, друга, «дистанційована» група отримала вищі оцінки. А ще вони краще почувались. Дослідники з'ясували, що ці учасники виявляли менше негативних емоцій типу «це жахливо/це був кошмар» до і після промови.

Дистанціювання показало свою ефективність і в ситуаціях, коли прямої загрози вже немає. Вчені з'ясували, що люди почувуються спокійнішими, коли озираються на нещодавню неприємну подію, якщо дивляться на неї чужими очима. Використання дистанціювання допоможе залишатися спокійним, коли все навколо котиться під три чорти²⁰³.

Ось як можна навчитись дистанціюванню:

- **Говоріть до себе.** Замість того, щоб сказати собі «Я хвилююся стосовно завтрашніх зборів, бо...», скажіть «Ти хвилюєшся стосовно завтрашніх зборів, бо...».
- **Зазирніть у майбутнє.** Спитайте себе: «Як я про це згадуватиму за місяць або за рік?». Це мій улюблений спосіб.
- **Уявіть себе на місці іншого.** Подумайте, що сказав би хтось інший, якби описував ситуацію з позиції незацікавленої особи, скажімо, перехожого.

- **Ваша найкраща версія.** Уявіть, що ви на піку всіх своїх можливостей, і спитайте, що ця ваша «найкраща версія» сказала би з цього приводу. Це варіація на тему стороннього спостерігача, але це також дозволяє згадати ваш досвід вирішення подібних проблем.

- **Порада другу.** Відстороніться і спитайте себе: «Якби я давав пораду другу з аналогічною ситуацією, то що б я сказав?».

Це не остаточний перелік, але я перерахувала способи, які справді працюють. Ви можете поекспериментувати, поки не знайдете ваш метод дистанціювання. Наприклад, Хлоя, керівник торгових операцій індустрії моди, обрала для себе питання для дистанціювання в період кризи. Вона питає себе: «Що б на це сказала моя “найкраща версія”, аналізуючи цю ситуацію за тиждень?». Це питання поєднує в собі одразу два способи дистанціювання: погляд у майбутнє і «ваша найкраща версія».

Тим часом наш старий знайомий Дуг застосовує одразу кілька різних методів дистанціювання. Він часто питає себе: «Ну правда, чи буде це такою вже проблемою за рік?». Він розповідає: «Також я уявляю, що дивлюсь на ситуацію зі сторони, споглядаю. В усіх випадках я думаю про те, що можна сказати про ситуацію, якщо подивитись на неї з чужої точки зору. Тільки-но я так роблю, і ставити розумні питання на зразок “Який може бути найгірший результат цієї ситуації?” або “Чи ця людина справді винна?” в моменти роздратування стає значно легше».

А що ж Бартек? «Я використав спосіб, що є версією буддійської ідеї “подивись на щось очима дитини”. Я пішов трохи далі і спитав себе: “Що про це подумала б дитина, яка страждає від голоду?”. Трохи драматично, але мені допомогло. Коли під час Олімпійських ігор я хвилювався, що мої авокадо стануть надто м'якими, бо наш суп погано продавався, то це питання допомагало мені пригадати, що світ на цьому не закінчується. Це допомагало мені дистанціюватися і менше непокоїтись, а отже, я міг чіткіше мислити про свої подальші кроки».

ЗАОХОЧУВАЛЬНІ ПИТАННЯ

Багато досліджень підтверджують, що позитивне мислення допомагає не зациклюватись на негативних ситуаціях²⁰⁴. Та як можна мислити позитивно, коли у тебе проблеми на роботі?

Тут і стануть у пригоді *заохочувальні питання*. Вони дають мозку щось на зразок винагород. Це не хвилинке задоволення, яке настає від шоколаду або алкоголю, а сильніший стимул, який ми отримуємо від вивчення чогось нового, відчуття власної вправності або наявності мети. Якщо ви звернетесь до цих класичних джерел мотивації, заохочувальні питання допоможуть вам повернутись у режим «пізнання», у якому завжди легше долати перешкоди. Спробуйте наступні стратегії і оберіть саме свою.

«Як чудово! Чого мене може навчити ця ситуація?»

Я впевнена, що вам знайоме задоволення від моменту осяяння або радість з відтінком провини, коли чуєте якісь пікантні плітки. Я вже казала, що мозок вважає за винагороду, коли ви дізнаєтесь щось нове. Тому найкраще питання, яке ви можете собі поставити у скрутному становищі, — це:

■ «Чого мене може навчити ця ситуація?»

Я була свідком того, як багато керівників успішно використовували вдосконалену варіацію цього підходу, яку запропонував диригент Бен Цандер.

Він заохочує музикантів, які помилились, плескати у долоні і казати «Як чудово!» перед тим, як поставити собі це питання²⁰⁵. Ця фраза допоможе нагадати про потенційну радість, яку приносить відкриття нового, навіть якщо під час вигуку на вустах буде крива усмішка, а на язичі яскраві епітети.

Що ж такого чудового знайшов Бартек у фіаско з Олімпійськими іграми? «Я навчився визнавати, що хоч я і боєць і стратег, але обставини ніколи не припинять мене дивувати. Мені треба прийняти той факт, що все передбачити я не можу. Ця думка була для мене наче холодний душ». Він також виніс деякі конкретні уроки з цього досвіду. «Я зрозумів, що міг зв'язатись із постачальниками їжі у попередніх Олімпійських містах і спитати, як у них все відбувалось. Це вже урок на майбутнє: я можу навчатись із чужого

досвіду, а не завжди намагатися все зробити самотужки, як я це схильний робити». Справді чудово, до того ж, корисно.

«Про що говорять переломні моменти?»

У розділі 10 я говорила про те, як сприяти продуктивності колег, допомагаючи їм усвідомити, що вони здатні самі розібратися зі своїми проблемами. Коли щось вас засмучує або змушує почуватись нікчемною, то не зайвим буде нагадати собі про свої набуті навички і досвід, а ще про те, як вони можуть допомогти нам впоратись зі скрутним становищем.

Професор Гарвардської школи бізнесу і колишній виконавчий директор «Медтронік» (Medtronic) Білл Джордж у своїй книжці «Знайди свій орієнтир» («True North») пояснює, як це зробити²⁰⁶. Він пише про «живильний» ефект повернення до своїх «переломних моментів» — найбільших випробувань вашого життя, які вам вдалось подолати і які вплинули на формування вашої особистості. Вони не обов'язково мають стосуватися вашого професійного життя. Спитайте себе:

- «Коли в минулому мені вдалось упоратись із непростю ситуацією?»
- «Які особисті якості допомогли мені в цьому?»
- «Чи можуть ці якості допомогти з теперішньою проблемою?»

Бартек зрозумів для себе, що згадки про його переломні моменти сповнюють його оптимізмом щодо його здатності не опускати руки після його помилок. «Найскладнішим моментом мого життя був переїзд до Лондона практично ні з чим». Він згадав, що був вигадливим і поступливим, згоден був мити підлогу, адже бачив цю роботу стартом свого майбутнього успіху. Він знав, що всі ці якості все ще при ньому. «Коли я непокоївся про те, що втрачу роботу, то я подумав: “Та знаємо, літали!”. Я знав, що маю достатньо сил, щоб впоратись і з цим, якщо доведеться. Це допомогло мені припинити намотувати кола по кімнаті від хвилювання».

«Що насправді важливо?»

Дослідження людської стійкості показує, що наявність мети допомагає не зациклюватись на проблемі²⁰⁷. Іноді «мета» така велика, що не дозволяє відволікатись на щось інше: ви йдете до своєї

цілі — і нехай весь світ почекає. Ми завжди можемо взяти хвилинку і подумати про більшу картину, згадавши про те, що є для нас найважливішим і як це може допомогти найкраще вчинити у складній ситуації. Це повертає нас до початку книжки, коли ми говорили про те, що перегляд наших намірів є першим кроком до визначення своєї мети. Бартек говорить, що це майже завжди допомагає йому мислити чіткіше. Він питає себе:

- «Що зараз є найважливішим?»
- «Чого я насправді хочу досягти?»

Бартек каже: «Іноді я відповідаю, що хочу зробити все якнайкраще для персоналу, а іноді — що хочу бути хорошим батьком, особливо коли я намагаюся знайти баланс між роботою і родиною. Це допомагає прояснити ситуацію і зменшити напругу».

ДІАФРАГМАЛЬНЕ ДИХАННЯ

Я вже згадувала про те, що дихання допомагає заспокоїтись, коли ви перевантажені, у розділі 6 у контексті «пауз для самоусвідомлення» і у розділі 9, коли розповідала про техніку «зупинка і переналаштування», яка допомагає стримуватись у напружених ситуаціях. Чому ж ми постійно повертаємось до дихання?

По-перше, коли ми в стресовій ситуації, то найперше, що помічаємо за собою, так це те, що наше дихання стає неглибоким і прискореним. Якщо ви помічаєте це посеред складних переговорів, то це явна ознака того, що ви стривожені. До того ж, дихання — це та ниточка, яка пов'язує тіло і мозок. Безліч досліджень доводять, що коли ми дихаємо спокійно — глибоко і повільно, поглинаючи багато повітря, — наше тіло сприймає це як сигнал, що небезпека минула²⁰⁸. Знижується рівень гормонів стресу, ви знову можете мислити чітко. Дев'яносто секунд глибокого, повільного дихання може розпочати повернення вас у пізнавальний режим.

Та я хотіла б зробити деякі доповнення до техніки, тому що існує особливий спосіб дихання, який краще допомагає заспокоїти нервову і ендокринну системи. Декому він знайомий як «діафрагмальне дихання», а іншим — як «черевне дихання». Техніка цього дихання вимагає якомога сильніше розкрити легені за рахунок випинання живота. По суті, це означає, що ви опускаєте діафрагму,

а це зробити не так вже й просто. Запам'ятайте, що вам треба зробити такий глибокий вдих, щоб ваша черевна порожнина розширилась.

Неяну, директору банку, якого ми зустрічали у розділі 12, дуже допомагає такий метод дихання, коли у нього не найкращі дні. А таких у нього було чимало.

Під час останньої фінансової кризи він працював із кількома установами, щоб допомогти їм залишитися кредитоспроможними. Він розповідає: «Був такий період, коли кожного божого дня мені хотілось кричати "Матінко рідна!". Я був на межі розумових і емоційних можливостей. Проблеми, з якими ми стикались, були настільки складними, що я такого навіть уявити не міг. Кількість робочих годин і проблеми, які треба було вирішити, були просто неможливими». Щоб пережити цей період свого життя, він використовував багато з тих порад, про які я писала в цій книжці, але була одна, яку він використовував щоденно — діафрагмальне дихання. Він каже: «Моя команда допитувалась, як я постійно залишаюсь таким спокійним. Тож я показав їм. Я сказав, що треба зосередитись на своєму диханні, а потім почати дихати повільно і глибоко. Я також сказав, щоб вони заплющили очі і розслабились — від кінчиків пальців на ногах до кінчиків пальців на руках, відпустили всі думки. Тобто, по суті, вони робили вправу для самоусвідомлення. Дихальні вправи можна робити у потязі, у конференц-залі та й взагалі будь-де».

На своїй роботі я часто стикаюсь із подібними драмами. Але, як і Неян, я використовую черевне дихання майже щодня відтоді, як я побачила, що воно допомагало мені залишатися спокійною, коли мій рейс скасовували або я була у натовпі. (Для тих, хто боїться бути непривабливим із випнутим животом: якщо сидите або стоїте рівно, тобто якщо верхня частина тіла випрямлена, то ніхто і не помітить, як ви робите глибокий вдих). Ця техніка так швидко нейтралізує роздратування, що я дивуюсь, чому в містах ще не висять рекламні щити, які радять людям спробувати цю вправу перед тим, як сідати в машину або громадський транспорт. А поки цього не сталося, я сподіваюсь, що хоча б вам вона допоможе.

ОПАНУЙТЕ НЕВІДОМЕ

На роботі нас очікує багато непевних моментів. Чи зробите ви достатньо продажів, щоб досягти своєї мети? Чи отримаєте ви бажане підвищення, чи зможете причарувати клієнта? Що мав на увазі директор, коли сказав, що треба «покращити ККД»? У поганих подіях немає нічого веселого, а наш мозок непевні негативні моменти вважає таким самим стресом, як і негативні результати, а від них ми тікаємо як від вогню.

Розглянемо приклад, коли вам треба вибрати між двома варіантами: можливістю одразу отримати \$30 або 80-відсотковою ймовірністю отримати \$45, але й 20-відсотковою ймовірністю не отримати нічого. Що оберете ви? Другий варіант об'єктивно вигідніший, адже в середньому може принести \$36 прибутку. Але якщо вам миліший перший варіант, то тут ви не одні — більшість людей погоджуються з вами. Вченим такий феномен відомий під назвою «ефект визначеності»²⁰⁹.

Чому ж ми уникаємо ситуацій, про які нам мало відомо? Однією з причин є те, що вони змушують мозок працювати особливо напружено, адже йому треба оцінити якомога більше можливих сценаріїв розвитку подій, а ми знаємо, як наша автоматична система любить економити енергію мозку. Невідомість може зробити нас дуже сприйнятливими до негативних ситуацій, адже це є свого роду небезпекою. Наприклад, у дослідженні британського Центру нейровізуалізації «Велком Траст» (Wellcome Trust) з'ясували, що коли люди торкалися гарячого об'єкта, то оцінювали цей досвід як більш болючий, коли їм не говорили, що вони торкнуться чогось гарячого, ніж коли їх попереджали²¹⁰.

Але іноді нам подобається непевність. Ми обоюємо передачі і фільми, у яких тривога зростає з кожною хвилиною, а ми все гадаємо, у чому вся справа. Дослідження показують, що немовлята у всіх культурах в захваті від гри «ку-ку», коли людина перед ними визирає з-за долонь у неочікуваний момент²¹¹. У такій непевності нам подобається те, що вона обмежена. Це конкретний і визначений момент у ситуації. Наприклад, коли ми дивимось або читаємо трилер, то автор заклав у свій твір багато невідомого, але ми точно знаємо, що за певну кількість часу ми розкриємо це невідоме

і що в кінці для нас нічого фатального не станеться. Виявляється, що це також справедливо і для немовлят, які грають у «ку-ку». Їм весело, бо вони знають, що нічого страшного з ними не станеться, адже людина, яка ховається, залишається тією самою, як і все навколо. Коли з'являється хтось новий або людина вистрибує з іншого місця, то, дослідники виявили, немовлята не сміються так сильно²¹².

Це дає нам підказку, як розв'язати стрес від непевності. Що більше ми обмежимо непевність, визначивши те, що нам відомо, то легше мозку буде з нею впоратись. Це також зменшить відчуття тривоги, що дозволить нам приймати більш зважені рішення з приводу ситуації, що склалась.

Яким би непевним не було наше становище, завжди є спосіб це змінити. У розпал кризи на роботі ми можемо звернути увагу на те, що залишається ясним як день. У моментах, які спричиняють лише головній біль, ми можемо бути впевнені на 80 % у розв'язці. Ми також можемо спланувати можливі сценарії для решти 20 % і визначити, коли все скінчиться. Крім того, ми контролюємо власну реакцію на події: що ми скажемо, зробимо або подумаємо. Дослідження підтверджують, що такий підхід — зосередження на тому, що ми можемо контролювати, а не на тому, на що ми не можемо вплинути, — допомагає людям бути більш стресостійкими у таких неконтрольованих ситуаціях, як військові дії і стихійні лиха²¹³.

Цей підхід перевірила на власному досвіді Джекі, піар-менеджер коледжу, коли її місто опинилося в епіцентрі землетрусу, який стався 2011 року в Новій Зеландії. Вона представляла коледж у ЗМІ, а тому журналісти з усього світу кинулися до неї по інформацію, у той час як вона з колегами намагалась упоратись із хаосом навколо. Її команда сушила собі голову над тим, як бути без світла і води, не маючи ні найменшого уявлення, чи будуть ще поштовхи та навіть що сталось із їхніми близькими.

Попри все це, Джекі знайшла розраду в тому, щоб спрямувати свою увагу на знайомі речі, які можна контролювати. Найперше, що вона зробила, — це звернулася до того, що знала. Наприклад, вона швидко зрозуміла: «Впоратись із цією проблемою можна лише усім разом: допомагаючи іншим, налагодивши зв'язок зі ЗМІ, підтримуючи позитивний настрій в людях і виявляючи доброту одне

до одного». Вона це вміла добре, хоч і ситуація для виявлення цих якостей була незвична. Вона також вирішила сприймати цю ситуацію як «найважливішу роботу, яку будь-коли робила». Вона подумала: «Якщо я впораюсь із цим, то потім впораюсь із будь-чим».

Зосередивши увагу на цих двох невеликих константах — її здібностях і її ставленні, Джекі змогла віднайти свою винахідливість і стійкість, щоб пережити хаос наступних днів і місяців. Багато будівель було пошкоджено, а тому випускний провели у великому наметі на території кампусу, і Джекі зробила все можливе, щоб такі необхідні хороші новини потрапили в усі національні ЗМІ. Це сприймали як неперевершений тріумф усієї громади. Після всього цього Джекі і її колеги виграли заслужений грант на відбудову міста.

Якщо ви стикнулись із непевною ситуацією, спробуйте застосувати цей підхід, запитавши себе:

- «Поза тим, що я не знаю, чи є щось, що я знаю напевне?»
- «Чи в цій ситуації є щось таке, що знайоме мені з мого попереднього досвіду?»
- «На що я можу вплинути або що я можу контролювати в цій ситуації?» (Наприклад: «Як я хочу поставитись до цієї проблеми?», «Чого мене може навчити ця ситуація?»)
- «Які є можливі варіанти розвитку подій?» (Продумайте найкращий варіант, найгірший варіант і деякі різновиди цих крайніх випадків).
- «Що я робитиму у кожному з цих випадків?»
- «Чи можу я зробити щось таке, про що потім не буду шкодувати?»

НЕ ВТРАЧАЄМО ГОЛОВУ

Неможливо передбачити, з якого боку чекати несподіванки наступного разу. Але ви можете підготуватись, щоб у потрібний момент «не втрачати голови». Спробуйте ці техніки з тим, у чому у вас найбільші проблеми:

- **Дивіться правді у вічі.** Запишіть усе, що відчуваєте у зв'язку з ситуацією і чому.
- **Велике видно на відстані.** Спробуйте говорити до себе в другій особі, звертаючись на «ти»; уявити, як ви дивитимесь на цю ситуацію в майбутньому; подивитись на все

з чужої точки зору, наприклад, вашої «найкращої версії»; уявити, що дає пораду другу.

■ Заохочувальні питання.

- «Як чудово! Чого мене може навчити ця ситуація?»
 - Подумайте про переломні моменти свого життя, коли вам вдалося подолати складне випробування. Спитайте себе: «Які якості допомогли мені впоратись із цим? Чи можуть вони допомогти мені зараз?».
 - «Чого насправді я намагаюсь досягти? Як я можу скерувати свою увагу на це?».
- **Діафрагмальне дихання.** Під час стресу вдихайте на повні легені до того, поки не помітите покращень.
- **Опануйте невідоме.** Подумайте про ситуації, у яких повно невідомих. Зосередьтесь на тому, що ви знаєте і можете контролювати.

Розділ 18

Тільки вперед

Ноді криза вже минула — непроста зустріч завершена, складне рішення прийнято, але роздратування і тривога все ще нас не відпускають. Ми продовжуємо тримати образ на людину, яка зробила щось не те, або не можемо забути, як несправедливо все склалось. Можливо, ми навіть тішимо себе думкою про каяття і помсту. Або нас зсередини з'їдає жаль про те, що ми мали зробити, але не зробили, і ми мучимо себе постійним питанням «Що, якби?..».

Це, звичайно, нормально — розмірковувати про те, що відбувається у нашому житті, але одержимість цими роздумами не допоможе нікому. Мало того, що це забирає ваші дорогоцінні хвилини життя, так це ще постійно псує вам настрої, що аж ніяк не сприяє продуктивній роботі мозку. Тому непогано буде взяти на озброєння техніки, які, згідно з дослідженнями, допоможуть повернутись на шлях істинний і не зациклюватись на негативних моментах.

ПЕРЕОЦІНІТЬ СИТУАЦІЮ

Я вже не раз говорила про те, що свідомо побачити повну картину світу ми не можемо, адже фільтри автоматичної системи відсіюють «неважливу» інформацію до того, як ми навіть запідозримо про її існування. Саме тому визначати свої наміри *перед* кожною важливою подією — це добре, адже вони допомагають мозку визначити, що є гідним нашої свідомої уваги. Та якщо наш день і після цього кращим не стає, то все ще є хороша новина — ми можемо редагувати наше сприйняття реальності вже *постфактум*, використовуючи техніку, яку науковці називають *переоцінкою*.

Переоцінка означає розгляд альтернативних пояснень побаченого через визнання вірогідності того, що ми не бачимо всієї картини. Звучить просто, але багато психологів і неврологів емпіричним шляхом довели, що це один із найсильніших способів, які ви можете використати для зміцнення своєї емоційної стійкості. Ця техніка не лише зменшує силу захисних реакцій мозку в нестабільні моменти, але має переваги і для вас. Переоцініть складну ситуацію на роботі, і наступного разу вам буде значно простіше впоратись із подібною проблемою²¹⁴. Взагалі, люди, які навчились використовувати переоцінку, помічають, що в них розвинулась довготривала емоційна стабільність, покращились навички комунікації і психологічне здоров'я взагалі²¹⁵. Вважають, що переоцінка впливає на покращення роботи оперативної пам'яті і на аналітичні здібності. Мабуть, це пов'язано з тим, що погляд на ситуацію з різних боків сприяє розвитку активності мозку²¹⁶.

Як же цього досягти? В експериментах учасникам просто пропонують додати до негативної картинки альтернативну історію. Наприклад, переглядаючи фото жінки, що плаче біля церкви, вони припускають, що вона прийшла на весілля, а не на похорон, і плаче від щастя, а не від горя²¹⁷.

У реальному житті вам знадобиться трохи більше. Якщо ми вже негативно зреагували на ситуацію, то навряд чи зможемо подивитись на неї об'єктивно, адже негативні емоції мають властивість затуманювати важливі деталі (як я вже казала у розділі 14). Тому я пропоную наступні три кроки, які допоможуть застосувати собі на користь усі переваги переоцінки у ваші сумні або злі моменти:

- **Крок 1: Перерахуйте «реальні факти».** З цим у вас проблем уже не буде, адже це також основний крок у техніці «хороша людина в поганих обставинах», яка допомагає впоратись зі складними людьми (розділ 9). Ви пам'ятаєте, що «реальні факти» — це те, що ви знаєте напевне. Тут ми говоримо про обставини, а не про людину, але порада та сама: щойно емоції починають переважати, то ви вже відступаєте від фактів. Наприклад, припустімо, що ви отримали оцінку своєї роботи, а вона виявилась не такою, як ви очікували. Так просто вигукнути «Це нечесно!» або «Вони не цінують мою роботу!». Та чи так це? Може, так, а може, і ні. Напевне ви знаєте лише ось

що: «Я розраховував отримати “відмінно”, а отримав “добре”». Сухий факт, згодна, але все ж факт. Це допомагає не заводитись на рівному місці.

- **Крок 2: Підкресліть свої припущення.** Ось тепер ви можете висловити власну думку про ситуацію. Напишіть кілька речень, що починаються з «Я думаю, що...». Наприклад: «Я думаю, що моя робота заслуговувала на оцінку “відмінно”, але вони відмовляються це помічати». «Я думаю, вони хочуть збити з мене пиху. Я думаю, що їм не сподобалось, що я проігнорував їхню пораду про закриття мого улюбленого проекту». Ну, ви зрозуміли. Найважливіше в цьому кроці зробити припущення про всі рівні ситуації: причини, наслідки, себе і тих, хто пов'язаний із цим.
- **Крок 3: Знайдіть альтернативні пояснення.** Уважно подивіться на свої припущення і найбільше з них обдумайте ще раз. Найімовірніше, ви зрозумієте, що ваші припущення *особисті, глибокі або незмінні*. Тобто якщо ви берете щось дуже близько до серця, то припускаєте, що проблема матиме широкомасштабні наслідки або що вона ще довго (або завжди) впливатиме на вас. Подивіться на кожне припущення і спитайте себе:
 - А що як це припущення помилкове? Наприклад, що як проблема не особиста, глибока чи незмінна?
 - Як інакше можна подивитись на ситуацію? Що ще може відбуватись? Не відкидайте креативні ідеї, навіть якщо вони здаються малоімовірними.
 - Що може послужити підтвердженням альтернативних пояснень?

Є два основних підходи до Кроку 3. Один використовують для того, щоб мінімізувати негативні інтерпретації: «Я думаю, це означає, що я впав у немилість, але сумніваюся, що це правда, адже розмова в ліфті з тим, хто мене оцінював, була приємною». Так ви не піддастесь песимізму. Крім того, розглянете можливі позитивні пояснення, які, згідно з дослідженнями переоцінки, мають поліпшити вам настрій²¹⁸. У прикладі з оцінкою роботи яка може бути оптимістична версія подій? «Їм подобається моя робота. Але вони хочуть показати, що не варто ігнорувати поради досвідчених колег

і що мені потрібно навчитися співпрацювати. Це як можливість навчитися чогось». Коли ви так зробите, то зрозумієте, що принаймні дещо з цього може бути правдою.

Найцікавіше у переоцінці те, що розгляд різних можливих версій подій насправді змінює те, як люди переживають і пам'ятають складні ситуації. І це не просто слова. Науковці, такі як Кевін Окснер з Колумбійського університету і Джеймс Гросс зі Стенфорду — одні з найвпливовіших дослідників емоційної стійкості — довели, що мозок не так активно вдається до механізмів виживання, якщо про негативну ситуацію думати з прив'язкою до позитивної²¹⁹. Припускаючи іншу точку зору на події, ми змінюємо емоційну реакцію на негативну ситуацію, а отже, змінюємо її сприйняття.

Переоцінка допомогла Бартеку пройти крізь низку поганих днів під час Олімпійських ігор. «Я робив усі можливі негативні припущення, адже вважав себе приреченим, але потім я зрозумів, що мій мозок просто панікує. Я маю подивитись на факти і припинити накручувати себе. Тож я навчився ставити собі питання “Що я знаю напевне?” і “Які мої припущення з цього приводу?”, коли я не можу приборкати хвилювання». Ці питання відкрили йому очі на те, що він робив одне велике «постійне» припущення: його невдалі рішення вже не вдасться виправити. Коли він змусив себе подивитись на це з іншого боку, то зрозумів, що все не так критично. «Взагалі, ми змогли зменшити шкоду швидше, ніж я очікував, і бізнес врешті пішов вгору».

Бартек зізнається, що техніка переоцінки допомогла йому міцніше триматися на ногах: «Я почуваюся впевненіше, коли справи йдуть то вгору, то вниз». Це саме те, про що говорили Окснер і Гросс: що краще ви опановуєте техніку переоцінки негативних ситуацій, то легше вам буде залишатися зібраним, коли все складається не за вашим планом. У сучасному професійному житті це дуже корисна навичка.

Відкиньте думки про втрачене

У Бартека наче камінь з душі впав, коли він зрозумів, що не все ще втрачено і шкоду ще можна відвернути. Та залишився ще один психологічний бар'єр — попроситись із витраченими на розширення

грошима. Він знав, що цю проблему треба відпустити, але ж так шкода марно витрачених грошей! Ця думка міцно засіла в його голіві. Він розповідає: «Зменшення об'єму виробництва було дуже складним рішенням, адже ми вклали так багато грошей. Я вклав купу грошей».

Така проблема виникала не лише у Бартека. Взагалі дуже важко забути про весь той час, усі ті зусилля чи гроші, які ми вклали у справу, що не мала очікуваного успіху. Ви впізнаєте це відчуття, якщо колись продовжували дивитися жахливий фільм із думкою «Я вже заплатив за квиток» або «Я вже просидів тут півгодини», навіть якщо ви точно знаєте, що почувалися б значно краще, якби просто вийшли, а не витрачали дорогоцінний час на нудну стрічку. Якщо говорити про роботу, то, можливо, у вас є не надто вдалий проект (або стосунки), який ви намагаєтесь реанімувати вже деякий час. Ви відчуваєте, що все в житті пішло б краще, якби ви поклали цьому край, але ви не хочете, адже ви стільки енергії вклали у цю справу.

Економісти навіть мають назву універсальної для всіх людей складності забути про час, енергію або гроші, які були витрачені не найкращим чином — *омана безповоротних витрат*. Нам важко примиритись із думкою про їхню втрату, навіть якщо ми тільки виграємо, якщо зможемо врешті це зробити²²⁰.

Припустімо, що у вас ситуація, яка складається не найкращим чином. Можливо, це є наслідком ваших попередніх рішень. Як же нам обрати між тим, щоб триматися за цю ситуацію, і тим, щоб усе змінити і рухатись далі? Ось що одноголосно радять спеціалісти з інвестицій і біхевіористи:

- Уявіть, що з цього моменту ви починаєте все з чистого аркуша, наче всіх попередніх подій ніколи і не було.
- Якщо ви й надалі будете триматись за цю ситуацію і продовжите вкладати час, зусилля або гроші, то що, найімовірніше, ви втратите, а що здобудете?
- Порівняйте можливі втрати і здобутки і спитайте себе: чи варто мені продовжувати?

Коли ви порівнюєте «за» і «проти» обох варіантів, то не зайвим буде врахувати шкоду вашій репутації та стосункам, якої може завдати відступ від зобов'язань. Але всі *попередні* витрати часу,

зусиль або грошей мають залишитись позаду. Якщо жити теперішнім з думкою про майбутнє, а не озиратися постійно назад, то всі ці витрати і залишаться позаду.

Якщо вас все одно не відпускає, то психологи виявили, що людям легше думати про безповоротні витрати, якщо вони зосередять увагу на перевагах, які на них чекають, коли вони нарешті наважаться рухатись вперед²²¹. Зазвичай ми схильні зациклюватись на наших втратах — економісти називають це *неприйняттям втрати* — та ігнорувати переваги того, щоб залишити деякі речі позаду. Бартеку було важко не зациклюватись на невдало вкладених грошах, які він витратив на додатковий транспорт і, звичайно, на тому, що його гордість зазнала значної шкоди. Він не хотів помічати ті переваги, які може отримати, якщо припинить закуповувати додатковий товар. Щодня це заощаджуватиме його компанії п'ятизначну суму і значно покращить моральний дух і продуктивність працівників. Коли він зважив усе це, то ідея про згортання розширення здалась йому не такою вже й поганою.

Нарешті, якщо ви маєте справу із ситуацією, яка не пов'язана з грошима, то на свої помилки можна подивитись як на корисний досвід, який надалі допоможе приймати кращі рішення. Це беззаперечна перевага, адже ви вже будете знати, як впоратись із подібною ситуацією.

КОЛИ НАПАРТАЧИВ ХТОСЬ ІНШИЙ

Ми часто залежимо від людей, яких ми контролювати не можемо, гнемо ми шию у великій корпорації чи працюємо приватними підприємцями, які мають справу із некомпетентними постачальниками. Несолодко доводиться в будь-якому разі, коли нас підводять. Безперечно, тепер у нас на озброєнні є способи, які допомагають залишатися спокійними, не зациклюватись на невдачах і долати неоднозначність. Крім того, ми можемо залишатися позитивно налаштованими, коли маємо справу з тими, хто не вкладається в зазначені терміни або відступає від погодженого плану. Техніки з останніх розділів можна використовувати і тоді, коли розмовляєте з людиною, яка серйозно напартачила, щоб ви разом змогли розібратись зі створеною проблемою.

Та спершу я б хотіла згадати деякі поради з частини III. Часто людина, яка щось зіпсувала, відчуває незручність, занепокоєння, агресію або і все разом. Це ознака того, що вона в захисному режимі і її раціональна система, яка відповідає за аналіз, самоконтроль і планування, не працює як треба. Ви можете подумати, що так їй і треба за те, що вона зробила, але це не дуже допоможе розплутати проблему, якщо вам знадобиться допомога цієї людини. Ось три способи для того, щоб витягнути людину із захисного режиму, ну або принаймні не погіршувати її стан, щоб вона знову почала мислити ясно.

- **Висловіть розуміння.** Це не означає, що ви не маєте бути роздратовані або засмучені. Але ви допоможете людині бути не такою стривоженою, якщо покажете, що розумієте, що він чи вона (ймовірно) не хотіли, щоб усе так вийшло.
- **«Хороша людина в поганих обставинах».** Поговоріть про причини, які призвели до провалу, а не переходьте до критики особистих якостей людини. Скажіть краще «Ти приніс це на два дні пізніше вже вдруге», а не «Ти завжди запізнюєшся і ти взагалі жадлива людина». (Поради про те, як поводитися під час конфліктних ситуацій, можете переглянути у розділі 9).
- **Зосередьтеся на пошуку рішення, а не винних.** Критика — це безвідмовний спосіб запуску захисних реакцій мозку. Тому, якщо вам треба вирішити проблему саме зараз, найкращим виходом буде зосередитись на пошуку рішень. (Накричати і покритикувати ви зможете пізніше, якщо треба буде).

Обравши таку стратегію поведінки, ви також можете скористатися порадами про стійкість із попередніх розділів, щоб допомогти всім залишити неприємну ситуацію позаду.

Джордж — виконавчий директор у великій компанії з виробництва одягу, і він гарантує дієвість цього підходу. Одного разу він розкрив махінації, які відбувались у кафетерії для персоналу. Десятки тисяч доларів украли протягом кількох місяців. Це дуже підірвало довіру всередині компанії, у якій зазвичай панує дружня атмосфера, старший персонал був засмучений. Коли з порушником упорались, то деякі керівники спрямували свій гнів на фінансовий відділ. Джордж розповідає: «Махінації мали виявити набагато раніше, адже фінансовий відділ мав проводити аудит. Один із моїх колег

в усьому почав звинувачувати їх, мовляв, чому вони не зробили це і те. Не те щоб питання були зовсім недоречні. Але наші колеги-фінансисти і так були засмучені, тому крик тут нічим би не зарадив».

Коли всі заведені, то мало хто здатний мислити чітко і ясно. Він згадує: «Це була просто кривава бійня, але до конструктивного рішення ми не наблизились ані на крок. Усе, на що ми спромоглись, так це тимчасово закрити кафетерій». Це класичний приклад нервової і безкомпромісної поведінки, яка характерна для нас, коли мозок перебуває в режимі «захист» і раціональна система напіввідключена. На щастя, Джордж знав, як реагує мозок на загрозу. «Я був так само розлючений, як і всі, але розумів, що вирішити проблему в такий спосіб неможливо».

Джордж попросив усіх втихомириться і запропонував інший підхід. Він використав кілька порад зі стійкості, які я згадувала раніше, і почав із дистанціювання. «Коли я сам маю справу зі складними ситуаціями, то намагаюся подивитись на них зі сторони. Я уявляю, що хтось інший є виконавчим директором моєї компанії і запитую себе, що б я порадив цій людині. Тож я запросив своїх колег пограти в таку абстрактну гру. Я спитав у них: «Що ми вважатимемо важливим, якщо подивимось на цю ситуацію за п'ять років?». Потім він попросив їх подумати про безповоротні втрати. «Я часто говорю, що ми є там, де ми є, коли стається щось погане. Це основна фраза, яка нагадує нам не озиратись назад, не мучити себе почуттям провини, а дивитись лише вперед». Також він просив їх згадати про переломні моменти, які траплялись в історії компанії. «Я нагадав їм, що коли траплялись неприємності, ми знаходили спосіб із ними впоратись. Ми можемо витримати більше, ніж ми думаємо».

Коли його колеги заспокоїлись, він поставив їм заохочувальне питання: «Чого нас може навчити ця ситуація і що врешті ми робитимемо?». Коли вони вже були готові перейти до пошуку рішення проблеми, він застосував поради з розділу 13, використовуючи позитивне питання, щоб спонукати їх мислити продуктивно: «Якого ідеального результату ми можемо досягти?». «Це питання призвело до того, що ми вдалися до жорстких заходів, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому».

Наступного разу, коли матимете справу з безладом, який створили інші, або і ви, спробуйте поставити наступні питання,

щоб знизити рівень тривоги і дозволити знайти конструктивне рішення:

- **Дистанціювання.** «За рік, коли ви згадаєте цю ситуацію, що ви б хотіли подумати про власні дії в момент кризи?»
- **Заохочувальні питання.** «Коли ми стикались із проблемами в минулому, то що нам допомогло?», або «Чого може нас навчити ця ситуація?», або «Що зараз насправді важливо?»
- **Позитивне мислення.** «Забудьте на хвилину про теперішню ситуацію. Який може бути ідеальний результат?» і «Що найкраще зробити в першу чергу?»

Тільки вперед

Щоб випробувати техніки з цього розділу, згадайте нещодавню негативну ситуацію, яка засмучує вас або не дає спокою.

- **Переоцініть ситуацію.** Визначте *реальні факти*. Які ваші *припущення*? (Які з цих припущень особисті, глибокі чи незмінні?) Як можна *інакше* пояснити факти? Що може підтвердити ці пояснення?
- **Відкиньте думки про втрачене.** У ситуаціях, які не можна виправити, незважаючи на всі ваші зусилля, не надавайте великого значення безповоротним втратам, а зосередьтесь радше на тому, що ви отримуєте, якщо зможете відпустити ситуацію. Навіть якщо вам довелося відступити, то вважайте це досвідом, який допоможе у майбутньому.
- **Коли напартачив хтось інший.** Не заганяйте людину ще більше у захисний режим: висловіть своє розуміння того, що прокол стався ненавмисно; обговорюйте дії людини, а не її характер; зосередьтесь на пошуку рішення, а не винних (поки що). Застосуйте техніки дистанціювання і заохочувальні питання (з розділу 17), щоб зменшити стрес. Орієнтуйтеся на ідеальний результат, якого ви всі хочете досягти, використовуючи техніку позитивного мислення (розділ 13), щоб усі були у пізнавальному режимі і могли ясно мислити.

Розділ 19

Сила

Під тиском, поставши перед невизначеністю, конфліктом або розчаруванням на роботі, ми нерідко просто зціплюємо зуби і через силу намагаємось пройти ці випробування, хай в якому б фізичному стані ми не були. Ми можемо вирішити, що часу на вправи, кілька хвилин відпочинку або на необхідний для нашого тіла повноцінний сон у нас немає. Та вже зараз ви знаєте, що фізичний стан безпосередньо впливає на те, як ми мислимо. Коли ми стомлені і виснажені, то приймаємо погані рішення і легко підпадаємо під вплив найпоширеніших стрес-факторів.

У частині IV я вже говорила про зв'язок тіла і мозку та як вони впливають на стан одне одного. Я розповідала, як повноцінний сон, фізичні вправи і «паузи на самоусвідомлення» допоможуть покращити якість розумових процесів. Зараз я хочу зупинитись на фізичній стійкості і розповісти про те, як сон, вправи і самоусвідомлення допоможуть впоратись зі злетами і падіннями професійного життя.

Здоровий сон

У розділі 13 я вже згадувала, які безсумнівні переваги для мозку несе здоровий сон. Але повноцінний сон також допомагає впоратись із тривогою і нервуванням у стресових ситуаціях. Результати одного експерименту довели, що, найімовірніше, саме брак сну може стати причиною надто бурхливої реакції на негативні події²²².

Неврологи також знайшли цьому підтвердження за допомогою сканування мозку. У добровольців, які мало спали, виявили підвищену активність мигдалевидного тіла (в одному дослідженні вона була на 60 % більша), порівняно з тими, хто добре відпочив²²³.

Іншими словами, у непевних і складних ситуаціях виснажений мозок більш напружений і схильний до запуску команди бийся/тікай/завмри. Дослідники також з'ясували, що стомлений мозок важче заспокоюється після хвилювання. Крім того, дослідження нижніх шарів префронтальної кори головного мозку в людей, які спали недостатньо, виявили, що їхня раціональна система працює не на повну силу, що особливо впливає на розсудливість. Тому і не дивно, що брак сну не допомагає нам з усмішкою зустрічати непередбачувані обставини.

Інші вчені підтвердили, що повноцінний сон допомагає ставитись до всього простіше. Дослідниця зі Стенфорду Шері Д. Ма виявила, що у баскетболістів після десяти годин сну (здається, що це довго, але піддослідні були підлітками або їм було трохи за двадцять і у них було багато фізичних навантажень) значно покращився настрій і вони були сповнені енергії. Вони стали значно влучнішими — у середньому на 9 %, що порадувало гравців як ніщо інше²²⁴.

Джордж, виконавчий директор компанії з виробництва одягу з попереднього розділу, каже: «У світі бізнесу сон дуже недооцінюють. Чому люди так пишаються тим, що їм потрібно лише п'ять годин? Багато з того, що я читав, доводить, що цього навряд чи досить, а їхня нездорова поведінка це лише підтверджує. Якщо я не виспався, то я не соромлюсь зізнатись, що мій день складається не найкращим чином, навіть якщо я і намагаюсь не показувати цього». Джордж зізнається, що раніше він спав значно менше, ніж йому було треба. Але відколи він дізнався, що повноцінний сон допомагає покращити працездатність і емоційну стійкість, він змінив свої звички і відповідальніше поставився до цього. «Фітнес-трекер допомагає мені стежити за нормою сну, і я помітив, що якщо мені не вдається виспатись, то я особливо роздратований і сердитий. Тепер я стежу за цим, щоб в разі недосипання надолужити втрачене».

Джордж проводить багато часу в роз'їздах по всьому світу, зустрічається з клієнтами і постачальниками, тому постійна зміна часових поясів і напружений робочий графік досить часто вибиває його з колії. Трохи надолужити йому допомагає дрімання за столом, але воно все одно не замінить ніч здорового сну. Дослідження показує, що дрімання може допомогти мозку обробити негативний

емоційний досвід і зменшити інстинктивну реакцію на неприємні ситуації²²⁵. Саме це і підтверджує приклад Джорджа²²⁶. «Я проsto кладу голову на стіл і відключаюсь на деякий час. Після цього у мене прояснюється в голові і решта дня проходить краще».

Якщо ваша робота нагадує американські гірки, то прислухайтеся до порад про здоровий сон, які я давала у розділі 13. Нагадую їх ще раз:

- Сприймайте сон як ще одну зброю у своєму арсеналі покращення професійного життя. Вважайте його не менш важливим компонентом підготовки до складних випробувань на роботі.
- Візьміть до уваги, що здатність заснути дуже залежить від кількості світла навколо. Зробіть так, щоб перед сном вас оточувало тьмяне світло і ви не користувались приладами, що випромінюють яскраве світло (телефони, планшети і тому подібне).
- Спробуйте дрімати. Носіть із собою затички для вух, пов'язку на очі або подушку для дрімання (у крайньому разі — дуже темні окуляри).

ТРЕНУЙТЕ РОЗУМ

Раніше я вже говорила, якими корисними є фізичні вправи для покращення роботи мозку, навіть у невеликій кількості. Але вони не лише допомагають краще мислити і підвищують працездатність. Це надійний і ефективний спосіб покращити настрій і зменшити занепокоєння у стресовій ситуації. Дослідження довели, що фізичні вправи мають таку саму дію, як і антидепресанти для лікування легких та помірних випадків депресії²²⁷. Хоча позитивний ефект вправ помітно кращий, якщо їх повторювати, дослідження показали, що навіть одного підходу вистачить, щоб змінити нейрохімічний склад організму і заспокоїти людину. Справді енергійні вправи діють навіть краще, даючи нашому мозку заряд ендорфінів — особистого знеболювального, що, до того ж, підносить настрій (слово «ендорфін» можна перекласти як «внутрішній морфін»)²²⁸.

Кіра, інформаційний директор, не мала проблем з ендорфінами, коли була студенткою. У вільний час вона працювала рятувальницею і грала за університетську команду з волейболу. Але, як

і багато з нас, після завершення навчання вона випала з того графіку, який пропонує студентське життя, і її регулярні тренування припинились. Майже всю себе вона віддавала роботі і часу на все інше не вистачало. Оскільки Кіра працювала на міжнародну компанію, термінові доручення могли прийти в будь-який час дня і ночі. На сон часу бракувало, не кажучи вже про час для себе.

Після років роботи в постійному стані розумового і фізичного виснаження вона нарешті вирішила включити у свій графік час на вправи і відпочинок. Що ж її спонукало до цього? «Я зрозуміла, що так я почуватимусь значно краще. Я перестану кричати на людей. Завдяки цьому я не буду бурхливо реагувати на набридливі листи і писати розгнівані відповіді або, принаймні, двічі подумаю перед тим, як їх надсилати. Тому я стала знову приділяти увагу своєму тілу, вперше за багато років».

Як же їй вдається додати до щільного графіку ще й фізичні вправи? «Все починається зранку. Коли я визначаю наміри на день, то питаю себе: "Які три речі зроблять сьогодні мій день чудовим?", і однією з цих речей є щось пов'язане з фізичними вправами. Потім я відкриваю свій розклад і дивлюсь, куди я можу внести це. До цього запису у розкладі я ставлюсь як до будь-яких своїх обов'язків". Кіра говорить, що таке невелике доповнення допомогло їй зрозуміти, що «тіло є таким же важливим, як і мозок. Вони одна велика, взаємозалежна система. Тепер я з повагою ставлюсь до свого тіла, а не просто змушую його виконувати всі мої забаганки».

Бартек теж застосував додаткові фізичні навантаження під час епопеї з Олімпійськими іграми: «Коли все йде важко, то я знаю, що пригальмувати і подумати про щось інше може бути корисним. Я займаюсь дзюдо, і думати про роботу майже неможливо, коли ти всіма силами намагаєшся не дати супротивнику покласти себе на мат. Але влітку 2012 року я вперше почав бігати. Я помітив, що це на деякий час допомагає мені викинути всі думки з голови, щоб потім по-новому подивитись на ситуацію».

Одна справа знати, що вправи дуже корисні, а зовсім інша — знайти для них час. З розділу 2 про визначення мети ми знаємо, що починати треба з малого, з того, що легко можна внести у свій розклад і що принесе хоч трохи задоволення, щоб ваша система винагород активізувалась. Це може бути, наприклад, прогулянка

швидким кроком на зустріч і назад. (Якщо пригадуєте, то такої стратегії дотримуються багато з тих, чії історії я тут розповідаю, адже так вони мають змогу розім'ятися практично щодня).

Головне не забувайте, що вправи — це не марнування часу, а чудова його інвестиція. Рос, керівник служби з питань охорони здоров'я, говорить: «У мене є чітке визначення того, що заслуговує на мій час, і раніше фізичні вправи не були серед вартісних речей. Але ж очевидно, що вони допомагають мені краще почуватись і думати. Я більше стала вірити в себе і свої можливості». Тому зараз для неї вправи — це «практична інвестиція, яка допомагає впоратись зі стресом. Так це не схоже на потурання своїм забаганкам або неприємний обов'язок, а тому є більша вірогідність, що я їх виконуватиму».

МОМЕНТИ САМОУСВІДОМЛЕННЯ

У розділі «Основи науки» я розповідала про те, як самоусвідомлення покращує роботу раціональної системи мозку, покращуючи зв'язок між головними частинами префронтальної кори. Це дуже важливо, коли справа доходить до стійкості на роботі, адже раціональна система відповідає не лише за мислення, аналіз і увагу, а й за наш самоконтроль і здатність підлаштовуватись під обставини. Саме вона не дає нам крикнути «Так не чесно!», коли ми стаємо свідками відвертої несправедливості, а також допомагає переоцінити сприйняття непростой ситуації. Вчені, які аналізували сканування мозку людей, що практикували самоусвідомлення, стверджують, що в них знижена захисна реакція на негативні події, а тому це не заважає їм впоратись із кризовими ситуаціями²²⁹. Іншими словами, люди, які займаються самоусвідомленням, не поспішають вмикати режим захисту за першої-ліпшої нагоди. Самоусвідомлення сприяє нашій емоційній стабільності так само, як і покращенню розумових процесів.

Як же все це стосується професійного життя? Група дослідників із Вашингтонського університету залучила групу спеціалістів з підбору персоналу і попросила їх виконати різні завдання²³⁰. Посеред експерименту деякі учасники робили прості вправи на самоусвідомлення. Друга група ходила відпочивати, а третій групі

нічого приємного не дісталось. Їхні завдання передбачали організацію зустрічей для кількох учасників, коли у них обмежена кількість вільних залів для переговорів, а також створення креативного плану для зустрічі. Вони отримували інформацію через електронну пошту. Постійні повідомлення, дзвінки, документи. І люди весь час заходили до них, не стукаючи. Деяка інформація була неповною, і учасники зустрічі казали про зміни в їхньому розкладі (так, дослідники дуже постарались наблизити експеримент до життя). Не дивно, що учасники стали скаржитись на виснаження, та це й було метою від самого початку. Група, яка мала перерву на самоусвідомлення, впоралась з усім помітно краще і скаржилась на стрес менше за інших.

Давайте ще раз згадаємо, що таке самоусвідомлення. Воно складається з трьох частин: *зупинка* на деякий час; *повне зосередження* уваги на чомусь; якщо ви відволікаєтесь від обраного об'єкту, то *повертаєтесь* до нього, але не судіть себе надто суворо. Більшість людей зосереджуються на своєму диханні, бо це найзручніший варіант. Я вже не раз згадувала вправи на дихання. Але зосередитись можна на чому завгодно. Ми можемо пильніше придивитись до картини або рослини поряд, або фокусуватись на кожній ложці супу, що ми з'їдаємо. Що б ми не обрали, ми зупиняємось на тому, на що зазвичай не звертаємо увагу, і створюємо такий собі вакуум у хаосі нашого життя.

Переваги самоусвідомлення стали широко відомі у діловому світі, а тому набирають популярності восьмитижневі курси із самоусвідомлення. Але якщо такі курси не вписуються у ваш розклад, то ви все одно маєте шанс навчитися цьому. Нейробіолог Фадель Зейдан з колегами з Університету Північної Кароліни набрали групу добровольців, які займались самоусвідомленням по двадцять хвилин протягом чотирьох днів. Результати вражали. Учасники говорили, що відчувають себе не такими втомленими і стурбованими, а також краще контролюють себе. За допомогою задач і тестів дослідники виявили, що оперативна пам'ять, а також візуальний і просторовий аналіз учасників значно покращились²³¹.

А що як у вас немає і двадцяти хвилин на день? Мені сподобалось дослідження Університету Вісконсин-Стаут, учасників якого попросили займатися медитацією протягом двадцяти п'яти

хвилин кілька разів на тиждень. Насправді переважно вони витрачали на це від п'яти до п'ятнадцяти хвилин, але навіть цих найменших п'яти хвилин вистачило, щоб змінити схему роботи мозку на краще, що було доведено за допомогою тривалих досліджень²³².

А що як і п'яти хвилин немає? Що як ви можете дозволити собі лише хвилину, а то й менше? Це може вважатись самоусвідомленням? Я скажу вам «так». Кіра, вже відомий нам інформаційний директор, каже: «Така техніка медитацій саме для таких трудоволіків, як я. Це лише двадцять вісім вдихів-видихів, тож навіть я це можу. Підрахунок допомагає зосередитись. Я роблю так майже щодня. Іноді я думаю, що це не працює, бо я не відчуваю ніяких змін. Але ось уже 18:00, а я чарівним чином все ще спокійна. А коли я пропускаю свої чудодійні двадцять вісім вдихів-видихів, то наприкінці дня мене точно спокійною не назвеш».

Може, ви пам'ятаєте, що Ентоні, експерт з цифрового маркетингу з частини II, також має швидку вправу для «паузи на самоусвідомлення», яка допомагає йому впоратись із навантаженням на роботі. Іноді він також використовує додатки на смартфоні, створені з цією метою. «Хоч спочатку вони і не викликають захвату, але працюють. Ви можете слухати їх у навушниках, де б ви не були. Вам не треба для цього заплющувати очі, тому ви можете робити це і за столом, і ніхто навіть не знатиме». Вказівки, які дає додаток, можуть бути різні, наприклад, зосередитись на тому, як зараз почуваються ваші пальці на ногах.

Наша давня знайома Рос також мала своє освячення з самоусвідомленням, яке допомогло їй зрозуміти, що «достатньо просто зосередитись на тому, що я зараз роблю, справді прислухатись до думок і відчуттів. Це може бути на зустрічі з кимось або коли я читаю казку на ніч дітям». Я, наприклад, зосереджуюсь на тому, як кожна нога щоразу ступає на землю під час щоденної ранкової прогулянки.

Тому ви можете експериментувати, поки не знайдете саме ваш варіант вправ на самоусвідомлення. Якщо споглядати келих вина або морозиво — це для вас саме те, то що ж, ви завжди можете сказати, що медитувати можна по-різному.

СИЛА

Коли стикаєтесь із негараздами, не забувайте про взаємозв'язок тіла і мозку:

- **Сон.** Особливо попідкуйтесь про те, щоб мати повноцінний сон, адже він допоможе вам бути спокійнішими і більш зваженими. Якщо зараз вам важко це влаштувати, то подумайте про те, як, де і коли ви можете трохи подрімати.
- **Вправи.** Ви можете прочистити голову і підняти настрій за допомогою двадцяти хвилин нескладних вправ. Розділіть цей час на дві-три прогулянки швидким кроком, якщо так вам зручніше.
- **Самоусвідомлення.** Спробуйте кілька різних вправ на самоусвідомлення, а потім оберіть улюблену для регулярного виконання, щоб стимулювати розумові процеси та розвивати емоційну стійкість.

ЧАСТИНА VII

ЕНЕРГІЯ

ЕНТУЗІАЗМ І ЗАДОВОЛЕННЯ КОЖНОГО ДНЯ

Енергія дозволяє людині щодня виконувати надокучливу, нудну роботу і копирсатись у тоннах нецікавих фактів, а також підтримує у часи злетів і падінь. Вона сильніша за талант і обдарованість і має впововину менше шансів розчарувати і піддати ризику

Семюель Смайлс (1897)

Усе, ваш арсенал чудового дня повністю зібраний. Ви зосереджуєтесь на правильних речах і розраховуєте свій час так, щоб приділити всю увагу найголовнішому. Ви з тактом і розумом підходите до взаємин з людьми, чутливі до змін у їхній поведінці і настроях. До ваших слів дослухаються, ваші дії — приклад для інших. Ви неушкодженими проходите крізь чергову смугу перешкод і навіть найскладніший день не псує вам настрою.

Ця частина книжки — це бонус, джерело додаткового живлення, коли ви відчуваєте, що здаєте позиції, або коли ви хочете вирватися ще далі вперед. Можливо, зараз у вас такий період, коли не вистачає натхнення на роботі. А може, ви зараз дуже заклопотані і не відмовитесь від чарівного еліксиру бадьорості. У кожному разі поради в цій частині дадуть вам додатковий заряд енергії в особливо складні дні, а хороший день зроблять просто чудовим.

Спочатку будуть деякі практичні поради, що допоможуть підвищити розумову, емоційну і фізичну енергію, а також підштовхнуть у необхідний момент. А в останньому розділі будуть поради, які майже миттєво допоможуть розвинути постійний і потужний ентузіазм до роботи.

Заряджаємось

Коли ми абсолютно виснажені на роботі, то, звичайно, ми можемо підтримати себе думкою про відпочинок наприкінці дня, ну, або наприкінці тижня. (Або у відпустці. Ну, в крайньому випадку, на пенсії). Але, розуміючи принципи роботи мозку ми можемо краще собі допомогти. Ми знаємо, як працює система винагород мозку, і психологію гарного настрою, а все це відкриває багато можливостей швидко підзарядитись, коли ми виснажені у всіх можливих значеннях. У цьому розділі я поділюсь із вами сімома техніками, які чудово підходять для бурхливого, насиченого професійного життя, адже вони прості і діють одразу. Після цього я розповім про два способи, які дадуть можливість використати ці тактики повною мірою: перший покаже, як правильно вибрати час для їх застосування, а другий — як закінчити все на високій ноті.

1. ТРИ ХОРОШІ МОМЕНТИ

Одним із найпростіших способів підняти собі настрій є думка про щось хороше. Психологи часто називають це «вправою на вдячність», а я — «три хороші моменти», бо це пояснює саму суть техніки. Вона полягає в тому, щоб згадати три позитивні події, які сталися із вами. Так, вам стане набагато краще, навіть якщо події були незначними. Деякі дослідження виявили, що, коли люди робили таку вправу щодня протягом тижня, то потім вони казали, що почувалися щасливішими навіть через місяць після цього²³³.

Не так вже і важко пояснити, чому повторення робить цю вправу значно ефективнішою. Згадайте, як у розділі з ми з'ясували, що кожна наша думка є частиною мережі нейронних зв'язків, і що

частіше ми їх використовуємо, то міцнішими вони стають. Тож що більше ми концентруємось на негативних моментах, то більше ми помічатимемо їх щодня. І навпаки, у всіх нас у голові є мережа нейронних зв'язків, яка відповідає за думки, що починаються з фрази «Це добре, що...». Якщо її часто використовувати, то мозок навчиться сприймати світ саме з цієї точки зору. Це допоможе нам бути певними в тому, що наша склянка наполовину повна, а не наполовину порожня.

Отже, коли вам потрібен додатковий заряд енергії, подумайте про три хороші моменти, що сталися сьогодні, або про те, за що ви вдячні, або просто про речі, які викликають у вас усмішку. (Німецькі вчені виявили, що коли люди думають про три *веселі* моменти, то це діє так само ефективно, як і думка про три хороші моменти²³⁴). Коли день такий собі, то навіть згадка про те, що я не забуду взяти парасольку, допомагає. Щойно ви почнете думати про хороші події, хай спочатку це і важко, ваш асоціативний мозок почне видавати потік позитивних подій за день, про які ви, певно, вже й забули.

Ось вам підказки до застосування цієї техніки:

- Додайте у ваш план на кожен день час на те, щоб згадати хороші моменти.
- Заведіть записник, куди зможете записувати хороші події.
- Спробуйте це зі своєю другою половинкою або з дітьми як варіант позитивного завершення дня; або згадайте хороше перед сном.
- Ви можете починати збори швидким нагадуванням того, що хорошого сталося у компанії останнім часом, щоб усі почали роботу в хорошому настрої (і були у пізнавальному режимі, про що я говорила у розділі 10).

2. Вияв доброти

Здається нелогічним віддавати щось іншим, щоб почуватися краще, коли відчуваєш брак енергії. Але так воно і є. Професор Пенсильванського університету Мартін Селігман — провідний експерт з вивчення успішності та хорошого настрою. Він говорить: «Виявлення доброти моментально підвищує гарний настрій, що

підтверджують усі експерименти, які ми проводили»²³⁵. Міжнародна команда неврологів на чолі з Жоржем Моллом, директором Інституту Д'Ор, Бразилія, підтвердила, що коли добровольці віддавали гроші на благодійність, їхня система винагород реагувала на це так само, як і на отримання грошей²³⁶. (Більше того, Елізабет Данн і Майкл Нортон з Університету Британської Колумбії і Гарварду відповідно з'ясували, що люди почуваються щасливішими, коли витрачають гроші на інших, а не на себе²³⁷). Щорічний світовий рейтинг щастя ООН (World Happiness Report) також повідомляє, що власна щедрість підіймає людям настрій, у якій би культурі вони не зростали²³⁸.

Навіть більше: як згадка про наші успіхи може зробити нас більш впевненими у собі, так і згадка про наші добрі вчинки може підняти нам настрій не гірше, ніж коли ви їх робите. Японські вчені, як і їхні американські колеги, виявили, що перерахування хороших вчинків за тиждень робить людей щасливішими²³⁹. Тож зробіть одну добру справу, і в майбутньому це може вам допомогти.

Як бути добрим і щедрим у завантажений день:

- **Зробіть комусь комплімент.** Скажіть щось на зразок «Ви як завжди такі привітні», або «Я завжди захоплювався вашою зібраністю», або «Мені подобається ваш рингтон [або годинник, або будь-що інше]».
- **Висловіть вдячність.** Виділіть час у своєму розкладі, щоб подякувати тим, хто вам допоміг. Інші справи можуть почекати кілька хвилин — це займає не так багато часу.
- **Допомагайте.** Якщо бачите, що у когось проблеми, то запропонуйте допомогу. Ви можете сказати, скільки часу ви маєте: «У мене є вільні п'ятнадцять хвилин. Я можу тобі чимось допомогти?».
- **Зробіть щось несподівано приємне.** Поступіться місцем. Пропустіть іншу машину поперед себе. Поділіться чимось смачненьким. Представте когось особливо теплими словами.

3. ЗНАЙДІТЬ ЩОСЬ ЦІКАВЕ

Якщо вам нудно на роботі, то збадьоритись допоможе щось цікаве. «Легше сказати, ніж зробити», — подумаєте ви? Адже сама

причина, з якої вам треба збадьоритись, — це відсутність натхнення і зацікавленості у роботі? Я вас почула. Але дозвольте вам нагадати про магію гри «Бінго». Якщо ви ніколи не грали в неї, то ось суть гри: визначити, які часто вживані, жаргонні фрази ви почуєте на сьогоднішній презентації, зустрічі або під час розмови. Кожен із гравців складає свій список. Потім ви уважно прислухаєтесь до всіх розмов, у яких берете участь, і викреслюєте фрази зі списку, якщо ви їх почули від когось. Переможе той, хто першим почує всі свої фрази, тобто зробить «бінго». В середині 90-х мої колеги так робили під час нудних зборів, які в результаті сповнювались колективним сміхом. Беззаперечно те, що з таким підходом ми загалом уважніше слухаємо, і не лише, щоб почути обрані фрази, а також відчуваємось не такими виснаженими.

Чому ж це нам так підіймає настрій? Переважно через те, що ми вирішили, що є щось варте нашої уваги, і спрямували її в тому напрямку. Ви ж пам'ятаєте, що наш мозок відфільтровує деяку інформацію, щоб зберегти місце на нашому ментальному жорсткому диску? Ми зосереджуємось на тому, що підтверджує наші очікування (серед усього іншого), і не зважаємо на решту. Тому якщо я вирішила, що те, що скоро почую, буде смертельно нудно, то я чутиму все те, що підтверджуватиме цю думку. Шанси на протилежний результат вкрай малі. Ми знаємо, що наше сприйняття реальності дуже суб'єктивне, тому можемо поставити собі за мету помічати навколо цікаві деталі, які допоможуть нам бути енергійними щодня.

Багато чого можна сказати про цю просту, але ефективну стратегію, але суть одна: візьміть за звичку налаштовувати себе на пошук чогось цікавого навколо себе. Зупиніться на тому, що варто вивчити чи запам'ятати, нехай це і щось, що вголос ніколи не скажеш («Сьогодні я буду вчитись тримати себе в руках, коли навколо мене самі психопати»). Якщо ви застрягли на безкінечних курсах, то налаштуйте себе на пошук того, чого варто навчитись, наприклад, як навчитися доносити свої ідеї іншим. Якщо вас змусили робити найнуднішу роботу на світі, то принаймні ви можете знайти найшвидший або найхитріший спосіб її закінчити.

Рубі за своє життя багато ким працювала. Спочатку вона була затребуваним перекладачем, багато років потому — директором

школи бізнесу. Зараз вона знімає фільми. Але після випуску з дипломом у галузі міжнародного бізнесу її перша робота була пов'язана із судноплаванням у Тайвані. Саме тут їй і знадобилась техніка «знайди щось цікаве». Вона розповідає: «Комп'ютерів тоді не було, була лише товстелезна книжка з цінами, за допомогою якої я мала оцінювати судна. За перший тиждень я запам'ятала, скільки змогла, але за місяць я остаточно знудилась. Виявилось, що моя робота справді механічна. Я розуміла, що треба шукати нову роботу, але для початку я вирішила поспілкуватись із колегами і дізнатись про їхні обов'язки. Я дізналась про роботу відділів у Америці, Європі і на Середньому Сході. Під час обідніх перерв я навіть навчилась керувати пультом управління, що допомогло мені зрозуміти деякі особливості роботи компанії. Я дізналась про роботу виконавчого директора, подружилась з його особистим помічником. Це зробило мій кожен день стерпним, навіть непоганим. І на наступній співбесіді мені було що розповісти».

4. ШВИДКІ ПЕРЕМОГИ

Ми чудово почуваємось, коли досягаємо своєї мети. Кожного разу, як ми щось завершуємо, наша система винагород сяє від радості, що дає нам мотивацію рухатись далі. Непоганий такий цикл: працюємо, досягаємо, радіємо, йдемо далі, працюємо, досягаємо, радіємо і так далі. Саме тому деякі додають до списку справ на день графу «досягнення», щоб мати змогу відчути миттєву радість від викреслення одного з пунктів плану. Таким чином, ми можемо швидко збадьоритись і підняти собі настрій, просто додавши до списку щось легко досяжне, щоб порадіти від процесу викреслення цього з плану.

Швидкі перемоги як ніщо інше підіймають настрій. Кожен із нас хоч раз мав справу з важливим завданням, але замість того, щоб виконувати його, вирішував зайнятися сортуванням канцелярії, адже те завдання не приносило багато задоволення. Але до великого можна йти маленькими кроками. Про це свідчить і дослідження гарвардських вчених Терези Амабайл і Стівена Крамера, присвячене аналізу щоденної діяльності більше двохсот працівників семи різних компаній²⁴⁰. Ретельно опрацювавши всі отримані

дані, дійшли висновку: «Прогрес у важливій роботі — це те, що підіймає нам настрій, підвищує мотивацію і дозволяє позитивніше дивитися на світ». Тому спробуйте таку схему:

- Оберіть щось дуже для вас важливе.
- Спитайте себе: «Який невеликий крок до досягнення цієї мети я можу зробити вже сьогодні?». Це може бути телефонний дзвінок або електронний лист.
- Зробіть це просто зараз і з відчуттям глибокого задоволення викресліть це зі свого переліку справ на день.

5. ЧАС ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Сотні досліджень порівнювали рівень і причини щастя людей у різних країнах, і їхній висновок такий: гроші важливі, але вони не найголовніше в житті. Світовий рейтинг щастя ООН виявив, що прибутки пояснюють лише 2 % причин різного рівня задоволення життям у різних країнах, і вони аж ніяк не створюють ті щоденні радощі, які роблять наше життя повноцінним²⁴¹. За словами вчених, найголовніше — це якість людських взаємин. Використовуючи інформацію британських джерел, викладач Лондонської школи бізнесу Наттавудх Паудтавеє виявив, що змістовні особисті стосунки мали на щастя людей такий самий вплив, як і додаткові \$142 тисячі на рік²⁴².

Нам не обов'язково постійно говорити з нашими рідними, друзями або колегами, щоб отримувати такі соціальні переваги. Навіть найменше відчуття зв'язку з людиною може допомогти. Дослідження Джилліан Сандстром і Елізабет Данн (з Кембриджу й Університету Британської Колумбії відповідно) свідчить про важливість так званих «слабких зв'язків» з людьми, які «відіграють велику роль у нашому житті». Вони виявили, що екстраверти та інтроверти почуваються щасливішими у ті дні, коли вони більше спілкувались. Таке спілкування зі знайомими — а в дослідженні це були дружні кілька слів із баристою або водієм автобусу — мали майже такий самий вплив на наш емоційний стан, як і спілкування з близькими друзями²⁴³.

Що це нам дає на практиці? Я не пропоную безперервно теревенити із незнайомцями. Але кілька хвилин спілкування можуть зробити дива.

Кетрін — керівник курсів для топ-менеджерів у престижному університеті. Вона сама себе називає «глибоким інтровертом», але водночас говорить про важливість спілкування з людьми. «Я зрозуміла, що хоч я і не екстраверт, але взаємодія з людьми бадьорить мене. Тому я стараюсь знайти час для обіду з людьми. Було б набагато простіше пообідати за своїм столом, але я помітила значну різницю в тому, як я почуваюсь після таких випадкових, приємних розмов у кафетерії. Так можна потренувати свої соціальні навички і покращити собі настрій».

Щоб не відчувати брак людського спілкування, спробуйте ось що:

- **Поговоріть із кимось важливим для вас, навіть якщо це коротка телефонна розмова.** Якщо призначили зустріч із другом, але думаєте скасувати через завал на роботі, то подумайте ще раз. Нехай вона буде недовгою, але не відмовляйте собі у можливості емоційної підзарядки, яка допоможе стати продуктивнішим.
- **Перетворіть справи із незнайомцями на приємну взаємодію.** Замість того, щоб втупитись в екран телефону і мовчки розплачуватись у кав'ярні, зупиніться на хвилину. Усміхніться. Подивіться людині в очі. Заведіть короткий діалог, співчутливо сказавши «Та у вас сьогодні аншлаг» або «Важкий у вас сьогодні день?».
- **Шукайте людей, які випромінюють позитивну енергію.** Я раніше вже казала, що емоції заразні. Якщо ви виснажені, то цілеспрямовано шукайте найбільш веселу, радісну людину і постійте поряд із нею деякий час.

6. ОСОБИСТА МЕТА

У попередніх розділах я вже говорила, що досягти мети буде легше, якщо ви заздалегідь її для себе визначите, а не будете наосліп іти за іншими. Крім того, я гадувала про дослідження, яке свідчить, що наявність мети допомагає розвинути емоційну стійкість, що може пережити злети і падіння життя. Тому вас навряд чи здивує, що навіть натяк на особисту мету стане джерелом підзарядки, коли ваше завдання зовсім не викликає ентузіазму. Спробуйте так: чому ви (а не ваш бос або колеги) вважаєте, що це завдання важливе?

Або хоча б так: чому цей *етап* у роботі важливий для вас? Навіть якщо ви не мали права голосу у виборі того, що ви робите, ви завжди самостійно можете визначити, чому ви це робите.

Кетрін, наш керівник курсів для топ-менеджерів, зверталась до цієї техніки, коли відділ, яким вона керувала, реструктуризували в рамках реорганізації всієї компанії. Весь цей процес вилився в те, що тижнями їй доводилось виконувати роботу, яку вона вважала марною: зміна підзвітності працівників, переселення персоналу на нове місце роботи і допомога новоутвореним командам знайти спільну мову. «Спочатку у мене було таке враження, що я даремно витрачаю час. Та впоратись із цим мені допомогла думка, що все це частина чогось більшого». Спочатку було важко, адже вона була розлючена. «Але так насправді і було: я зрозуміла, що справді повірила в ідею створення ширшої міжнародної організації, яка стане тільки кращою завдяки тим змінам, які ми зараз робимо. Я усвідомила, що ці зміни дадуть нам можливість ділитися досвідом із колегами по всьому світу. Це мені допомогло, адже я вірю, що робота моєї команди робить світ трохи кращим. Для мене цього було достатньо, щоб підживити себе енергією, коли я починала здавати позиції».

Коли вам треба нагадати собі, що ваша робота є частиною чогось більшого, ось вам два способи.

- **Від зворотного.** Почніть із того, що є важливим для вас, і повертайтеся до того, що ви робите зараз. Ось так:
 - Що вам особливо небайдуже: цінності, справи, особистий розвиток?
 - Як те, що ви зараз робите, допоможе вам із вашими цінностями, справами або особистим розвитком?
- **Вперед.** Почніть із того, що ви зараз робите, і пов'яжіть це з важливими для вас речами. Спитайте себе:
 - Чим може завершитись моє поточне завдання?
 - Як це в кінцевому результаті може вплинути на суспільство і/або мене особисто?

Спочатку, якщо день не найкращий, ваші відповіді можуть бути саркастичними («Той виродок отримає всі лаври, ось що станеться "в кінцевому результаті"»). Боріться з цим, поки не знайдете щось, що зітре з вашого обличчя цей сердитий вираз.

їхнє життя. Одного разу я навіть познайомився із льотчиком-винищувачем. Кілька хвилин цікавої розмови допомагають як пацієнту, так і мені».

Ви також можете знати про свої сильні і слабкі сторони, як Ракеш. Вам просто треба уважніше прислухатись до свого тіла. Якщо ми знаємо, що нас очікує щось особливо виснажливе, і знаємо, як збадьоритись, то краще зможемо керувати власним настроєм і бути продуктивними весь день. Ось як ви можете розвинути самосвідомість:

- Намалюйте лінію часу від ранку до ночі. Подумайте про останні кілька днів (або тижнів) і позначте на лінії час, коли ви почувались на піку своїх можливостей, а коли ви відчували, що сили вас покидають.
- Зверніть увагу на закономірності. Що зазвичай підіймає, а що знижує рівень вашої енергії? Ось деякі категорії:
 - Розумові процеси: аналіз, креативне мислення, планування, читання.
 - Фізичні процеси: вправи, подорожі, фізична праця.
 - Соціальні зв'язки: окремі особи, типи людей, бути в групі, а не на самоті.
 - Період дня: циркадні ритми*, сімейні або особисті справи.
 - Сім стимуляторів енергії, про які я писала в цьому розділі: вдячність, щедрість, цікавість, досягнення, зв'язок, мета та гумор (якщо щось веселе змушує вас усміхатись).
- Тепер подумайте, як застосувати методи підвищення енергії в моменти, коли вона вам особливо необхідна. А конкретно:
 - У дні, які мають бути важкими, або у період дня, коли у вас зазвичай відбувається занепад сил, організуйте собі невелику допомогу: заплануйте зустріч із другом або візьміться за улюблену справу.
 - Коли виконуєте щось не надто приємне, спробуйте це робити у атмосфері, яка допоможе збадьоритись: приємний інтер'єр кабінету, енергійні люди або весела музика.

* Циркадні ритми — біологічний ритм життєдіяльності організму за добу.

ЕФЕКТ ПІКУ ТА КІНЦЯ (АБО ЧОМУ ЗАВЖДИ ТРЕБА ЗАКІНЧУВАТИ НА ВИСОКІЙ НОТІ)

Якщо я спитаю вас, наскільки ви щасливі сьогодні, то існує два типи щастя, які підсвідомо ви оціните. Теперішній момент щастя — щастя, яке ви відчуваєте просто зараз, коли вас про це питають. І щастя попередніх подій — згадка про події дня, які робили вас щасливими. Другий тип щастя, за словами дослідників, має більший вплив на наше благополуччя²⁴⁷. Ми ж усі любимо переполювати хороші історії, чи не так? Сума всіх наших спогадів впливає на оцінку того, чи хороше у нас життя. Тому те, що ми пам'ятаємо, грає велику роль.

Але те, що ми пам'ятаємо про наш день, — це не завжди сума всього, що трапилось. Зазвичай ми оцінюємо день як середнє арифметичне найінтенсивнішого моменту (пік) і його завершення (кінець). Науковці називають це *ефектом піку і кінця*. Так автоматична система знову намагається економити зусилля мозку, створюючи спрощену версію реальності, яку можна покласти у банк пам'яті. Ця версія ґрунтується на ключових моментах і не вимагає згадування і оцінювання всіх подій дня²⁴⁸.

Деніел Канеман, видатний психолог з Принстону, чия робота заклала підвалини поведінкової економіки, показав дію ефекту піку і кінця, піддавши добровольців низці неприємних випробувань. В одному експерименті він змусив учасників сунути руки у холодну воду (14°C) на шістьдесят секунд. Це достатньо низька температура, яка змушує людей кривитись і сіпатись. Канеман виявив, що люди оцінювали такий досвід як менш неприємний, якщо одразу після цього вони занурювали руки на тридцять секунд у трохи теплішу воду (15°C)²⁴⁹. Хоч 15°C і не набагато краще, але це засвідчує: люди віддають перевагу дев'яноста секундам дискомфорту, а не шістьдесяти, просто тому, що останні тридцять секунд у першому випадку були не такі жахливі. Це справедливо і для всього іншого. Дослідження підтверджують, що люди оцінюють неприємний досвід (колоноскопію або гучний шум) як менш неприємний, якщо в кінці цього досвіду відбувалось щось *менш* неприємне²⁵⁰. Іншими словами, якщо все закінчилось не так погано, як почалось, то люди матимуть кращі спогади про подію загалом.

Крім того, завершення має неоднорідний вплив на позитивний досвід. В іншому дослідженні людям, які зголосились бути волонтерами для збору коштів, запропонували DVD-диск як подяку за роботу. Їм дали на вибір перелік дуже популярних фільмів. Такий вибір дали всім, а одній групі запропонували другий фільм, але зі списку менш популярних картин²⁵¹. Звичайно, ті, хто отримав один диск із популярним фільмом, були щасливішими за тих, хто отримав один популярний фільм і один посередній.

Отже, ефект піку і кінця дає нам вказівні знаки, які допоможуть запам'ятати свій день як чудовий. По-перше, ми маємо створювати ті самі піки, про які я розповім далі у розділі. Якщо на нудних зборах сталося чудове осяяння, то спогади про них будуть більш позитивні. Але головний висновок, який можна зробити з ефекту піку та кінця, полягає в тому, що кожна взаємодія, кожне завдання, кожен день мають закінчуватись на високій ноті. Ось кілька порад відносно цього:

- Вечірня вправа «три хороші моменти» може стати чудовим завершенням дня, яке змінить загальне враження від нього.
- Розмови ви можете закінчувати коротким підсумком найкращих моментів. Наприклад, ви можете сказати: «Було так добре почути, що у тебе все добре!». Це висуває позитивні події на передній план, як для вас, так і для співрозмовника.
- Під кінець офіційних розмов ви можете сказати: «Ми сьогодні добре попрацювали. Треба не забути, що ми такого робили, щоб повторити це наступного разу». Це дасть людям можливість згадати корисні або цікаві моменти зборів. Крім того, ви можете просто сказати, що вам сподобалось, наприклад: «Плідна у нас вийшла розмова. Добре, що ми змогли знайти рішення проблеми разом».

Сабіна — головний редактор газети, і у неї є цікава ідея «закінчення на високій ноті». На цій роботі її цінують, але її начальник не надто щедрий на похвалу. Сабіна знайшла спосіб, як завершувати день купою компліментів. «Я шукаю в інтернеті фотографію мудрого, дружелюбного начальника. Звичайне фото абсолютно незнайомця, який дещо схожий на того, під чим керівництвом я б хотіла працювати. Потім я чіпляю це фото на свій бік дверей. Кожного разу, як я йду з кабінету, я дивлюсь на фото і уявляю, як

цей ідеальний бос говорить щось про мою роботу. Це, звичайно, смішно, і розрядка сміхом буває дуже корисною, але також це схоже на дистанціювання: так я можу відступити і згадати про ті досягнення, які я могла вже забути». А крім того, це створює для Сабіни той самий пік.

ЗАРЯДЖАЄМОСЬ

Дослухайтесь до цих порад, щоб вміти поповнювати запаси своєї енергії у виснажливий день:

- **Сім стимуляторів енергії.** Оберіть найкращий для себе варіант: три хороші моменти; вияв доброти; знайдіть щось цікаве; швидкі перемоги; соціальна взаємодія; особиста мета; усмішка (навіть якщо не дуже хочеться).
- **Вивчіть себе.** Визначте, у які моменти ви відчуваєте найбільшу і найменшу активність. Зверніть увагу на те, що вас бадьорить, а що знесилює. (Шукайте закономірності у розумових, фізичних і соціальних процесах; оточенні та періоді дня; стимуляторах енергії: вдячність, щедрість, цікавість, досягнення, зв'язок, мета і гумор). Оберіть найзручніші стратегії, які допоможуть запобігти втраті енергії або відновити її запас.
- **Закінчуємо на високій ноті.** Плануйте кожен день, завдання чи розмову так, щоб вони закінчувались на хорошій, позитивній ноті. Як варіант, можна щовечора робити вправу «три хороші моменти».
- Крім того, поверніться до розділу 5 про відпочинок і розділу 19 про силу, щоб згадати, чому і як треба включати в свій розклад перерви для відновлення енергії та фізичних сил.

Використовуємо наші сильні сторони

Усі ми намагаємось так чи інакше вдосконалити себе і своє життя, якщо є можливість. Ми ж не хочемо провести все життя на посередній посаді у такій собі фірмі, правда? Це не лише тому, що ми хочемо більшу зарплату або кращий соцпакет. Видатний психолог з Принстону Керол Двек за десятиліття досліджень виявила, що нам також дуже важливо знати, що наші таланти не досягли мертвої точки, а ми все ще можемо розвивати свої здібності²⁵². Це допомагає впоратись зі своїми помилками і дає відчуття відкритих можливостей і новизни. А ми знаємо, як наш мозок таке любить.

Хоч нам і не подобається застрягати на одному місці, але буває так, що робота напружує і вимотує нас. Ми можемо з головою поринути у новий проект на роботі, але не знаємо, як винирнути з нього. Можливо, у ньому нам відвели складну або нецікаву роль, але ми вважаємо, що це може стати вирішальним кроком до чогось кращого, або бачимо цю роботу як можливість піднятися кар'єрними сходинками. Як же нам подолати всі перешкоди на кар'єрному шляху сповненими сил та ентузіазму? У цьому розділі я покажу, що найчастіше весь фокус у тому, щоб застосовувати свої сильні сторони так, аби завжди залишатись у пізнавальному режимі у складні часи на роботі.

Цей підхід протилежний до того, що передбачає усунення наших слабкостей. Багато з нас на шляху до досконалості таким грішили, чи не так? Але тут нічого соромитись. Якщо ми не можемо робити те, що важливе для нас, як-от рахувати або вчасно приходити, то нормально зробити все можливе, щоб покращити ці

навички. Але проблема з'являється тоді, коли постійне бажання щось у собі виправити переважає у нашому підході до саморозвитку, адже зосередження на недоліках може підірвати наше почуття компетентності у тому, що ми робимо. А це, як ми знаємо з розділу 9, на думку нашого мозку, є загрозою. Захисний режим не дозволяє нам мислити чітко, а тому прориву в роботі також очікувати не варто. Це буде просто замкнене коло.

Як же працює альтернативний підхід? Якщо говорити в загальному, то так: ми визначаємо свої сильні сторони а потім знаходимо спосіб, як застосувати їх повною мірою, особливо, коли на роботі все складно. (Детальніше я розповім трохи нижче). У результаті, робота хоч і залишається складною, але нам краще перебувати у продуктивному пізнавальному режимі, ніж постійно підживлювати невпевненість у своїх силах.

Багато досліджень підтверджують підвищення вмотивованості і продуктивності завдяки такому підходу. Наприклад, під час серії масштабних досліджень науковці Інституту Геллапа постійно помічали, що люди отримують більше задоволення від роботи, якщо відзначають їхні сильні сторони і радять, як їх можна використати (наприклад, «Ти чудово робиш А, дозволь тобі розповісти, як це тобі допоможе впоратись із Б та В»). Вчені також виявили, що прибутковість компаній, які використовують цей підхід, на 9 % вищий, ніж у тих, які постійно намагаються виправити своїх співробітників²⁵³. Рада з питань корпоративного управління знайшла навіть переконливіші докази. Велике дослідження, у якому взяли участь близько двадцяти тисяч працівників із тридцяти чотирьох організацій, семи галузей і двадцяти дев'яти країн, показало, що продуктивність у компаніях, які зосереджуються на сильних сторонах своїх працівників, на 21–36 % вища²⁵⁴.

Навіть якщо вам не пощастило працювати у такій далекоглядній компанії, ви самі можете застосувати ці знання собі на користь. Психологи Алекс Вуд зі Стерлінзького університету і Алекс Лінлі з Центру застосування позитивної психології з'ясували, що добровольці, яких заохочували щодня протягом тижня по-новому використовувати їхні сильні сторони, казали, що у них кращий настрій, вища самооцінка і те, що дослідники називають «життєві сили» (у книжці я називаю це енергією). Крім того, вони відзначали

нижчий рівень стресу. Що найважливіше, так це те, що всі ці покращення залишилися із учасниками і за три, і за шість місяців після експерименту²⁵. Непогано так, як для кількох хвилин роздумів.

Про що йдеться?

Про які такі «сильні сторони» ми тут говоримо? Зазвичай ми використовуємо це словосполучення, коли маємо на увазі знання та вміння: я знаю теорію макроекономіки; я граю на фортепіано. Щось типу цього. Ті сильні сторони, що стосуються знань і вмінь, корисні лише у певних ситуаціях. На практичних заняттях з клієнтами мені рідко доводиться вести діалоги про монетарну політику або перебирати по чорно-білі клавіші.

Тому, коли науковці говорять про «використання сильних сторін», вони мають на увазі щось більше, ніж просто набуті знання і навички. Вони мають на увазі, що треба застосувати ті якості, які показують вас із найкращого боку як людей і йдуть від особистості і переконань. Це не лише те, що ми робимо добре, а й те, що нам небайдуже і що нас надихає.

Щоб краще зрозуміти, що я маю на увазі, перегляньте перелік, створений психологами Мартіном Селігманом і Крістофером Петерсоном. Вони перші класифікували те, що вони називають «сильними сторонами особистості». Ось їхні категорії:

- **Мудрість.** Якість, що передбачає набуття і використання знань, таких як креативність, допитливість, розсудливість, любов до навчання і далекоглядність.
- **Сміливість.** Якість, що вимагає тренування сили волі, щоб досягти мети попри протидію. Може включати мужність, завзятість, чесність і запал.
- **Людяність.** Міжособистісна якість, що передбачає розуміння і підтримку інших. Включає любов, доброту і соціальні навички.
- **Справедливість.** Якість, що лежить в основі здорового суспільного життя і включає роботу в команді, чесність і лідерські якості.
- **Стриманість.** Якість, що захищає від надмірності і надто розкутої поведінки. Включає здатність пробачати, терпіння, розсудливість і самоконтроль.

- **Трансцендентність.** Якість, що допомагає додати значення і мету в життя. Включає вміння цінувати (успіх або красу), вдячність, надію, почуття гумору і відчуття духовності. Можливо, ви і знаєте, що вам немає рівних у складанні таблиць або створенні логотипів, але ви можете не усвідомлювати, що, окрім таких технічних талантів, у вас є таланти з переліку, наведеного вище. Наприклад, може бути так, що ви вмієте згуртувати людей навколо спільної ідеї (це говорить про «запал», «соціальні навички» і «лідерські якості») або ви вмієте залишатися спокійним і бачити найкраще у поганих ситуаціях («далекоглядність», «самоконтроль» і «надія»).

Звичайно, ці сильні сторони особистості можна назвати по-різному. Вам може підійти те, що обрали Селігман і Петерсон, а може, у вас є власні назви для цих понять (наприклад, «співчутливість», а не «любов»; «ентузіазм», а не «запал»). Зараз існує безліч подібних класифікацій зі своєю термінологією. Та яку б ви не обрали, головна ідея залишається незмінною: коли ми зможемо використовувати свої сильні сторони, то, за словами науковців, ми будемо особливо бадьорими і з головою поринемо у роботу (майже буквально). А оскільки це допомагає нам залишатись у режимі пізнання, то і продуктивність у нас буде на високому рівні.

Як визначити свої сильні сторони?

Як же визначити або нагадати собі про свої сильні сторони, щоб свідомо їх спрямовувати на покращення кожного дня? Беручи за основу досвід з моїми клієнтами, я пропоную вам три способи:

- **Проаналізуйте свій останній успішний досвід, великий або не дуже.** Зосередьтесь на пошуку того, про що ви можете сказати «Ось би так було щодня» або «Все було так добре, наче то була і не робота зовсім». Ви також можете пошукати серед успішних подій, не пов'язаних із роботою. Можливо, ви змогли розв'язати складний сімейний конфлікт або організували успішний захід для своєї громади. Для кожної ситуації запишіть:
 - Що конкретно ви сказали, зробили і вигадали, що посприяло успіху?

- Які особисті таланти і якості допомогли вам це сказати, зробити чи вигадати? (Це і будуть ваші сильні сторони).
- **Спитайте довірених людей:** колег, друзів, рідних. Поясніть їм, що намагаєтесь з'ясувати свої сильні сторони. Попросіть їх навести конкретні приклади (один-два) тих моментів, коли ви були особливо натхненні і справляли сильне враження, і спитайте в них, про які сильні сторони вашого характеру це свідчить.
- **Онлайн-тест.** Зараз в мережі є кілька тестів, які допоможуть вам визначити свої сильні сторони²⁵⁶. Тест не замінить ваші власні пошуки своїх сильних особистих якостей, але допоможе спрямувати вас у необхідному напрямку і дати підказки.

Визначаючи свої сильні сторони, не намагайтесь іти за шаблоном стандартних бланків для оцінки працівників, що існують у деяких компаніях. Наприклад, не кажіть просто «Я комунікабельний». Копайте глибше, щоб з'ясувати, що саме робить вас таким. Спитайте себе: «Що допомагає мені бути саме таким?». Можливо, ви добре відчуваєте настрій людей. А, може, ви добре володієте словом або вмієте вигадувати на ходу. Ви можете бути відкритим і чесним, що завжди притягує людей.

Також не забувайте, що ви шукаєте ті якості, які мають здатність сповнювати вас енергією, коли ви активуєте їх. Усі ми навчилися миритись із тим, що є купа речей, які нам не подобаються, але робити їх ми маємо, адже вони є частиною наших обов'язків на роботі і вдома. Але щоб наш мозок був у пізнавальному режимі, треба стимулювати вироблення нейрохімічних речовин, які активують інтерес і винагороду, а не обов'язок. Тому, коли будете обмірковувати свої моменти успіху, вмійте побачити різницю між ситуаціями, які мають приносити вам задоволення, і ситуаціями, які вам справді подобаються.

Тед — інженер за освітою і головний директор міжнародної компанії з виробництва електроніки. Ось що він про це говорить: «Я завжди думав, що якщо у мене добре виходить аналітична робота, то аналіз — це і є моя сильна сторона. Але як виявилось, моя сильна сторона і джерело енергії — навчання інших. На мій подив, справжнє піднесення я відчував тоді, коли допомагав нашим молодим талантам. Я пам'ятаю години мозкового штурму з ними, коли

я хотів їх навчити не обмежувати фантазію. Я отримував від цього таке задоволення, як ні від чого іншого». Дізнавшись про це, Тед почав приділяти більше часу навчанню і допомозі молодшим колегам. Такого задоволення від роботи він не отримував за останні два десятки років.

ЗНАЙДІТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СВОЇМ СИЛЬНИМ СТОРОНАМ

Як тепер нам свідомо застосувати свої сильні сторони на користь роботи? Як інакше ви підійшли б до виконання якогось завдання, якби знали свої сильні якості?

Коли я працювала у «МакКінзі», я виявила в собі особливу любов до вигадання нових послуг для наших клієнтів. (Це і не дивно, адже згідно з класифікацією Селігмана і Петерсона моя сильна сторона — це «любов до навчання»). У «МакКінзі» є своя схема прийняття подібних ініціатив своїх співробітників: ти маєш представити свою ідею колегам, і поки ти не отримаєш схвалення хоча б від одного з них, представити її клієнтам ти не можеш. Моєю першою подібною спробою була ідея покращити ефективність керівного персоналу. Для цього мені знадобилося кілька безсонних ночей, кілька дружельюбних колег, багато документів, і я отримала повільне, але таке бажане схвалення своєї ідеї. Та цей процес не залишив мене неушкодженою.

Тому наступного разу, коли я розпочала нову ініціативу, я пішла іншим шляхом. Я вирішила застосувати міжособистісні якості, які також є моїми сильними сторонами, і цього разу задіяти більше людей. Цього разу я просувала ідею створення окремого відділу, який би займався допомогою організаціям, пов'язаним з охороною здоров'я, покращити свою продуктивність. Замість того, щоб писати бізнес-план на сотню сторінок, я розіслала натхненні електронні листи сотням людей у пошуках допомоги. Декілька добрих самаритян відгукнулись — для початку і це було непогано. Потім я почала об'єднувати у групу колег, які були б зацікавлені у розвитку цього відділу. Деякі допомагали лікарням реорганізувати правила догляду за пацієнтами; інші допомагали біотехнічним компаніям пришвидшити процес розробки препаратів. Я скликала

для них збори, щоб вони поділилися досвідом і знаннями одне з одним, а я також підтримувала їх як могла. Тут у мене були інші пріоритети, адже я була лідером. З одного боку, я менше хвилювалась про формальну презентацію. Я проводила менше часу за комп'ютером і більше зі своєю новою командою.

Обидва підходи виявились успішними, як для мене, так і для фірми. Жоден із них не був «правильним». Але запал, який я отримала від застосування своєї відкритості і вміння спілкуватись, дозволив мені бути на піку можливостей. Звичайно, якби моєю сильною стороною було «приборкувати хаос», то все одно я могла б залучити людей. Але тоді я б зосередила увагу на керуванні процесом створення, а не на спонуканні колег мило теревенити. І саме це сповнювало б мене енергією. Я веду до того, що одне й те саме завдання можна виконати по-різному. Шанси на задоволення від процесу і його успіх зростуть, якщо ви використаєте не одну свою сильну сторону.

Тож подумайте, як саме ви можете використати свої таланти і інтереси на роботі, особливо у тих сферах, які вас не особливо захоплюють, а то і взагалі в депресію вганяють. Спробуйте ось що:

- **Застосуйте свої переваги у тому, як ви підходите до теперішньої роботи.** Подумайте про своє насущне завдання. Що треба зробити, щоб застосувати сильні якості повною мірою для його виконання? Наприклад, якщо ви знаєте, що у вас добре виходить докопуватись до істини, то чи можете ви використати цей свій талант, щоб допомогти собі і колегам зосередитись на головному? Якщо у вас сильні соціальні навички, то ви можете знайти тих, хто підтримає вашу роботу, і застосувати саме людський фактор для виконання завдання.
- **Використовуйте таланти, щоб взятись до нових випробувань.** Коли ми беремо на себе нові обов'язки, то часто доводиться багато чого вчитись. Але в цьому процесі ми можемо покладатись на наші сильні сторони, щоб завжди залишатись у режимі «пізнання», коли маємо справу із чимось незнайомим. Наприклад, ви вперше виступаєте із презентацією перед радою директорів. Якщо ви легко бачите головне у великому потоці інформації, то можете почати з якогось приголомшливого факту і на цьому будувати свою презентацію. Якщо вам подобається

знайомитися з новими людьми, то можете дізнатись про інтереси кожного члена ради, щоб ви могли звертатись особисто до кожного під час презентації. У кожному разі, так ви будете більш розслаблені і зможете вразити людей, ніж якщо проігноруєте ваші таланти.

Така невелика деталь може бути єдиним необхідним кроком, що відділяє вас від завершення дня на високій ноті. З часом ваші переваги допоможуть створювати і хапатися за ті можливості, які допоможуть вам отримувати задоволення від роботи, адже ви зможете братись за ті проекти, які допоможуть краще розкритись вашим талантам. Це не означає зміну роботи або більшу кількість роботи. Це просто означає, що ви зможете змінити те, на чому ви зазвичай зосереджувались на своїй теперішній роботі. Професори з менеджменту Емі Вжесневські (Єль) і Джейн Даттон (Мічиганський університет) називають це «створення професії»²⁵⁷.

Бен відкрив для себе переваги створення професії, коли працював на фірму, що здійснювала громадський нагляд за роботою Нью-Йоркського відділення поліції. Зазвичай його день складався з опитування громадян і перегляду балістичних звітів, але вечорами він виступав як стендап-комік. Його денна робота йому подобалась, але справжнє задоволення він отримував від виступів на сцені. Він наводить приклад: «Я працював із трьома колегами і ми мали проводити лекції про те, як треба контролювати роботу органів законпорядку. Це міг зробити будь-хто з нас, але саме я зголосився бути лектором, адже це було наче на сцені виступати. Я міг бути веселим і цікаво подати інформацію, щоб привернути увагу аудиторії. Після цього я зрозумів, що гумор я можу використовувати будь-коли, а не тільки після роботи». Згадуючи це, він також додає: «Треба зробити все можливе, щоб розкрити свої переваги. Виявити те, що подобається і застосувати ці знання собі на користь. Так ви не будете схожі на тих нещасних, хто ходить на роботу тільки щоб гроші на картку капали».

ОСОБИСТІЙ ІНТЕРЕС

Бен знайшов спосіб використати свій таємний талант на роботі. Але що як ваш талант не має нічого спільного з вашою роботою?

Що ж тоді? Така проблема була і в Кетрін (з попереднього розділу). Вона була головним директором виробництва протягом п'яти років і зрештою стала помічати, що під кінець дня стає все більш виснаженою. «Зі сторони здавалося, що все чудово. Я добре виконувала свою роботу. Але мотивація з кожним днем падала. Дні здавались безкінечними, а завдання займали вічність».

З самого дитинства Кетрін любила мистецтво, літературу, історію; деякий час вона навіть працювала на компанію, що записувала класичну музику. Але тепер вона мала займатись бюджетами і вирішенням конфліктів. Одного разу у розмові з кимось вона згадала про своє минуле. «Хлопець зауважив, наскільки мої схильності не відповідають тому, чим я заробляю на життя. Він спитав мене, як я ще залишаюсь при здоровому глузді. Це змусило мене дійти висновку, що щось не так». Її естетичні інтереси залишились за бортом її щоденної роботи.

Кетрін вирішила креативно підійти до того, як знайти зв'язок між тим, що вона любить, і тим, чим вона заробляє на життя. «Я запустила, як я її називаю, "програму з повернення натхнення". Щотижня я дивилась класичний фільм, не забуваючи при цьому про свою роботу, адже з кожної картини я намагалася взяти щось корисне для роботи. В одному з фільмів був персонаж Томас Мор, який фактично керував адміністрацією короля Генріха VIII в Англії XVI століття. Я зрозуміла, що його робота не надто відрізнялась від моєї». Порівняння себе зі сміливим Мором, який не побоявся суперечити королю, надихнуло її. Відкинемо те, що за це Мор буквально поплатився своєю головою, «був принаймні один день, коли згадка про Томаса Мора допомогла мені захищати до останнього те, що для мене було важливе, і це сповнило мене натхненням».

З цією ж метою вона почала відвідувати художні галереї. Кетрін обирала картину, а потім намагалася знайти зв'язок між нею і проблемами на роботі. «Це мене завжди бадьорить і надихає. Іноді я виходжу з галереї з новою ідеєю. Іноді це допомагає позбутись думок про проблеми на роботі. Зрештою історія людства сповнена стількох трагедій, що це допомагає зрозуміти, що невелика невдача — це ще не кінець світу. На цьому життя не закінчується».

Кетрін говорить, що на роботі це принесло свої плоди, адже вона стала краще почуватись. «Я вже не відчувала такої напруги

щодня. Я знову побачила перед собою безліч можливостей і змогла зосередитись на своїй роботі, але тепер я застосовувала більш креативні методи у вирішенні робочих проблем». Тепер кожного разу, коли вона відчуває занепад сил, Кетрін говорить собі: «Час для "програми з повернення натхнення"». Це завжди працює.

Щоб створити свою «програму з повернення натхнення», спитайте себе:

- Що мене найбільше цікавить? Про що ви із захопленням читаете або дізнаєтесь, не чекаючи поштовху зі сторони?
- Як ви можете пов'язати цей інтерес зі своєю щоденною роботою?
- Чи може це допомогти вам краще зрозуміти свою роботу?
- Можливо, ви позичите якусь техніку або пораду у свого хобі?
- Якщо не виходить це, то чи можете ви зібрати групу за інтересом серед своїх колег (читальний клуб, хор, команду), щоб привнести особисте задоволення у роботу?

У своїй книжці «Давати і брати» («Give and Take») психолог з Пенсильванського університету Адам Грант описує експеримент, у якому працівникам дали можливість зробити те, що зробили Бен і Кетрін, тобто створити «більш ідеальну, але все ж реальну версію їхньої роботи» за допомогою обов'язків, які відповідають їхнім сильним сторонам, інтересам і переконанням. Деякі почали нові проекти. Деякі пристосували свої завдання так, щоб вони принесли більше задоволення. Багато хто знайшов спосіб передати іншим ті обов'язки, які були не для них. Можливо, в цьому їм допомогла техніка позитивної відмови, про яку я розповідала у частині II. Грант розповідає, що «шість тижнів потому їхні менеджери і колеги казали, що вони були щасливішими і більш ефективними»²⁵⁸. А хто відмовиться від такого бонусу.

Використовуємо наші сильні сторони

Щоб підтримати в собі енергію і ентузіазм до роботи (і покращити продуктивність), спробуйте ось що:

- **Визначте свої сильні сторони.** Приділіть час для того, щоб визначити свої сильні сторони — особисті якості, цінності або вміння, які виявляються, коли ви на висоті. Проаналізуйте свої успіхи, спитайте про них у рідних, пройдіть тест. Звертайте увагу на закономірності.

- **Свідомо використовуйте свої переваги.** Протягом тижня щодня свідомо знайдіть спосіб цілком застосувати свої таланти до виконання завдань на роботі. Приступаючи до нових завдань, подумайте, як ваші сильні якості допоможуть швидше навчитись новому.
- **Особисті інтереси для повернення натхнення.** Креативно підійдіть до того, як поєднати особисті інтереси і роботу. Можливо, у вашому хобі є щось, що можна застосувати на роботі?

Постскрипtum

Перетворюємо вивчене на звичку

Під кінець я хотіла б підтримати вас на шляху до змін ваших звичок за допомогою цієї книжки, адже від старого і знайомого так важко позбавлятися, навіть якщо знаєш, що без цього буде краще. Ми можемо свідомо визначити наміри для розмови, але забути притримуватись їх, аж поки не пройде вже половина зустрічі. Може, ви і хочете використати техніку завуальованої критики з молодшими колегами, але все закінчується так, як і завжди: ви просто вказуєте їм на їхні помилки. Це і не дивно, адже наш мозок усіма силами намагається зберегти енергію, використовуючи «автопілот» у всіх зручних ситуаціях. Без контролю він повернеться до старих звичок.

Хай би як мозок не чіплявся за старі звички, а за природою своєю він дуже схильний до адаптації. Кожна нова думка або досвід створює нові зв'язки між мільярдами нейронів, що призводить до постійних змін у нашій системі нейронних зв'язків. Ось чому професор Каліфорнійського університету у Сан-Франциско, провідний світовий експерт у дослідженні здатності мозку до реорганізації Майкл Мерценіх описує мозок як «помірно ригідний», тобто частково здатний до змін, а не абсолютно ригідний²⁵⁹. Саме ця помірна ригідність дає нам можливість розвивати нові навички і навчатись новому, якщо ми знаємо, як керувати цією здатністю до змін.

Як же нам змінити режим «автопілот» на режим адаптації? Дослідження пропонують три варіанти: винагорода, нагадування і повторення.

ВИНАГОРОДА

Коли ви успішно застосовуєте новий підхід на роботі, ви вітаєте себе з цим? Більшість людей — ні. Як ми дізнались із розділу 10, ми нечасто замислюємось над своїм успіхом, оскільки природно спрямовуємо увагу на те, що не виходить. Але неврологи, економісти і психологи всі погоджуються, що якщо щось нам приносить задоволення, тобто ми отримуємо винагороду, то ймовірніше, що ми повторимо цей досвід, адже мозок захоче ще порцію задоволення. Якщо ви хочете вкоренити якусь нову звичку, то знайдіть спосіб нагородити себе за всі зусилля на шляху до цієї мети.

Про які такі винагороди я тут говорю? З найочевиднішого це може бути щось особисте — перерва, щось смачненьке, приємна розмова. Ще кориснішими у вигляді винагороди можуть бути роздуми про свої успіхи, адже рефлексія — це когнітивний процес, що підсилює нашу здатність вчитися на власному досвіді (як ми бачили у розділі 5).

Наприклад, ви випробували техніку завуальованої критики з колегою, і у вас вийшла дуже успішна розмова. Як і Пітер у розділі 10, ви почали в деталях описувати, що вам сподобалось у роботі колеги, а вже потім сказали, що могло б бути ще краще. Ваш відгук збадьорив колегу, а не відбив усе бажання до роботи, і навіть допоміг вигадати план вдосконалення. Чудово! Але цей тріумф дуже легко забути у вихорі нових завдань, що з'являються кожного дня. Тому треба зупинитись і подумати про те, як вам вдалось досягти успіху в цьому випадку, в ідеалі — записати і дати собі час насолодитись моментом.

Один мій знайомий записує свої перемоги на дошці, яка висить у нього в кабінеті біля дверей (на ній все записано за допомогою шифру, який розуміє лише він). Він говорить, що це стимулює його кожного разу, як він на неї дивиться. Ви також можете додати соціальний фактор до своєї винагороди, розповідаючи іншим про свої нещодавні прориви і цікаві результати, яких ви досягаєте. Більші перемоги можна додати до списку досягнень, про які ви зможете поговорити під час наступної співбесіди для оцінки успішності роботи співробітника, як про це розповідала Крістін у розділі 16. Усе це допоможе підживити систему винагород мозку, а також згадати все, що ви вивчили.

А що як ви спробували щось нове, але все вийшло не так, як ви сподівались? Дивіться на це як на експеримент для вивчення чогось нового, адже наш мозок вважає за винагороду нову інформацію. Скажіть собі «Як чудово! Чого мене може навчити ця ситуація?», як я вам розповідала у розділі 17. Вітайте кожен, навіть найменший успіх вашого «експерименту».

НАГАДУВАННЯ

Якщо хочете змінити свою поведінку, то зробити це треба, витративши якнайменше зусиль. Спосіб № 1 — поставити конкретну, досяжну мету і потім пов'язати нову бажану звичку із тим, що вже є частиною вашої щоденної діяльності. Фокус у тому, щоб обрати щось дуже звичне для вас — діяльність, ситуація, об'єкт — і поєднати із тим, що ви хочете собі прищепити. Як я казала у розділі 2, дослідження стверджують, що асоціативний зв'язок «коли-тоді» збільшує шанси досягти мети втричі. Непогано, правда?

Наприклад, якщо ви намагаєтесь узяти за звичку регулярно робити фізичні вправи, то вашому мозку знадобиться час для створення нових зв'язків, необхідних для розвитку цієї звички. Але ви можете зробити майже миттєвий прогрес, якщо використаєте якусь свою регулярну діяльність (наприклад, похід на обід) як нагадування для нової звички (робити вправи). Можете говорити собі: «Коли піду на обід, тоді я скористаюся сходами, а не ліфтом». Можете піти навіть далі і сказати: «Кожного разу, як у мене буде вибір між сходами і ліфтом, я обиратиму сходи». Якщо повернутись до прикладу із завуальованою критикою, то ви можете записати план своїх дій на телефон і сказати собі: «Коли мені страшенно захочеться порадити щось колезі, тоді я візьму телефон і вирішу, яку техніку для цього краще обрати».

Якщо вам треба щось більш наочне, то можете скористатися прикладом моїх клієнтів, які використовують заставку на комп'ютері як нагадування про ті техніки, які я описувала в цій книжці. Одна з них обирає зображення айсбергу як нагадування про підхід «хороша людина в поганих обставинах», адже як більша частина айсберга прихована під водою, так і правда про людину прихована глибоко всередині. Я зустрічала чоловіка, який віддає

перевагу тактильним нагадуванням: він завжди носить у кишені гальку, бо коли він її торкається, це нагадує йому про нову звичку, яку він хоче розвинути. (Непогана ідея: галька дешева і зіпсувати її важко³⁶⁶). Усі ми різні. Оберіть саме те нагадування, яке найкраще допоможе вам — і вперед, опанувати нове!

ПОВТОРЮЙТЕ, ПОВТОРЮЙТЕ І ЩЕ РАЗ ПОВТОРЮЙТЕ

У дитинстві ми із завзяттям учились кататися на велосипеді: коли ми падали, то підіймались і пробували знову, поки ця навичка не стала автоматичною. Але коли ми пробуємо щось нове у дорослому віці, то найчастіше зупиняємось після першої невдачі. Ми відчуваємо незручність, коли щось не виходить одразу, тому говоримо собі, що «значить, не дано», а не пробуємо ще раз.

Неправильно це, адже повторення — основний процес для «перепрограмування» мозку. Припустімо, що у вашому мозку існує мережа нейронів, які з'єднуються щоразу, як ви згадуєте, що треба скористатись технікою «завуальована критика». Спочатку цей зв'язок не дуже міцний, що зробить ваші перші спроби неідеальними. Ви можете пригадати лише один із необхідних кроків, а не всі. Я вже казала у розділі 3: неврологи завжди наголошують, що нейронні зв'язки стають міцнішими, коли їх часто використовують. Іншими словами, повторення посилює зв'язок між нейронами, які задіяні у виконанні цієї дії. Тобто що частіше ви застосовуватимете техніку завуальованої критики, то краще і легше у вас вона виходитиме кожного наступного разу.

Тому непогано іноді згадати завзятість та наполегливість у вивченні нового, яка була притаманна нам у дитинстві. Нагадуйте собі, що це цілком нормально, коли щось не виходить із першого разу. Кожна спроба є важливим досвідом, який посилює нейронні зв'язки у нашому мозку. І врешті, «нова» техніка одразу спадатиме на думку саме в той момент, коли вона потрібна.

* * *

Врешті-решт, я хотіла б також порадити вам використати хоча б раз кожен техніку з тих, якими я з вами поділилась, щоб знайти ті, які підходять саме вам. Рос, керівник служби з питань охорони здоров'я, каже: «Ви можете розуміти, що якась ідея є дуже хорошою, але по-справжньому її оцінити можна лише спробувавши її на практиці. А усвідомлення того, що не все виходить з першого разу, допомогло мені не зупинятися після перших невдач». Дуг, наш директор китайського сайту, підводить підсумки: «Метод спроб і помилок — це найкращий спосіб визначити те, що підходить саме вам. Як експеримент. Я підтвердив на власному досвіді, що практика вдосконалює навички, які потім допоможуть впоратися з усім, що підготує для вас життя». Непогана думка для завершення на високій ноті, як ви гадаєте?

Секрети успішних зустрічей

Зустрічі можуть мати різні форми: неформальні посиденьки, регулярні збори працівників, довгі телефонні переговори, неординарні презентації. Іноді за день у нас може їх бути досить багато. Але не всі в захваті від них. Іноді складається таке враження, що слово «зустріч» стало лайливим. Коли ми чуємо від когось «У мене сьогодні купа зустрічей», ми радше поспівчуємо йому, а не позаздримо. Як так сталося? Зустрічі — це форма людської взаємодії, а ми соціальні створіння, як-не-як. То чому ми сприймаємо їх як кару небесну?

Я вважаю, що річ у тім, що ми дуже багато уваги приділяємо тому, про що ми говоримо — документи, важливе рішення, повідомлення, яке ми хочемо донести до людей, а не на те, як ми говоримо. Подумайте про свою останню зустріч. Скільки часу ви витратили на те, щоб подумати, як ви будете вести розмову, або про те, як зробити так, щоб усі взяли участь в обговоренні? Щось мені підкажує, що небагато. Я безліч разів бачила, як розумні люди тижнями тяжко і наполегливо готували презентацію і виділяти лише кілька хвилин (зазвичай на шляху до презентації) на те, щоб подумати, як вони її представлятимуть. Це ж просто втрачені можливості!

Цей додаток створений для того, щоб застосувати поради з книжки «Живи на всі сто» на кожній зустрічі. Якщо ви навіть спробуєте лише одну чи дві ідеї, то це все одно має допомогти поліпшити ситуацію, нехай ви просто відвідуєте зустріч або головуєте на ній.

ПІДГОТОВКА ДО ЗУСТРІЧІ

Спробуйте такі кроки, щоб підготуватися до хорошої зустрічі:

- **Визначте наміри, відповівши на питання:**
 - **Мета.** Якби ви хотіли досягти лише одного на цій зустрічі, то що б це було? Що є найважливішим?
 - **Увага.** Враховуючи вашу мету, на чому вам треба зосередитись під час зустрічі? На що ви хочете звернути свою увагу?
 - **Ставлення.** Зосередьтесь на своїй меті, коли прийдете на місце зустрічі. Усвідомте, що це вплине на ваше загальне враження від неї.
 - **Очікування.** Чи є у вас конкретні негативні очікування від зустрічі? Чи можете ви поставити їх під сумнів?
 - (Подумайте про інших учасників зустрічі. Як вони можуть відповісти на ці питання?)
 - **Дії.** Що конкретно ви можете зробити, щоб втілити свої наміри в реальність? Чи можете ви використати техніку «коли-тоді», щоб нагадати собі про це?
 - **Ментальне контрастування.** Що може завадити вашим планам? Що ви можете зробити, щоб запобігти цьому?
 - **Візуалізація.** Уявіть те, як ви хочете, щоб пройшла зустріч. Як ви уявляєте успіх?
 - **Взаємозв'язок тіла і мозку.** Якщо на вас сильно тисне очікування зустрічі, то скористайтеся зворотнім зв'язком тіла і мозку, щоб знизити тривогу: широко усміхніться і дихайте глибоко; розправте плечі, тримайте високо голову, міцно стійте на ногах. Зробіть це у вбиральні або коли вітатиметесь із людьми (під час зустрічі також про це не забувайте).
- Якщо на вас лежить планування зустрічі, то спробуйте це:
- **Розплануйте зустріч так, щоб вона займала менше години або і взагалі тридцять хвилин, щоб не перевантажувати мозок учасників.** (Якщо зустріч має тривати більше, ніж дев'яносто хвилин, то не забувайте про повноцінну перерву).
 - **План зустрічі озвучте у вигляді питань, а не стверджень.** (Наприклад, «Як нам вдосконалити взаємини в команді?», а не просто «Взаємини в команді»).

- Оберіть приміщення і оформіть його відповідно до мети зустрічі. Хочете неформальності? Розсуньте столи або принаймні поставте стільці так, щоб люди сиділи поруч, а не один проти одного. Жива, відкрита дискусія? Нехай кімната буде яскраво освітлена. І так далі.

СИЛЬНИЙ ПОЧАТОК

- Заохотьте співпрацю питанням «Чого ми хочемо досягти в результаті цієї зустрічі?». А потім «Як ми можемо цього досягти?». (Ці питання ви можете поставити, навіть якщо і не керуєте зустріччю).
- Якщо можете, то запропонуйте правило «жодних пристроїв». В іншому випадку люди займуть і так обмежене місце в оперативній пам'яті інформацією, яку вони знайдуть у своїх телефонах і планшетах. Це не допоможе їм більше зосередитись на темі обговорення. На довгі зустрічі я приносила коробку, куди люди могли добровільно поскладати свої телефони і забирати їх на час перерв. (Не можете зробити нічого подібного, то відкладіть принаймні свої електронні пристрої).
- Почніть із чогось позитивного і цікавого, щоб люди увімкнули пізнавальний режим. Але все має бути під вашим контролем. Ви ж не можете просити людей розповісти про всі їхні успішні справи за останній час? Спробуйте «Що вчора було хорошого?» або «Чого вдалось досягти в останньому проекті?».

ВАША РОДЗИНКА

- Щоб ваші слова запам'ятали, проілюструйте свою думку анекдотом або прикладом з життя, щоб колеги або клієнти могли побачити, як це може вплинути на них.
- Якщо ваша ідея досить велика, то розбийте її на складові, щоб людям було легше сприйняти ваші слова. «У цьому питанні мене хвилює три речі. По-перше... По-друге... По-третє...»
- Якщо ви хочете з кимось не погодитись або висловити занепокоєння, техніка завуальованої критики допоможе людям залишатись у режимі «пізнання». А) Скажіть, що вам

- подобається в цій ідеї. Говоріть по суті. Потім скажіть: «Ідея буде ще кращою, якщо...». Б) Скажіть: «Так, а ще...», а не «Так, але...». В) Спитайте: «Що треба зробити, щоб це спрацювало?».
- Непомітно підштовхуйте людей у тому напрямку, який вам потрібен. Якщо вам треба три ідеї, то напишіть на дошці «1, 2, 3». Спитайте: «Якби у вас було три пропозиції, то які саме?».

ВДОСКОНАЛЮЄМО БЕСІДУ

Уникаємо групового мислення

Швидко дійти згоди — це так добре. Але якщо на порядку денному щось важливе і всі думають як один, то, найімовірніше, ви щось пропускаєте. Поставте такі питання, щоб покращити групове мислення:

- «Якби я хотів завдати удар по слабкому місцю, то куди б він прийшовся?»
- «Якби стороння людина була тут і критикувала ідею, то що б вона сказала? Що б ви сказали, щоб довести свою правоту?»
- «Уявімо, що все пішло прахом. У чому ми могли помилитись?»
- «На кого вплинуть ці плани? Що буде їх непокоїти?»
- «Якби ми були адвокатом диявола, що б ми сказали на противагу аргументам?»

Досягаємо згоди

Може виникнути протилежна проблема, коли ніхто ні з ким не погоджується. Спробуйте понизити напругу за допомогою таких дій:

- Визначте, у чому ви всі погоджуєтесь. Це допоможе створити відчуття «своїх» у групі і заспокоїти інстинктивне бажання захищатись.
- Спитайте, чи можете ви всі погодитись із тим, що ви не погоджуєтесь одне з одним. Відповідь може бути позитивна, якщо ви вже дійшли згоди в головному питанні.
- Якщо відповідь негативна, якнайкраще та якомога об'єктивніше висвітліть основні положення кожної сторони, віддаючи належне кожній ідеї. Спитайте, чого не вистачає кожній ідеї, щоб вона була ідеальною. Разом вирішіть, як найкраще перевірити кожну пропозицію.

Якщо проблема радше у відсутності зосередженості учасників, то відведіть певний час для ідей і питань, які не стосуються теми зустрічі, але які все ж на ній виникли. Так ви дасте людям змогу бути почутими, але в той же час їхня увага буде зосереджена на головних питаннях зустрічі. Запишіть ці питання так, щоб усі їх бачили (фліпчарт, дошка тощо).

УСІМ НЕ ДОГОДИШ, АЛЕ МОЖНА СПРОБУВАТИ

Якщо люди вас дратують, то пам'ятайте, що, найімовірніше, така реакція спричинена дією найпоширеніших провокаторів: неприйняття іншими, несправедливість, недооцінка, брак незалежності або сумнів у компетентності, загроза переконанням або непевність. Якщо людина мало спала або фізично виснажена, то її чутливість до таких «загроз» підвищиться. Щоб покращити ситуацію, спитайте себе:

- Що конкретно людина робить або говорить? (Зауважте лише факти).
- Що могло змусити її вдатися до таких дій? Яку її потребу могли не задовольнити?
- Як ви можете прибрати цю «загрозу», задовольнивши потреби людини? Наприклад, навіть якщо ви не головуєте на зібранні, ви можете висловити зацікавленість в ідеї колеги і так він/вона не почуватиметься за бортом. Щоб довести, що ви уважно слухали колегу, можете згадати в розмові його/її попередні слова.

ЗАВЕРШЕННЯ

Завжди виділяйте час на те, щоб підсумувати основні рішення або згадати те, чого ви досягли на зустрічі, і погодити дії кожного учасника. За можливості влаштуйте хвилину позитиву в кінці. Ви можете поєднати це із тим, коли кожен кількома реченнями розповідатиме про свої наступні кроки. Для цього спитайте кожного про (а) те, що їх найбільше надихнуло або зацікавило і (б) що вони далі збираються робити і коли.

ЗНИЖУЄМО НАВАНТАЖЕННЯ

І наостанок. Багато людей говорять, що вони ненавидять зустрічі, бо їхній розклад і так забитий під зав'язку. Правила вище допомагають, але від цього зустрічей менше не стає. Якщо це саме ваш випадок, то візьміть за приклад історію Неяна, керівника банку з розділу 12. Зазирнувши у свій розклад, він побачив, що має бути присутнім на сорока двох регулярних зустрічах. Щоб зменшити їх кількість, ми застосували деякі техніки з розділу 6, що присвячений подоланню перенавантаження.

Спочатку Неян визначив, що для нього є найважливішим у професійному плані наступного року, тобто масштабні наміри. Після цього одразу стало зрозуміло, що багато з цих зустрічей не стосуються цих його пріоритетів; це відголоски колишніх обов'язків. З приводу цих зустрічей він розіслав кілька «позитивних відмов», щоб із найменшими незручностями для всіх зацікавлених позбутися цих зобов'язань. Що ж до інших зустрічей, які відповідали його першочерговим інтересам, то він спитав себе, чи його присутність на зустрічі пройде тест «порівняльної переваги». Він питав: «Чи справді я єдина людина, яка може зробити внесок у цю справу? Чи замість мене може прийти мій молодший колега і зробити все не гірше?». Коли він визначив ті зустрічі, які вимагають його безпосередньої уваги, і зосередився на них, то таким чином дав можливість проявити себе молодшим колегам, а також вповолу зменшив кількість своїх регулярних зустрічей. І у нього з'явився час на особисте життя.

Удосконалюємо епістолярний стиль

Щодня у світі надсилають близько 110 мільярдів робочих електронних листів, і ця цифра постійно зростає²⁶¹. Електронні листи мають безліч переваг: вони швидші за особисті зустрічі, зручніші за телефонні дзвінки і більш формальні за смс-повідомлення. Але якщо ви попитаєте в людей про їхнє ставлення до таких листів, то принаймні хтось із опитаних закотить очі. Саме ці люди говоритимуть про те, що їх надто багато.

Більшість із нас має чимало електронних листів, на які ми не відповіли, а то і взагалі не прочитали. А ще й до всього цього, нас страшенно дратує, коли інші не відповідають на *наші* листи або роблять це недбало. Крім того, ми використовуємо електронне листування для делікатних питань, хоч воно для цього і не призначене. Ми годинами ламаємо голову над листом, щоб сказати те, що можна було легко сказати особисто. В результаті опитування свідчать, що щодня ми витрачаємо чверть нашого часу на розсилання листів і відповіді на них²⁶². Така тенденція нас не надто радує.

Що на це скаже наука про поведінку? Як надсилати такі листи, що матимуть необхідну нам реакцію, і давати раду всім вхідним повідомленням, не надто обтяжуючи при цьому себе?

Щось цікаве почитати

Ваші листи мають бути зрозумілими і чіткими

Подобається це вам чи ні, але любов мозку до простоти процесів змушує людей краще сприймати інформацію, яку легко зрозуміти. Тому:

- Лист, якщо можливо, має містити лише кілька рядків. Використовуйте просту мову, короткі речення і чіткі фрази. Прибережіть красномовство для вашого роману або весільної промови.
- Якщо вже маєте написати довгого листа, то розбийте його на короткі абзаци, які можна виділити маркерами або заголовками для зручнішої орієнтації в них.
- Виділяйте всі дії, які ви хочете, щоб респондент виконав. Припустіть, що він/вона може прочитати лише перші кілька рядків. Що б ви у них написали?

Почніть із приємного

Іноді в листах треба написати щось не надто приємне. Але якщо ви з перших рядків скинете людині на голову неприємну новину, то вона може одразу перейти у захисний режим і неправильно сприйняти всі ваші наступні слова. Тому:

- Почніть з подяки. Не пишть: «Дякую за звіт. Можна зробити кілька зауважень?». Витратьте зайві десять секунд і напишіть, що саме вам сподобалось: «Дякую за звіт. Мені особливо сподобалось, що ти врахував точку зору клієнта. Можна зробити кілька зауважень?». Хороший відгук про щось конкретне є більш ефективним, ніж загальні, нехай і приємні фрази, як ми це пам'ятаємо з розділу 10.
- Говоріть про рішення, а не про проблему. Замість «На жаль, ідея не спрацює, бо... Тому ми маємо зробити...», напишіть про свою пропозицію стосовно ситуації: «Ми думаємо, що в цій ситуації найкращим буде... Це відрізняється від початкового плану, тому що...». Той самий зміст, інша послідовність, інший емоційний вплив.
- Поясніть адресату, чому це важливо. Припустімо, що хтось зробив помилку. Що ви скажете? «Це все просто жакливо. Ти маєш все виправити». Вас послухаються, але захисні реакції не дадуть людині мислити чітко і ясно. Спробуйте підключити систему винагород, показавши, що вирішення проблеми піде на користь і адресату: «Нам дуже необхідно все виправити через такий-то звіт. Що ти можеш для цього зробити?».

Відтворюйте тон адресата

Спробуйте увійти в резонанс із тоном того, кому ви пишете, але не втрачайте при цьому власний голос. Пам'ятайте, що психологічно нас більше тягне до людей, схожі на нас і подібно поводяться, і таких людей ми не сприйmemo як загрозу. Найменша деталь може спровокувати захисні реакції або послабити відчуття спільності.

- Якщо останній лист, який ви отримали від людини, був дружлюбний, а вам треба написати їй формального листа, то додайте щось привітне, наприклад, що ви з нетерпінням чекаєте на зустріч.
- Якщо манера письма вашого адресата жива й енергійна, то також відповідайте швидко. Лаконічність не синонім ворожості; ваш тон все одно може бути привітним.
- Повторюйте вибір слів респондента, як ви це робили б в особистій розмові. Подумайте про те, щоб вітатись і прощатись так само. Додаткова порада: спробуйте використати таку ж кількість знаків оклику, як і ваш респондент у попередньому листі.

Приборкуємо поштову скриньку

Як нам не потонути у купі вхідних повідомлень і витратити на них якомога менше часу? Наука поведінку має що сказати.

По-перше, припиніть постійно туди заглядати

Впорядкування вхідної кореспонденції протягом дня, при цьому не забуваючи про завдання, зустрічі і фізичні вправи, дозволяє нам почуватися зайнятими і продуктивними. Але це означає, що ми витрачаємо на це часу більше, ніж необхідно. Як я вже пояснювала у розділі 4, мультизадачність змушує наш мозок перемикається з одного завдання на інше, витрачаючи зайвий час та зусилля. Замість цього, краще перевіряйте пошту у відведений час кілька разів протягом дня, а не кожні п'ять хвилин.

По-друге, фільтруйте листи

Як і наш мозок витрачає час на переключення з одного завдання на інше, так і переключення на різні типи повідомлень, які

вимагають різної когнітивної реакції, є марнуванням часу. Є листи від важливих людей, які вимагають відповіді, загальні розсилки, підписки, запрошення і різний спам. Кожен вид вимагає різної реакції мозку. Тому ви можете зберегти енергію своєму мозку, якщо скористаетесь усіма можливостями своєї електронної поштової скриньки, щоб сортувати у різні папки різні види листів і потім працювати з кожною папкою окремо. Ось вам невеликі підказки:

- Окрема папка для осіб, що надсилають вам листи напряму. Якщо можливо, відокремте загальні розсилки. Можете створити папку або мітку для листів особливо важливих людей.
- Якщо отримуєте багато запрошень, то для них також знадобиться окрема папка.
- Що почитати. Легко загубитись серед листів «про речі, які, на думку інших, вам будуть цікаві», я не говорю вже про підписки, які радше обтяжують, аніж інформують. У мене є папка для потенційно корисних дослідницьких матеріалів, і я переглядаю її раз на тиждень, а то і рідше.

По-третє, що було, те загуло

Коли працюєте зі своєю електронною поштовою скринькою, то не ставайте двічі на ті самі граблі. Якщо ви тричі прочитаете листа перед тим, як на нього відповісти, то ви витратите втричі більше часу на це, а ви знаєте, що можливості раціональної системи обмежені. Я перефразую слова автора чудової книжки «Наводимо лад у справах» Девіда Аллена і застосую їх до нашої теми²⁶³. Отже:

- Діяти: прийміть рішення і відповідайте.
- Делегувати: якщо це може зробити хтось інший, то нехай так і буде.
- Відкладати: архів для майбутніх справ. Напишіть «Ми до цього ще повернемось», якщо треба.
- Видалити: якщо не підходять три попередні варіанти, то видаляйте.

Але іноді, якими б не були ваші наміри, листи все накопичуються і накопичуються з кожним днем. Тому щотижня я дивлюся на всі старі листи і питаю себе: «Чи покращиться моя відповідь на лист, якщо я ще один день буду тягнути з нею?». Якщо відповідь

негативна, то я змушую себе написати хоча б і коротку відповідь, адже це краще за невчасну.

КОЛИ МОВЧАННЯ НЕ ЗОЛОТО

Уникайте мовчання

Якщо відправник листа важливий для вас, то не тягніть із відповіддю. Мозок сприймає соціальне виключення і непевність як загрозу, і ваше затягування з відповіддю є джерелом цих неприємних відчуттів. Відправник не знає, прочитали ви листа чи ні; може, він вам не сподобався; може, ви вважаєте його дурнуватим; він або вона може подумати, що ви ігноруєте листа, а то і взагалі видалили його. Це погано впливає на стосунки. Тому для людей, які важливі для вас:

- Надішліть коротку, привітну відповідь протягом двадцяти чотирьох годин, якщо нічого не заважає. Що довше відтягуєте, то довшу відповідь писатимете. Якщо не готові дати відповідь на їхнє прохання одразу, то дайте знати, що ви отримали і прочитали листа. Наприклад, «Дякую за листа. Охоче послухаю про це більш детально».
- Якщо у вас немає часу і на один рядок, то подумайте про налаштування автоматичної відповіді, яка пояснює, що зараз у вас дуже напружений період на роботі, і повідомляє, коли ви зможете відповісти особисто. Коли я працювала над книжкою, то у мене була автоматична відповідь: «Я зайнята, але я не ігнорую вас». Це допомогло мені не хвилюватись, що я когось ображу, і потім розглянути важливі листи.
- Якщо незнайомці або ледве знайомі люди завалюють вас листами, то напишіть якусь стандартну, ввічливу відповідь, яку ви (або ваш помічник) зможуть швидко вставити і надіслати.

Позитивні відмови

Найпоширенішою причиною залишати листи без відповіді є небажання мати справу з проблемою, яку представляє певний лист. Зазвичай на подібні листи ви не хочете відповідати, бо вам треба комусь відмовити або висловити свою незгоду: «Ні, боюсь, я не зможу вкластись у цей термін» або «Ні, я не думаю, що нам треба

обрати цей варіант, адже він влетить нам у колієчку». Нам м'яко від того, що ми маємо написати, а тому ми відкладаємо це на потім. У такому випадку в пригоді стане техніка позитивної відмови, яку я описувала у розділі 6. Нагадаю її ще раз:

- Почніть з приємного. Можете подякувати за листа.
- Ваше «так». Розкажіть респонденту про те що зараз займає всю вашу увагу — мета, пріоритети, зобов'язання.
- Ваше «ні». Потім поясніть, що саме цей предмет вашої уваги змушує вас відмовитись від пропозиції або відмовити у виконанні прохання.
- Завершіть листа також на позитивній ноті, побажавши успіху у справах.

Ми так звикли починати листи з вибачень, що до цієї техніки треба призвичаїтись. Якщо бачите, що починаєте йти звичною стежкою, то зупиніться і подумайте, чи можливо почати листа якимось інакше.

ОХОЛОНЬТЕ

Не варто надсилати відповідь, коли ви роздратовані або засмучені. Ви, ймовірно, в режимі «захист», тому ваша раціональна частина тимчасово недоступна. Відповідно, як чудово не була б сформульована ваша вбивча відповідь, але для її написання ви не використали всі можливості вашого геніального мозку. Спробуйте повернутись до неї, коли заспокоїтесь, наприклад, після гарного, повноцінного сну.

Якщо вам легше від того, що ви напишете розгніваного листа, то використайте *ефект назви*, техніку з розділу 17. Але не забудьте видалити адресу респондента, щоб ненароком не надіслати свій катарсис. Збережіть його в чернетках, щоб пізніше ви могли його перечитати і сказати: «Дякувати Богу, я це не надіслав!».

Якщо джерелом вашого роздратування є саме лист, то не припускайте одразу, що відправник мав на думці погані наміри. Не забувайте, що ми схильні до *фундаментальної помилки атрибуції*, коли припускаємо, що негативна поведінка є наслідком злих намірів, а не несприятливих обставин. Це означає, що ми часто думаємо, що коротку відповідь написав невічливий відправник,

а не той, хто просто поспішав. Крім того, коли ми читаємо листа у не найкращому настрої, то у нас може виявитись перцептивна сліпота і ми випустимо важливі деталі.

Скільки разів ви перечитували нібито образливого листа, щоб потім зрозуміти, що не так все і категорично, як здавалось на перший погляд?

Дві попередні поради разом приводять нас до третьої: важливі і делікатні справи не вирішуйте через електронне листування, якщо це можливо. Зателефонуйте або запропонуйте особисту зустріч, особливо якщо ви вже обмінялись кількома натягнутими листами. Наш соціальний мозок непогано зчитує почуття інших, але не через екран комп'ютера. Дослідники визначили, що сарказм в електронних листах розуміли лише у 56 % випадків²⁶⁴. Трохи краще люди розуміють сарказм у голосових повідомленнях, але саме в особистому спілкуванні наш емоційний радар виявляє себе найкраще.

КІЛЬКІСТЬ НЕ ОЗНАЧАЄ ЯКІСТЬ

Один лист може стати трьома, п'ятьма або і десятьма, особливо якщо ви надсилаєте його кільком адресатам. Дослідження у журналі «Гарвард бізнес ревію» («Harvard Business Review») показало, що така «зараза» справді існує на прикладі справжнього офісу, де було вісімдесят працівників і п'ять керівників²⁶⁵. Коли кожен керівник за день надсилав на десять листів менше, то кількість отриманих листів у всіх знизилась втричі. Оскільки в середньому на опрацювання одного листа потрібно півтори хвилини, то такий крок звільнив усім чотири години кожного дня. Тому за можливості не зайвим буде зменшити кількість розісланих листів. Спробуйте зробити це так:

- **Геть неоднозначність.** Чітко зазначте в листі, що ви хочете, щоб зробила людина, і не забудьте дописати, якщо треба, що лист не потребує відповіді.
- **Не змушуйте людей чекати на вашу відповідь.** Відтягування відповіді зазвичай створює новий потік листів. Якщо ви не впевнені, то напишіть і попросіть почекати.

- **Зробіть конкретну пропозицію часу, місця і кінцевого терміну.** Це обмежить кількість повідомлень, яких буває чимало, коли ми намагаємось узгодити подібні питання через електронне листування. Завдяки упередженню першості є великі шанси на те, що вашу пропозицію одразу приймуть. Скористайтесь цими порадами, і ваша електронна поштова скринька буде менш засмічена і не буде джерелом вашого головного болю, а заразом і головного болю ваших колег.

Як пожвавити щоденну рутину

Мало хто з нас, поглянувши на свій розклад, може сказати: «Чудово! Попереду на мене чекає веселий і цікавий день!». Але не так багато треба, щоб принести трохи задоволення у кожен день. Наступний підхід, заснований на всіх знаннях, якими я тут з вами поділилась, допоможе інакше поглянути на щоденну рутину. Використовуйте цю таблицю, щоб створити собі справді чудовий день.

До роботи

Визначайте наміри	Подумайте про свій день, не важливо де — у душі або дорогою на роботу. Спитайте себе: «Що сьогодні найважливіше? Як це вплине на моє ставлення, увагу та дії? Які конкретні наміри мені треба визначити на цей день?».
Уявляйте свій ідеал	Уявіть найважливіше, що ви збираєтесь сьогодні робити. Намалюйте у своїй уяві, як ви це робите і у вас все виходить найкращим чином. Зверніть увагу на те, що ви робите і говорите у своїй уяві.
Плануйте свій піковий момент	Вирішіть, чого ви найбільше чекаєте сьогодні, хай яким би незначним це не було. Мале може стати більшим, не забувайте про це.

Перед початком роботи

Розподіліть завдання	Для великих і складних завдань виділіть окремі періоди часу, протягом яких ви не будете відволікатись ні на що інше. Також виділіть період або два на опрацювання електронної пошти. Схожі завдання об'єднуйте в групи, і ви виконаєте їх набагато швидше.
----------------------	--

Налаштуйтеся

Визначте, які ваші якості сьогодні знадобляться найбільше, і підготуйте невеличкі підказки — картинка, пісня, атмосфера в кабінеті, які допоможуть вам розбудити ці якості.

Протягом дня

Задавайте настрої

Якщо хочете, щоб людина виявляла якийсь конкретний настрій, то спробуйте викликати його своїм прикладом. Усвідомлюєте ви це чи ні, а люди повертають вам те, що ви їм даєте.

Виявляйте доброту

Всім потрібне добро. Зробіть комусь комплімент, бажано спонтанний. Несподівано допоможіть або проявіть щедрість у будь-який спосіб. Якщо уважно подивитесь, то помітите, що це може творити дива.

Бережіть свій час

Поки ви зосереджені на завданні, вимкніть всі пристрої і сповіщення. Якщо потрібно, попередьте про це колег/клієнтів, наприклад, через автоматичну відповідь на електронні листи.

Хороша людина в поганих обставинах

Якщо стикнулись із неприємною поведінкою, то спробуйте припустити, що це хороша людина, яка відчула загрозу гідності або своєму положенню. Скажіть щось приємне цій людині, щоб зменшити напругу.

Позичте хороший настрій

Використовуйте зворотну реакцію на вираз обличчя, для покращення настрою, — усміхніться. Навіть фальшива усмішка може допомогти.

Визнавайте проблеми

Коли ви роздратовані або засмучені, то викладіть на папері всі факти (без ваших поглядів на них) і те, що ви відчуваєте з цього приводу. Можете потім або зараз, якщо є час, перечитати все написане і подумати, що сказала б або зробила б ваша «найкраща версія» (або ваш наймудріший друг).

Не випускайте ціль із поля зору

Коли настрої не на кращому рівні, то спитайте себе: «Що сьогодні є насправді найважливішим?». Запишіть це на стікері або на дошці, щоб тільки це було у вас перед очима і не давало збитися з курсу.

Час на відновлення і відпочинок Кожні дев'яносто хвилин робіть перерви, навіть щоб просто розім'яти ноги. Особливо це важливо в період роботи над багатокомпонентними завданнями, коли підсвідоме мислення може допомогти опрацювати інформацію.

Обід

Спілкуйтесь із людьми Розрахуйте час так, щоб ви могли поспілкуватись із тим, хто вам подобається. Нехай це буде недовго. Якщо не можете особисто зустрітись із другом, то зателефонуйте йому або привітно поговоріть із незнайомцем.

Фізичні вправи Ви не маєте заганяти себе до сьомого поту, щоб збадьоритись і зосередитись. Прогуляйтесь швидким кроком. Походіть сходами. Пострибайте. Це все допоможе.

Для кожного завдання

Підвищуємо мотивацію Спитайте себе:
«Що найцікавішого в цьому завданні?»
«Яка є найважливіша причина для того, щоб виконати це завдання?»
«Як я можу використати свої сильні сторони для виконання цього завдання?»
«Чи робив я або хтось інший щось подібне? Чого мене може навчити цей досвід?»

Впевнений початок Почніть з позитивного питання (наприклад, «Які успіхи вже є зараз?» або «Якого ідеального результату ми хочемо?»). Робіть це перед тим, як з головою поринете у завдання.

Не зациклюйтесь Якщо якесь завдання вже давно чекає у вашому переліку справ, а ви все ніяк його не виконаєте, то попитайте себе, в чому справа. Що вам треба зробити, щоб завершити врешті цю справу? Що може стати першим кроком на шляху до цього? Занесіть у список справ *саме цей крок*.

Наприкінці дня

Завершуємо на високій ноті Подумайте про три найкращі моменти, що сталися сьогодні. Запишіть їх у блокнот перед сном, розкажіть про них другій половинці або просто згадайте про них — така собі медитація перед сном. Робіть так, навіть якщо це щось маленьке.

**Здоровий,
повноцінний
сон**

Не користуйтеся пристроями із яскравим екраном перед сном, адже так вам буде важче заснути. Це означає жодних телефонів у кімнаті. Якщо не маєте будильника і використовуєте для цього телефон, то кладіть його подалі від ліжка і екраном донизу. (А завтра купіть собі будильник).

Рекомендована література

Існує дуже багато книжок для загальної аудиторії, яка цікавиться психологією, поведінковою економікою і неврологією. Це мої улюблені книжки, які ви можете почитати, щоб більше дізнатись про ті теми, які я порушувала у книжці.

Перш за все, хотілося б згадати дві книжки про те, як неврологія пов'язана із нашим професійним життям:

David Rock, *Your Brain at Work*. Про те, як неврологія може допомогти покращити вашу продуктивність і взаємини на роботі.

Tara Swart, Kitty Chisholm, Paul Brown, *Neuroscience for Leadership*. Як використати неврологію для розвитку лідерських якостей.

Далі я пропоную списки окремо за кожною частиною:

Основи науки

Дві системи мозку

Jonathan Haidt, *The Happiness Hypothesis*. Наводить теорії психологів про взаємодію двох систем мозку і як вона впливає на наше благополуччя, а також висвітлює нові погляди на те, як побудувати успішне життя.

Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow*. Шедевр від авторитетного знавця науки про поведінку.

Баланс між режимами «захист» та «пізнання»

Matt Lieberman, *Social*. Аналізує важливість соціальних загроз і винагород і міркує про нашу дуже соціальну природу.

Dan Pink, *Drive*. Про важливість внутрішніх винагород для мотивації: незалежність, компетентність, мета.

Зв'язок між тілом та мозком

Arianna Huffington, *The Sleep Revolution*. Огляд сучасних поглядів на ставлення сучасного суспільства до сну і як отримувати всю можливу користь від такого відпочинку.

Gretchen Reynolds, *The First 20 Minutes*. Доступне пояснення дослідження корисного впливу навіть невеликої кількості фізичних вправ.

Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go, There You Are*. Класична книжка про те, як застосовувати техніки самоусвідомлення у сучасному житті. Є багато подібних книжок, але всі вони посилаються саме на цю.

Частина I. Пріоритети

Chris Chabris and Daniel Simons, *The Invisible Gorilla*. Цікавий огляд беззаперечних доказів селективної уваги.

Heidi Grant Halvorson, *Succeed*. Книжка, яку вам необхідно прочитати, якщо ви хочете навчитись встановлювати і досягати своїх цілей.

David Allen, *Getting Things Done*. Класична книжка, яка допомогла мені написати Частини I і II; тут ви можете більше прочитати про чітке визначення цілей, створення планів дій і правильне планування часу.

Частина II. Продуктивність

Edward Hallowell, *Driven to Distraction at Work*. Практичне керівництво до дій, яке допоможе правильно спрямовувати вашу увагу.

Paul Hammerness and Margaret Moore, *Organize Your Mind, Organize Your Life*. Книжка, де описані історії людей, які за допомогою неврології змінили свою щоденну рутину і загалом спосіб мислення.

Tim Ferriss, *4-Hour Workweek*. Містить практичні поради про креативний розподіл часу.

Частина III. Взаємини

Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, *Difficult Conversations*. Покрокова інструкція ведення складних розмов.

Max Landsberg, *The Tao of Coaching*. Чудова (коротка) книжка, яка навчить вас навчати інших.

Nancy Kline, *Time to Think*. Описує систему вдосконалення будь-яких соціальних взаємодій за допомогою ефективного слухання.

Частина IV. Мислення

Tom Kelley and David Kelley, *Creative Confidence*. Показує, як креативне мислення можна розвинути навіть у некреативних професіях.

Частина V. Вплив

Chip and Dan Heath, *Made to Stick*. Розкриває секрети, як зробити так, щоб вас завжди слухали і чули.

Richard Thaler and Cass Sunstein, *Nudge*. Відома книжка з поведінкової економіки розповідає, як політики підштовхують людей до правильного вибору.

Adam Grant, *Give and Take*. Цікаве пояснення важливості взаємності і того, як щедрість може дати вам більше переваг, ніж жадібність.

Частина VI. Стійкість

Carol Dweck, *Mindset*. Оптимістичний огляд доказів того, що прийняття змін і новий досвід підвищують продуктивність і загальне благополуччя у хвилини невдач.

Victor Frankl, *Man's Search for Meaning*. Мемуари військовополоненого, які чудово доводять ефективність переоцінки і ментального контролювання.

Bill George, *True North*. Розповідає, у чому шукати підтримки в часи злетів і падінь на роботі. Все це розповідається в контексті лідерства, але основні поради в книжці можна застосовувати будь-де.

Частина VII. Енергія

Jim Loehr and Tony Schwartz, *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. Практичні поради, що підкажуть, як сповнитись енергією.

Sonja Lyubomirsky, *The How of Happiness*. Підкаже вам, як включити в своє життя заняття, що підвищать вашу енергію (частина VII), а також як розвинути стійкість, коли все йде прахом (частина VI).

Marcus Buckingham, *Go Put Your Strengths to Work*. Розповідь, як налаштувати роботу таким чином, щоб повною мірою виявлялись усі ваші сильні сторони.

Постскрипtum

Norman Doidge, *The Brain That Changes Itself*. Книжка, написана доступною мовою, про те, як мозок адаптується відповідно до вимог до нього.

Charles Duhigg, *The Power of Habit*. Детальне пояснення механізму формування звички і того, як це використати особисто для себе і на роботі.

СЛОВНИК

Автоматична система. Також відома як рефлексивна (або «Х») система, система І, швидка система або підсвідомість. Велика частина мозку, що контролює більшість його діяльності і діє поза рівнем свідомості.

Винагорода. Це вигоди, які наша система винагород вважає вартими зусиль. Окрім основних фізичних потреб, до цього переліку належать винагороди, що підвищують нашу самооцінку і соціальне положення, а також нові знання.

Втома від прийняття рішень. Інтенсивне когнітивне навантаження, що виникає від прийняття великої кількості рішень за невеликий проміжок часу і дуже сильно перевтомлює раціональну систему, яка через це не може функціонувати на високому рівні.

Гіперболічне дисконтування. Ми надаємо перевагу варіантам, які приносять вигоду тут і зараз, на противагу тим, які не дають швидких результатів. Вони надто виснажують наш мозок, а тому нам вони не такі цікаві.

Групове мислення. Ми схильні підтримати певну думку, якщо всі навколо з нею погоджуються. Це не лише зберігає енергію мозку, але це також дає нам еволюційно важливе відчуття приналежності до групи.

Емоційна регуляція. Здатність контролювати емоції у складні моменти, а не впадати у відчай, коли щось іде не так.

Ефект визначеності. Ми радше підемо на ризик у «чомусь певному» і всіма силами уникатимемо неоднозначності.

Ефект володіння. Ми схильні переоцінювати речі, якими володіємо, порівняно з тими, які не є нашими, але мають ту саму

цінність. Виникає навіть тоді, коли з цим майном не пов'язані сентиментальні почуття.

Ефект Лачінса, або бар'єр попереднього досвіду. Когнітивне послаблення, яке стається в ситуації, коли в голові у нас засіло незавершене завдання; енергія мозку витрачається на те, щоб на решті його завершити, а отже, на будь-які інші завдання енергії не вистачає.

Ефект нещодавніх подій. Що б не сталось нещодавно, це має переважний вплив на формування нашого сприйняття подій.

Ефект піку і кінця. Наші враження від певного досвіду складаються переважно на основі спогадів про піковий момент цієї ситуації і про її завершення. Так нам не потрібно думати про кожну найменшу подію в цій ситуації.

Загроза. Все, що мозок сприймає як потенційну небезпеку для нашого фізичного стану, самооцінки і соціального статусу.

Команда бийся/тікай/завмри. Три форми захисної реакції, які запускає режим «захист». Фразу «бийся або тікай» можна почувати мало не щодня, а ось «завмри» — інша типова реакція на загрозу, коли людина не впевнена стосовно її походження.

Ментальне контрастування. Підхід до визначення мети, яка протиставляє ідеальний результат і реальні перешкоди, наявні зараз. Це дозволяє створити більш надійний, продуманий і успішний план дій.

Механізм активації споріднених спогадів. Якщо нам нагадати про частину якогось спогаду, то це автоматично викличе й інші, пов'язані з ним спомини, а також пов'язаний із ними настрій.

Механізми виживання. Мережа у мозку, яка налаштована на те, щоб помічати і визначати потенційні загрози, а також активувати режим «захист», запускаючи команду *бийся/тікай/завмри*.

Мигдалевидне тіло. У головному мозку є дві ділянки, що за формою нагадують мигдаль і відіграють головну роль в обробці неоднозначного, непевного і нового емоційного досвіду, включно із потенційно загрозливими ситуаціями. Є частиною механізму виживання мозку.

Намір реалізації. Наукова назва для техніки «коли-тоді», коли одна дія наштовхує нас на виконання іншої дії, яку ми мали намір зробити. (Також відома під назвою «якщо-то»).

Недооцінка бездіяльності. Ми часто оцінюємо переваги і недоліки певної дії, але не враховуємо переваги і недоліки того, що ми цю дію не виконаємо.

Неприйняття втрати. Наш мозок сприймає втрати гостріше, ніж рівноцінні їм надбання. Ми більше засмутимось від втрати \$10, ніж зрадіємо від виграшу такої ж суми.

Омана безповоротних втрат. Коли ми стоїмо перед вибором, чи продовжувати вкладати ресурси у справу, то часто нас відволікає думка про вже вкладені ресурси, хоч продуктивніше було б зосередитись на іншому: чи варто вкладати далі.

Омана планування. Ми оцінюємо час, який знадобиться на виконання завдання, ґрунтуючись на найкращому результаті, а не на часі, який ми в середньому витрачаємо на подібне завдання.

Оперативна пам'ять. Місце у мозку для тимчасового зберігання і обробки інформації. Має обмежену місткість, але надзвичайно важлива для роботи *раціональної системи*. (Саме зараз ви використовуєте оперативну пам'ять, щоб зрозуміти це речення).

Перцептивна сліпота. Наша автоматична система часто спрямовує свідому увагу на те, що ми вважаємо важливим, а всю іншу інформацію відфільтровує, і ми її не помічаємо. Приклад *селективної уваги*.

Підтверджувальне упередження. Ми схильні шукати інформацію, яка підтверджує наші очікування і припущення, і ігнорувати те, що суперечить їм. Приклад *селективної уваги*.

Помилка атрибуції. Ситуація, коли ми помиляємось у наших припущеннях про мотивацію, яка стоїть за вчинками людей. Див. також *Фундаментальна помилка атрибуції*.

Порівняльна перевага. Завдання, у якому різниця між вашими можливостями і чийось іншими є найбільша. (Натомість «абсолютна перевага» означає, що ви краще, ніж будь-хто інший, робите щось).

Фіксація установок. Натяк (слово, образ, об'єкт) може допомогти підштовхнути до дії або викликати емоції; це можливо завдяки механізму активації споріднених спогадів і асоціаціям з минулого, які поєднують натяк і нашу реакцію.

Префронтальна кора. Нова частина мозку, яка розвинулася в результаті еволюції і яка відповідає за роботу раціональної системи.

Прив'язка. Якщо нам дають якусь інформацію («прив'язку»), хай вона і не пов'язана із нагальним питанням, то ми використовуємо її як початкову точку пошуку відповіді на це проблемне питання і не будемо далеко від неї відходити.

Проективне упередження. Ми схильні припускати, що всі більш-менш схожі на нас, щоб не ламати голову над тим, чому хтось поводить так чи інакше.

Прокляття знання. Ситуація, коли наші знання змушують нас думати, що інші знають все те, що й ми. Це призводить до непорозуміння у спілкуванні.

Простота процесів. Нас тягне до тих ідей, які легше зрозуміти. (Також це називають «когнітивна простота»).

Психологія «своїх». Мозок сприймає людей, які в чомусь схожі на нас, як меншу загрозу.

Раціональна система. Також відома як контрольована (або «С») система, система 2, повільна система, виконавець або свідомість. Відповідає за складні когнітивні функції: аналіз, самоконтроль (включно з емоційною регуляцією і здатністю зосереджуватись) і планування (разом із порівнянням майбутнього і теперішнього). Потужність цих функцій обмежена обсягом оперативної пам'яті.

Режим «захист». Стан, коли мозок спрямовує ментальну енергію на активацію захисних реакцій (*бийся, тікай* або *завмири*), щоб уникнути фізичних, соціальних або особистих загроз, справжніх чи надуманих. Забирає ресурси, призначені для раціональної системи. Див. також *Режим «пізнання»*.

Режим «пізнання». Стан, коли ми зосереджені на перевагах, які можливі, а не на потенційних загрозах. Цей стан є протилежним режиму «захист», і тому більшість ментальних ресурсів в цьому режимі витрачаються для роботи *раціональної системи*.

Селективна увага. Суб'єктивність свідомого сприйняття світу, яка виникає через фільтрування *автоматичною системою* інформації і даних, які ми сприймаємо свідомо.

Система винагород. Велика сукупність ділянок мозку, які підштовхують нас до пошуку і досягнення тих речей, які потенційно можуть принести нам винагороду. Див. *Винагорода*.

Соціальне схвалення. Якщо ми чуємо від людей із нашого оточення, з якими ми маємо щось спільне, схвальні відгуки про щось, то ми, вірогідно, з цим погодимось або візьмемо в цьому участь.

Упередження першості. Якщо хтось робить конкретну пропозицію, яка є прийнятною і не вимагає від нас активної участі у прийнятті рішення, то ми зазвичай приймаємо її.

Упередження поточного моменту. Ми витрачаємо велику кількість енергії мозку, щоб уявити собі майбутнє, тому ми схильні надавати більшої ваги теперішнім подіям і тим, які нам відомі.

Упередження статус-кво. Наш мозок стомлюється від спроб уявити майбутнє. Тому ми схильні віддавати перевагу теперішньому стану речей і не надто любимо зміни.

Фундаментальна помилка атрибуції. Поширена помилка атрибуції, коли ми припускаємо, що неприємна поведінка інших спричинена їхнім поганим характером, а не складними обставинами, які змушують хорошу людину поводитись не найкращим чином.

Подяки

Завдяки цій особистій для мене книжці я змогла поєднати різні аспекти свого життя і хочу подякувати кожній людині, яка приділила мені хоча б десять хвилин свого часу. Але спочатку я хотіла б згадати про тих неймовірних людей, які напряму пов'язані із втіленням цього проекту в життя.

Я почну з трьох команд людей, які є серцем цієї книжки. Перша — це ті, хто поділився своїми історіями. І я маю на увазі не лише тих, чії імена я прямо називала, а й тих, хто своїм досвідом допоміг мені створити цю книжку. Ви надихали мене своєю мудрістю, і я переконана, що кожен читач відчує те саме. Друга — це багато моїх клієнтів, які погоджувались спробувати запропоновані їм підходи до міркування і роботи, а також терпіли мої бездарні малюнки на дошці. Вони допомогли мені навчитись навчати тому, що є найважливішим. Третя — це сотні науковців, чию роботу я з радістю позичила для цієї книжки. Мені не вистачає слів, щоб висловити вам свою вдячність і захоплення.

Велика подяка Тодду Шустеру, Джейн фон Мерен і Есмонду Хермсворту — команді світового класу у «Закарі, Шустер, Хермсворт» (Zachary Shuster Harmsworth), які допомогли зародку моєї ідеї розвинути у щось значно більше, ніж я могла собі уявити. Дякую всім у «Краун» (Crown) за безмежний захват, який у вас викликав цей проект, і за постійну підтримку, особливо Роджеру Шоллу, Тіні Констебл, Сінді Берман, Саллі Франклін, Айлет Грюенспехт, Карісі Хейс, Меган Перріт і Кемпбеллу Вордону. Невимовна дяка команді «Пан Макміллан» (Pan Macmillan), особливо Сінді Чан, Робін Харві і Лаурі Ланглоу за те, що змушували мене почуватись рок-зіркою у своїй царині.

Ще є велика команда у «Сеვენшифт» (Sevenshift), яка дала мені простір і підтримку, що були мені необхідні для написання книжки — я не змогла б зробити це без вас, Ханно Баллмор, Алексе Харді, Сьюзан Мур, Шайрін Пірмохамед, Томе Ворнер. Дякую, що турбувались про мене. Особлива подяка Одрі Флетчер, моєму головному операційному директору з перших днів проекту, за те, що допомогла все зрушити з мертвої точки і була справедливим критиком моїх ранніх ідей.

Я також безмежно вдячна колегам у «МакКінзі», які роками підтримували мене. Моїм вчителям у «Організейшн Практис» (Organization Practice), які направляли мене і підтримували у зацікавленні наукою про поведінку, навіть коли це було не так популярно. Колін Прайс завжди був поряд і показував мені силу високих прагнень; Кіт Леслі показав мені, як навчити інших змінюватись; Джонатан Дей переконав мене, що бажано читати одну нехудожню книжку на тиждень; Мері Міні навчила мене, як побудувати і розповісти історію. Кожна людина з цього переліку заслуговує на окремий абзац, щоб розповісти про їхню підтримку і допомогу, яку вони надали в різні періоди моєї кар'єри: Зафер Акі, Гассан Аль-Кібсі, Марія-Євгенія Аріас, Нора Ауфрайтер, Стів Беар, Ніна Батія, Девід Бьорч, Фелікс Брюк, Ян Девіс, Дерек Дін, Керолін Девар, Джон Дюді, Джон Дрю, П'єр Гурджиан, Ніко Хенке, Сюзанна Хейвуд, Наталі Хауріан, Цун-ян Сі, Вівіан Хант, Ніл Джанін, Конор Кео, Скотт Келлер, Майкл Круїт, Кевін Лейн, Емілі Лоусон, Марк Лок, Нік Лавгров, Джуді Малан, Мартін Маркус, Тор Мірхольт, Джеремі Опенхайм, Майкл Ренні, Тім Робертс, Пітер Слагт, Карен Таннер, Кетрін Тіллі, Девід Тернбул, Магнус Таерман, Лора Воткінс, Квентін Вудлі.

Також я б хотіла згадати особливу групу професіоналів за те, який значний вплив вони мали на цю книжку. Кірстен Марнейн, цінного партнера у роздумах, чия креативність і мудрість допомогла втілитись багатьом речам у моєму професійному житті. Джоанну Барш, видатного лідера видатного революційного руху. Надзвичайну команду «Сентерд Лідершип» (Centered Leadership), а саме: Наташу Каталіно, Елізабет Шварц Хіо, Джоанн Лаві, Ренату Остеркрайст, Свеа Штайнвег, Готьє ван Естельде, Клаудію Браун, Нільса Корнеліссена. У «Мобіус» (Mobius) Емі Фокс і Еріку Фокс, які

були моїми спільницями, мудрими порадицями і подругами весь час. Ця книжка просякнута їхніми ідеями і духом.

Деякі мої колеги зробили все від них залежне, щоб допомогти цій книжці побачити світ. А конкретно, Рік Кіркланд був джерелом безмежної підтримки і ентузіазму від самого початку створення книжки. Шон Браун і Аллен Вебб допомогли мені задіяти ті зв'язки, про які автор може лише мріяти.

Крім того, є безліч інших колег у «МакКінзі», які допомогли всьому статись: керівники відділів і практик, з якими я мала справу; партнери і команди, з якими я працювала, особливо в «Організаційній енд Хелскеа» (Organization and Healthcare); висококласні дослідники і керівники; а також усі команди у офісах по всьому світу, які дозволяли мені робити різні дивні речі у їхніх конференц-залах. Дякую вам усім.

Роками я мала змогу отримувати підтримку від декількох стовпів спільноти тренерів з особистісного розвитку, які допомагали мені стати професіоналом у цій галузі, а в деяких випадках і дослухались до моїх порад: Майлз Дауні, Джудіт Фірман, Керол Кауфман, Джейн Мейлер, Енн Скаулар, Девід Вебстер.

Я завдячую кільком економістам, які допомогли мені поглянути за традиційні рамки науки: Енді Кумало, який усе це почав; Біллу Аллену, який поділився зі мною своїм інтересом до людського фактора розвитку економічної науки; Полу Фішеру, який переконав мене, що я справді економіст, хоч і не такий як всі; ДеАнні Джуліус, яка показала мені, що цілком можливо переходити від приватного до державного сектора і назад; Джону Вікерсу, який підштовхнув мене перейти до «МакКінзі»; Мервіну Кінгу, який навчив мене писати лише те, що я можу підкріпити переконливими доказами.

Разом із моїми чудовими редакторами, Роджером Шоллом і Сінді Чен, були ще хороші і надійні люди, які уважно прочитали книжку і зробили мені безцінні зауваження стосовно стилю і технічних питань: Ден Білефскі, Моллі Крокетт, Браян Дюмейн, Одрі Флетчер, Кейб Франклін, Алекс Харді, Пол Шумейкер, Пітер Слагт, Тара Сварт і Нік Вебб. Їхні питання і зауваження пішли на користь книжці. Додаткова подяка моїм колегам-неврологам Моллі Крокетт і Тарі Сварт за підтримку, яка допомогла мені стати кмітливою і сміливою. Елізабет Фельдман Барретт і Джессіка Пейн

також допомогли мені більше, ніж я могла сподіватись, із неврологією емоцій і когнітивною неврологією відповідно. Всі наявні недоліки мої і тільки мої.

Багато інших людей дали мені свої поради, допомогу або підтримку під час створення книжки, яке тривало чотири роки. Серед них: Девід Аллен, Гай Барнс, Ерік Байнхокер, Воган Белл, Лорен Берн, Джоф Бьорд, Чарльз Дуїтт, Лінда Греттон, Генрі Хітчінгз, Валері Келлер, Макс Ландсберг, Ентоні Мейфілд, Дебора Маттісон, Маргарет Мур, Гус О'Доннел, Девід Рок, Пол Шумейкер, Оуен Сервіс, Лоренс Шортер, Грег Саймон, Хітендра Вадва і Лорі Янг. Дякую Джанет Бедол за те, що навчила мене користуватись EndNote і вберегла від моїх посилань. Дякую моїй неймовірній родині і друзям за терапевтичні закуски, мартіні у важливі періоди і за збори супержінок. Ви підтримували мене тоді, коли мені це було необхідно, і не ображались, коли я зникала у бункері.

Ніколь Вебб посяла насіння цієї книжки ще на початку мого життя: жагу до пізнання, любов до письма і розуміння сили тих змін, які приходять разом із навчанням. Дякую за щоденні посиденьки і повсякчасну готовність поговорити про те, що виникає в моїй голові (чи то з дофаміном, чи зі смачною вечерєю).

І нарешті, я не можу знайти правильних слів, щоб висловити свою вдячність Кейбу Франкліну, неймовірному розумнику і партнеру по команді, який був зі мною на кожному етапі створення цієї книжки. Я завжди була оточена твоєю інтелектуальною і емоційною підтримкою. Я не маю жодних сумнівів, що найбільшим успіхом мого життя було вийти за тебе заміж.

Примітки

Передмова

- 1 Наприклад, Інститут Геллапа виявив, що лише 29 % працівників США відчувають зацікавленість у своїй роботі і «що освіченіший працівник, то нижчий рівень зацікавленості». Світова статистика показує, що лише 13 % відчуває зацікавленість: Gallup (2013) State of the American Workplace. (Безкоштовне завантаження за посиланням: <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>). Організація «Конференс Борд» повідомляє, що «за останні вісім років менше половини робітників США були задоволені своєю роботою». Cheng, B., Kan, M., Levanon, G., & Ray, R. L. (2014). Job Satisfaction Survey: The Conference Board.

Основи науки

- 2 Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.
- 3 Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- 4 А конкретно Кіт Становіч і Річард Вест написали впливову роботу, присвячену двом системам, які вони називають Система 1 і Система 2; таку ж термінологію використовує і Деніел Канеман. Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual difference in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645–726.
- 5 Версію промови Деніела Канемана на врученні Нобелівської премії 8 грудня 2002 року було опубліковано під назвою: Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.
- 6 Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- 7 Коли набір даних — наприклад, ряд чисел, дуже міцно засів у нас в голові, то пригадування однієї частини цих даних призведе до пригадування і решти. Тому причина, з якої ми запам'ятовуємо семизначний телефонний номер, у тому, що ми ділимо його на дві частини. Також можемо і всі сім цифр запам'ятати разом без розподілу, але доведеться повторювати більше. Див.: Cowan, N. (2008). What are the differences between long-term, short-term, and working memory? *Progress in Brain Research* 169, 323–338. Також див.: Cowan, N. (2001). The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity. *Behavioral and Brain Sciences*, 24, 87–185.
- 8 Dux, P. E., Ivanoff, J., Asplund, C. L., & Marois, R. (2006). Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI. *Neuron*, 52(6), 1109–1120. (Див. розділ 4 для посилань про мультизадачність).

ПРИМІТКИ

- 9 Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin.
- 10 Shiv, B., & Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26, 278–292.
- 11 Treisman, A., & Geffen, G. (1967). Selective attention: Perception or response? *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 19(1), 1–17.
- 12 Сімонс і Чабріс цікаво пишуть про це та інші дослідження селективної уваги у своїй книжці: Chabris, C. F., & Simons, D. J. (2010). *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*. New York: Crown. Оригінальна наукова стаття: Simons, D. J., & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*, 28(9), 1059–1074. Ви побачите, що ті, хто рахував гравців у чорних футболках, мали більше шансів побачити горилу, ймовірно, через те, що горила також була чорна. Тобто їхній мозок сприймав її як щось більш «важливе», на відміну від мозку тих, хто рахував білі футболки.
- 13 Якщо ви ще не бачили це відео, то я зіпсувала вам всю інтригу. Вибачайте. Але якщо ви все ще хочете його подивитись, то прошу: <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>. Також можете переглянути чудове відео, зроблене психологом Річардом Вайсманом, яке я використовую на заняттях зі своїми клієнтами, адже відео про горилу (ой, перепошую, — про баскетбол) стало дуже відомим: <https://www.youtube.com/watch?v=vziPrBrGJSM>.
- 14 LeDoux, J. (2012). Rethinking the emotional brain. *Neuron*, 73(4), 653–676.
- 15 Адреналін також відомий як епінефрин, а норадреналін — як норепінефрин.
- 16 Мигдалевидне тіло грає комплексну роль у спрямуванні уваги мозку на будь-що емоційно неоднозначне, позитивне чи негативне. Дослідження зосереджене на вивченні головної ролі мигдалевидного тіла у реагуванні на загрози. Наприклад, це дослідження показало реакцію мигдалевидного тіла на зображення наляканого обличчя, яке показували людині протягом тридцяти мілісекунд — час, якого недостатньо для свідомого сприйняття зображення: Whalen, P. J., et al. (1998). Masked presentations of emotional facial expressions modulate amygdala activity without explicit knowledge. *Journal of Neuroscience*, 18(1), 411–418. Ця стаття доводить, що мигдалевидне тіло несвідомо реагує на зображення розгніваних людей, навіть якщо людей просили зосереджуватись на будівлях, які також були на цих зображеннях: Anderson, A. K., Christoff, K., Panitz, D., De Rosa, E., & Gabrieli, J. D. (2003). Neural correlates of the automatic processing of threat facial signals. *Journal of Neuroscience*, 23(13), 5627–5633. Це дослідження показує, що люди із травмами мигдалевидного тіла не здатні розпізнавати страшні вирази облич: Adolphs, R., et al. (1995). Fear and the human amygdala. *Journal of Neuroscience*, 15(9), 5879–5891.
- 17 Arnsten, A. (2009). Stress signaling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422. Не такий науковий огляд цього основного принципу можете почитати це: Arnsten, A. (1998). The biology of being frazzled. *Science*, 280(5370), 1711–1712.
- 18 Андреас Едер з колегами розглянули закономірності запуску «захисних» і «пізнавальних» реакцій у сучасному світі: Eder, A. B., Elliot, A. J., & Harmon-Jones, E. (2013). Approach and avoidance motivation: Issues and advances. *Emotion Review*, 5, 227–229.
- 19 Наприклад, роботу, яку написав Марк Біман з колегами з Північно-Західного університету, можна знайти у: Subramaniam, K., et al. (2009). A brain mechanism for facilitation of insight by positive affect. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21(3), 415–432. Див. Також загальний огляд Еліс Айсен: Isen, A. (2000). Positive affect and

- decision-making. У М. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *The Handbook of Emotions*, 2nd ed. New York: Guilford Press.
- 20 Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- 21 Dunbar, R. I. M. (2003). The social brain: Mind, language, and society in evolutionary perspective. *Annual Review of Anthropology*, 32(1), 163–181.
- 22 Див. чудову книжку Метта Лібермана про наш соціальний мозок, у якій ви також знайдете огляд цього дослідження: Lieberman, M. (2013). *Social*. New York: Crown.
- 23 Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- 24 Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116(1): 75–98. Більш свіжу роботу можна знайти у Kang, M. J., et al. (2009). The wick in the candle of learning: Epistemic curiosity activates reward circuitry and enhances memory. *Psychological Science*, 20(8), 963–973.
- 25 Payne, J. D. (2010). Memory consolidation, the diurnal rhythm of cortisol, and the nature of dreams: A new hypothesis. In A. Clow & P. McNamara (Eds.), *International Review of Neurobiology*, vol. 92. Waltham, MA: Academic Press.
- 26 Це правда, що існує невеликий відсоток людей, яким потрібно менше годин сну, але дослідники знайшли лише кілька таких людей. Деніел Байссі, професор психіатрії, а також клінічних і передових досліджень у Медичному центрі Університету Пітсбурга, говорить: «Для п'ятьох зі ста людей, які вірять, що їм достатньо п'ятишестигодинного сну, це твердження є правдивим». Цитата з Melinda Beck, «The sleepless elite» *Wall Street Journal*, April 5, 2011.
- 27 Czeisler, C., & Fryer, B. (2006). A conversation with Harvard Medical School professor Charles A. Czeisler. *Harvard Business Review*, October.
- 28 Великий огляд доказів того, що вправи є дуже корисними, а також посилання на різні дослідження, які є мета-аналізом самі по собі, див. Ratey, J. J., & Loehr, J. E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171–185. Мета-аналіз 150 досліджень, які доводять користь вправ для роботи, див. Conn, V. S., et al. (2009). Meta-analysis of workplace physical interventions. *American Journal of Preventative Medicine*, 37(4), 330–339.
- 29 Повний список посилань див. Ratey, J. J., & Loehr, J. E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171–185.
- 30 Coulson, J. C., et al. (2008). Exercising at work and self-reported work performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 176–197.
- 31 З веб-сайту книжки Рейті: Ratey, J. J. (2008). *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. New York: Little, Brown. <http://sparkinglife.org/page/why-exercise-works>
- 32 U.S. Department of Health and Human Services (2008). *Physical Activity Guidelines, Advisory Committee Report*. Звіт говорить, що 500 MET-хвилин (фізіологічна одиниця вимірювання енергії, витраченої на фізичні вправи) щотижня дорівнюють 150 хвилинам середньої аеробної активності. Опис висновків цього звіту див.: Reynolds, G. (2012). *The First 20 Minutes: Surprising Science Reveals How We Can Exercise Better, Train Smarter, Live Longer*. New York: Hudson Street Press.
- 33 Наприклад, про емоційну регуляцію: Farb, N. A., et al. (2010). Minding one's emotions: Mindfulness training alters the neural expression of sadness. *Emotion*,

- 10(1), 25–33. Про оперативну пам'ять і концентрацію: Mrazek, M. D., et al. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776–781. З військовослужбовцями: Jha, A. P., et al. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion*, 10(1), 54–64.
- 34 Hasenkamp, W., & Barsalou, L. W. (2012). Effects of meditation experience on functional connectivity of distributed brain networks. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 38; Farb, N. A., et al. (2010). Minding one's emotions: Mindfulness training alters the neural expression of sadness. *Emotion*, 10(1), 25–33; Holzel, B. K., et al. (2010). Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5(1), 11–17; Brewer, J. A., et al. (2011). Meditation experience is associated with differences in default mode network activity and connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 108(50), 20254–20259.
- 35 Moyer, C. A., et al. (2011). Frontal electroencephalographic asymmetry associated with positive emotion is produced by very brief meditation training. *Psychological Science*, 22(10), 1277–1279. Про інші дослідження позитивного впливу самоусвідомлення, нехай і за короткий час, можна почитати тут: Zeidan, F., et al. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19(2), 597–605 — тут також є інформація про тривалі зміни у роботі мозку після чотирьох днів практики.
- 36 Ця філософія переважає у книжці Лангеп: Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Reading, MA: Addison Wesley.

Розділ 1. Налаштовуємо свій фільтр

- 37 Chabris, C., & Simons, D. (2010). *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*. New York: Crown.
- 38 Drew, T., Vö, M. L. H., & Wolfe, J. M. (2013). The invisible gorilla strikes again: Sustained inattention blindness in expert observers. *Psychological Science*, 24(9), 1848–1853.
- 39 Radel, R., & Clement-Guillotin, C. (2012). Evidence of motivational influences in early visual perception: Hunger modulates conscious access. *Psychological Science*, 23(3), 232–234.
- 40 Forgas, J. P., & Bower, G. H. (1987). Mood effects on person-perception judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(1), 53–60.
- 41 Rieneer, C. R., Stefanucci, J. K., Proffitt, D. R., & Clore, G. (2011). An effect of mood on the perception of geographical slant. *Cognition & Emotion*, 25(1), 174–182.
- 42 Hansen, T., Olkkonen, M., Walter, S., & Gegenfurtner, K. R. (2006). Memory modulates color appearance. *Nature Neuroscience*, 9(11), 1367–1368.
- 43 Ця фраза є центральною в оповіданні «The Claustrophile», яке можна знайти тут: Sturgeon, T. (2013). *And Now the News... Volume IX: The Complete Stories of Theodore Sturgeon*. London: Hachette UK.

Розділ 2. Ставимо великі цілі

- 44 Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- 45 Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218–232.
- 46 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- 47 Цілі, нав'язані нам, обробляються латеральною префронтальною корою головного мозку; цілі, сформовані нами особисто, опрацьовує медіальна префронтальна кора. Berkman, E., & Lieberman, M. D. (2009). The neuroscience of goal pursuit:

Bridging gaps between theory and data. In G. Moskowitz & H. Grant (Eds.), *The Psychology of Goals* (pp. 98–126). New York: Guilford Press.

- 48 Петер Гольвітцер провів більшість досліджень феномену наміру реалізації, також відомого як техніка «коли-тоді». Головне посилання: Gollwitzer, P. M., & Brand-stätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186–199. Also: Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological Review*, 94(1), 3–15; Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110(3), 403–421.
- 49 Grant Halvorson, H. (2014). Get your team to do what it says it's going to do. *Harvard Business Review*, May.
- Розділ 3. Закріплюємо наміри**
- 50 Цитата з Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap — and Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- 51 Oettingen, G. (2014). *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation*. New York: Penguin Random House.
- 52 Collins, A., & Loftus, E. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological Review*, 82(6), 407–428.
- 53 Це так зване правило Хебба. Оригінальне посилання див.: Hebb, D. O. (1949). *The Organization of Behavior*. New York: Wiley & Sons.
- 54 Kay, A. C., Wheeler, S. C., Bargh, J. A., & Ross, L. (2004). Material priming: The influence of mundane physical objects on situational construal and competitive behavioral choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(1), 83–96.
- 55 Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2003). The silence of the library: Environment, situational norm, and social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 18–28.
- 56 Adam, H., & Galinsky, A. D. (2012). Enclothed cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 918–925.
- 57 Недовга прогулянка відкритою мальовничою місцевістю допомагає провітрити мозок багатьом із нас. Berman, M. G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The cognitive benefits of interacting with nature. *Psychological Science*, 19(12), 1207–1212.
- 58 Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(4), 1142–1152.
- 58 Kosslyn, S. M. (2005). Mental images and the brain. *Cognitive Neuropsychology*, 22(3–4), 333–347.
- 59 Pascual-Leone, A., Nguyet, D., Cohen, L. G., Brasil-Neto, J. P., Cammarota, A., & Hallett, M. (1995). Modulation of muscle responses evoked by transcranial magnetic stimulation during the acquisition of new fine motor skills. *Journal of Neuro-physiology*, 74(3), 1037–1045.

Частина II. Продуктивність

- 60 Schor, J. (2003). The (even more) overworked American. In J. De Graaf (Eds.), *Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in America* (p. 7). San Francisco: Berrett-Koehler.
- 61 Наприклад, широкомасштабне дослідження Вайтхоллу виявило прямий зв'язок між довгими робочими змінами (понад сорок годин на тиждень) і низькими результатами у мовних і аналітичних тестах: Virtanen, M., et al. (2009). Long working hours and cognitive function: The Whitehall II Study. *American Journal of Epidemiology*, 169(5), 596–605. Організація економічного співробітництва і розвитку оприлюднила дані, що доводять взаємозв'язок між середнім рівнем

національної продуктивності і тривалістю робочих змін у період 1990–2012. Режим доступу: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=LEVEL>.

Розділ 4. Однозадачність

- 62 Dux, P. E., Ivanoff, J., Asplund, C. L., & Marois, R. (2006). Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI. *Neuron*, 52(6), 1109–1120. Взагалі інші дослідники виявили: що довше відволікання, то вища ймовірність помилок. Якщо вас відволічуть від зосередженої роботи на дві секунди, то ризик помилки зростає вдвічі, на чотири — втричі: Altmann, E. M., Trafton, J. G., & Hambrick, D. Z. (2014). Momentary interruptions can derail the train of thought. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(1), 215–226.
- 63 Speier, C., Valacich, J. S., & Vessey, I. (1999). The influence of task interruption on individual decision making: An information overload perspective. *Decision Sciences*, 30(2), 337–360.
- 64 Iqbal, S. T., & Horvitz, E. (2007). Disruption and recovery of computing tasks: Field study, analysis, and directions. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, San Jose, California.
- 65 Tombu, M. N., Asplund, C. L., Dux, P. E., Godwin, D., Martin, J. W., & Marois, R. (2011). A unified attentional bottleneck in the human brain. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(33), 13426–13431.
- 66 Bailey, B. P., & Konstan, J. A. (2006). On the need for attention-aware systems: Measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state. *Computers in Human Behavior*, 22(4), 685–708.
- 67 Під «серйозними» аваріями я маю на увазі ті, у яких були постраждалі; 18 % з них сталися через неувважність водія. Traffic Safety Facts — Research Note (Summary of Statistical Findings)(2014). DOT HS 812 012. Washington, DC: U.S. Department of Transportation. Режим доступу: <http://www.nrd.nhtsa.dot.gov/Pubs/812012.pdf>
- 68 Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). Cognitive control in media multi-taskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(37), 15583–15587.
- 69 Sanbonmatsu, D. M., Strayer, D. L., Medeiros-Ward, N., & Watson, J. M. (2013). Who multitasks and why? Multi-tasking ability, perceived multi-tasking ability, impulsivity, and sensation seeking. *PLoS ONE*, 8(1), e54402.
- 70 Приклад того, як поради про «типовий розпорядок дня» не підходять ані жайворонкам, ані совам, див.: Gunia, B. C., Barnes, C. M., & Sah, S. (2014). The morality of larks and owls: Unethical behavior depends on chronotype as well as time of day. *Psychological Science*, 25(12), 2272–2274. Вони говорять про те, що зранку люди більш доброзичливі. Але це твердження справедливе для ранніх пташок і прямо протилежне для сов.

Розділ 5. Відпочинок з користю

- 71 Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 6889–6892.
- 72 Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin.
- 73 Dai, H., Milkman, K. L., Hofmann, D. A., & Staats, B. R. (2014). The impact of time at work and time off from work on rule compliance: The case of hand hygiene in health care. *Journal of Applied Psychology*.
- 74 Їжа відіграє важливу роль у відновленні наших сил і здатності взятись до нової порції роботи. Існують суперечки у визначенні однозначної причини цього. Більшість погоджується в тому, що мозку необхідний цукор у крові, див.: Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). Will-power: Rediscovering the Greatest Human

- Strength. New York: Penguin. Інші говорять, що голод обтяжує раціональну систему, адже він змушує її відволікатись на самоконтроль: Kohn, D. (2014). Sugar on the brain. New Yorker, May 6. Але висновок один: вам треба годувати свій мозок, інакше він буде норовливим і незосередженим.
- 75 Raichle, M. E. (2010). The brain's dark energy. *Scientific American*, 302, 28–33. Цю ж тему з більш наукової позиції розкриває стаття: Raichle, M. E. (2010). Two views of brain function. *Trends in Cognitive Sciences*, 14(4), 180–190.
- 76 Sami, S., Robertson, E. M., & Miall, R. C. (2014). The time course of task-specific memory consolidation effects in resting state networks. *Journal of Neuroscience*, 34(11), 3982–3992.
- 77 Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014). Learning by thinking: How reflection aids performance. *Harvard Business School Working Paper*, No. 14-093, March 2014.
- 78 Телефонне інтерв'ю з Джессікою Пейн, 5 березня 2015 року.
- 79 Ericsson, K. A., et al. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.
- 80 Tuominen, S., & Pohjakallio, P. (2013). The Workbook: Redesigning Nine to Five. Режим доступу: <http://www.925design.fi>.
- 81 Почитайте цікавий блог Робін на цю тему: <https://medium.com/swlh/the-30-second-habit-with-a-lifelong-impact-2c3f948ead98.80005x9ef>.
- Розділ 6. Перемагаємо перенавантаження**
- 82 Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *TIMS Studies in Management Science*, 12, 313–327.
- 83 Masicampo, E. J., & Baumeister, R. F. (2011). Consider it done! Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 667–683.
- 84 <http://lifehacker.com/5458741/productivity-in-11-words>; оригінальний акаунт у Twitter неактивний.
- 85 Досить часто можна побачити (навіть у респектабельних виданнях) яклюди посилаються на «порівняльну перевагу», маючи на увазі «те, що у вас виходить найкраще». Це неправильно. Те, про що вони говорять, називається «абсолютна перевага», і це ще не свідчить нічого корисного про пріоритизацію, якщо у вас добре виходить багато речей. Порівняльна перевага виявляється у тих речах, у якісному виконанні яких існує велика різниця між вами і іншою особою. У будь-якому підручнику з економіки ви знайдете правильний опис цього феномену, але оригінальне джерело: Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.
- 86 Lewis, M. (2012). Obama's way. *Vanity Fair*.
- Розділ 7. Говоримо «ні» зволіканню**
- 87 Akerlof, G. A. (1991). Procrastination and obedience. *American Economic Review*, 81(2), 1–19.
- 88 Ersner-Hershfield, H., Garton, M. T., Ballard, K., Samanez-Larkin, G. R., & Knutson, B. (2009). Don't stop thinking about tomorrow: Individual differences in future self-continuity account for saving. *Judgment and Decision Making*, 4(4), 280–286.
- 89 Crockett, M. J., Braams, B. R., Clark, L., Tobler, P. N., Robbins, T. W., & Kalenscher, T. (2013). Restricting temptations: Neural mechanisms of precommitment. *Neuron*, 79(2), 391–401. «Спокуси», використані науковцями, насправді були еротичними фотографіями — вони викликали не такий стриманий трепет від зволікання, але також були досить дієвим механізмом.

- Частина III. Взаємини**
- 90 Див. наприклад, Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. (2013). *World Happiness Report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network. Узагальнює дослідження, яке показує, який ефект справляє на людей «можливість на когось покластись».
- 91 Див. книжку Метта Лібермана, у якій він детально пояснює соціальну природу мозку: Lieberman, M. (2013). *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*. New York: Crown Archetype.
- Розділ 8. Створюємо справжнє взаєморозуміння**
- 92 Tamir, D. I., & Mitchell, J. P. (2012). Disclosing information about the self is intrinsically rewarding. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 109(21), 8038–8043.
- 93 Цікаве есе про це надзвичайно потужне питання: "Tell me more: The art of listening," in Ueland, B. (1992). *Strength to Your Sword Arm: Collected Writings of Brenda Ueland*. Duluth, MN: Holy Cow! Press.
- 94 Розгляд того факту, що співчуття грає важливу роль у психології «свої-чужі»: Cikara, M., Bruneau, E., Van Bavel, J. J., & Saxe, R. (2014). Their pain gives us pleasure: How intergroup dynamics shape empathic failures and counter-empathic responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 110–125.
- 95 Mitchell, J. P., Macrae, C. N., & Banaji, M. R. (2006). Dissociable medial prefrontal contributions to judgments of similar and dissimilar others. *Neuron*, 50(4), 655–663.
- 96 Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022.
- 97 Ratner, K. G., & Amodio, D. M. (2013). Seeing "us vs. them": Minimal group effects on the neural encoding of faces. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(2), 298–301.
- 98 Valdesolo, P., & DeSteno, D. (2011). Synchrony and the social tuning of compassion. *Emotion*, 11(2), 262–266.
- 99 Martin, L. J., et al. (2015). Reducing social stress elicits emotional contagion of pain in mouse and human strangers. *Current Biology*, 25(3), 326–332.
- 100 van Baaren, R. B., Holland, R. W., Steenaert, B., & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(4), 393–398.
- 101 Axelrod, R., & Hamilton, W. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390–1396.
- 102 Дослідження мозку людей, які грали у «Дилему в'язня», розглядали у: Rilling, J. K., Sanfey, A. G., Aronson, J. A., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2004). Opposing BOLD responses to reciprocated and unreciprocated altruism in putative reward pathways. *Neuroreport*, 15(16), 2539–2543. Інші ігри, які вимагають співпраці або змагання, розглядали у: Decety, J., et al. (2004). The neural bases of cooperation and competition: An fMRI investigation. *Neuroimage*, 23(2), 744–751.
- 103 Aron, A., Melinat, E., Aron, E. N., Vallone, R. D., & Bator, R. J. (1997). The experimental generation of interpersonal closeness: A procedure and some preliminary findings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(4), 363–377.
- 104 Przybylski, A. K., & Weinstein, N. (2013). Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 3237–3246.
- Розділ 9. Боремося з напругою**
- 105 Rapoport, A. (1960). *Fights, Games, and Debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

- 106 Предметом запальних дискусій у неврології є саме «механізм» зараження: дехто вважає, що справа у «дзеркальних нейронах»; інші стверджують, що наявність дзеркальних нейронів у мозку ще не було доведено. Але наукові дискусії нас не цікавлять. Ми всі знаємо, що коли людина входить до кімнати у препаскудному настрій, то він без жодного сказаного слова може поширитись серед присутніх.
- 107 Friedman, R., et al. (2010). Motivational synchronicity: Priming motivational orientations with observations of others' behaviors. *Motivation and Emotion*, 34(1), 34–38.
- 108 Buchanan, T. W., White, C. N., Kralemann, M., & Preston, S. D. (2012). The contagion of physiological stress: Causes and consequences. *European Journal of Psychotraumatology*, 3.
- 109 Wild, B., et al. (2001). Are emotions contagious? Evoked emotions while viewing emotionally expressive faces: Quality, quantity, time course and gender differences. *Psychiatry Research*, 102(2), 109–24.
- 110 Ross, L. D., Amabile, T. M., & Steinmetz, J. L. (1977). Social roles, social control, and biases in social-perception processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(7), 485–494. Див. також: Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117(1), 21–38.
- 111 Gilbert, D. T., Pelham, B. W., & Krull, D. S. (1988). On cognitive busyness: When person perceivers meet persons perceived. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 733–740.
- 112 Ross, L. D., Amabile, T. M., & Steinmetz, J. L. (1977). Social roles, social control, and biases in social-perception processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(7), 485–494.
- 113 Izuma, K., Saito, D. N., & Sadato, N. (2008). Processing of social and monetary rewards in the human striatum. *Neuron*, 58(2), 284–294.
- 114 Goldin, P. R., McRae, K., Ramel, W., & Gross, J. J. (2008). The neural bases of emotion regulation: Reappraisal and suppression of negative emotion. *Biological Psychiatry*, 63(6), 577–586.
- Розділ 10. Розкриваємо найкраще в інших**
- 115 Див. книжку Ненсі Клайн, якщо хочете створити для інших сприятливу атмосферу для роздумів: Kline, N. (1999). *Time to Think: Listening to Ignite the Human Mind*. London: Octopus.
- 116 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- 117 Williams, G. C., Gagne, M., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Facilitating autonomous motivation for smoking cessation. *Health Psychology*, 21(1), 40–50.
- 118 Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- 119 Camerer, C. F., & Thaler, R. H. (1995). Anomalies: Ultimatums, dictators and manners. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 209–219.
- 120 Tabibnia, G., et al. (2008). The sunny side of fairness: Preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science*, 19(4), 339–347. Для більш загальної інформації про те, як мозок реагує на справедливість, див.: Rilling, J. K., & A. G. Sanfey (2011). The neuroscience of social decision-making. *Annual Review of Psychology*, 62, 23–48.

- Розділ 11. Сягаємо сути**
- 121 Це питання є насушним у когнітивній психології. Грунтовна робота з цього питання: Luchins, A. S. (1942). Mechanization in problem solving: The effect of Einstellung. *Psychological Monographs*, 54(6).
- 122 Senay, I., Albarracín, D., & Noguchi, K. (2010). Motivating goal-directed behavior through introspective self-talk: The role of the interrogative form of simple future tense. *Psychological Science*, 21(4), 499–504.
- 123 Наприклад: Burnkrant, R. E., & Howard, D. J. (1984). Effects of the use of introductory rhetorical questions versus statements on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1218–1230.
- 124 Creswell, J. D., et al. (2012). Mindfulness-based stress reduction training reduces loneliness and pro-inflammatory gene expression in older adults: A small randomized controlled trial. *Brain, Behavior, and Immunity*, 26(7), 1095–1101.
- 125 Bos, M. W., Dijksterhuis, A., & van Baaren, R. B. (2008). On the goal-dependency of unconscious thought. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 1114–1120; Zhong, C. B., Dijksterhuis, A., & Galinsky, A. D. (2008). The merits of unconscious thought in creativity. *Psychological Science*, 19(9), 912–918.
- 126 Abadie, M., Waroquier, L., & Terrier, P. (2013). Gist memory in the unconscious-thought effect. *Psychological Science*, 24(7), 1253–1259.
- 127 Mueller, P. A., & Oppenheimer, D. M. (2014). The pen is mightier than the key-board: Advantages of longhand over laptop note taking. *Psychological Science*, 25(6), 1159–1168.
- Розділ 12. Приймаємо зважені рішення**
- 128 Kahan, D. M., Braman, D., Cohen, G. L., Gastil, J., & Slovic, P. (2010). Who fears the HPV vaccine, who doesn't, and why? An experimental study of the mechanisms of cultural cognition. *Law and Human Behavior*, 34(6), 501–516. Про схожі результати див.: Nyhan, B., & Reifler, J. (2010). When corrections fail: The persistence of political misperceptions. *Political Behavior*, 32(2), 303–330.
- 129 Buffett, W., & Loomis, C. (2001). Warren Buffett on the stock market. *Fortune*, December 10. Також див.: Zweig, J. (2013). Lesson from Buffett: Doubt yourself. *Wall Street Journal*, May 5.
- 130 Jacowitz, K. E., & Kahneman, D. (1995). Measures of anchoring in estimation tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1161–1166.
- 131 Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2003). “Coherent arbitrariness”: Stable demand curves without stable preferences. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 73–106.
- 132 Busse, M. R., Pope, D. G., Pope, J. C., & Silva-Risso, J. (2012). Projection bias in the car and housing markets. NBER Working Paper no. 18212.
- 133 Song, H., & Schwarz, N. (2008). Fluency and the detection of misleading questions: Low processing fluency attenuates the Moses illusion. *Social Cognition*, 26(6), 791–799.
- 134 Asch, S. E. (1951). Effects of Group Pressure on the Modification and Distortion of Judgements in Groups, *Leadership and Men*. Pittsburgh: Carnegie Press.
- 135 Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- 136 Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325–1348.
- 137 Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039–1061.

- 138 Hoeber, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996.
- 139 Інтерв'ю Еріка Шмідта: Manyika, J. (2008). Google's view on the future of business: An interview with CEO Eric Schmidt. *McKinsey Quarterly*, November.
- 140 Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, Project Management, September.
- 141 Zhang, T., Gino, F., & Bazerman, M. H. (2014). Morality rebooted: Exploring simple fixes to our moral bugs. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper No. 14-105*.
- Розділ 13. Розвиваємо можливості мозку**
- 142 Friedman, R. S., & Forster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001-1013.
- 143 Hamilton, D. L., Katz, L. B., & Leirer, V. O. (1980). Cognitive representation of personality impressions: Organizational processes in first impression formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1050-1063.
- 144 Mitchell, J. P., Macrae, C. N., & Banaji, M. R. (2004). Encoding-specific effects of social cognition on the neural correlates of subsequent memory. *Journal of Neuroscience*, 24(21), 4912-4917.
- 144 Wason, P. C., & Johnson-Laird, P. N. (1972). *Psychology of Reasoning: Structure and Content*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 145 Cosmides, L., & Tooby, J. (1992). *Cognitive Adaptations for Social Exchange in the Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture*. New York: Oxford University Press. Психологи все ще сперечаються про те, чому другий тест нам пройти легше. Можливо, тому, що ми легко помічаємо шахрайство. Можливо, нам легше сприймати інформацію, яка стосується соціально знайомого контексту. Хай там як, а ноги в цього ростуть від нашого високого соціального інтелекту.
- 146 Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., & Fleming, L. (2002). Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study. *Harvard Business School Working Paper No. 02-073*.
- 147 Kounios, J., Frymiare, J. L., Bowden, E. M., Fleck, J. I., Subramaniam, K., Parrish, T. B., & Jung-Beeman, M. (2006). The prepared mind: Neural activity prior to problem presentation predicts subsequent solution by sudden insight. *Psychological Science*, 17(10), 882-890.
- 148 Ellenbogen, J. M., Hu, P. T., Payne, J. D., Titone, D., & Walker, M. P. (2007). Human relational memory requires time and sleep. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 104(18), 7723-7728.
- 149 Walker, M. P., Liston, C., Hobson, J. A., & Stickgold, R. (2002). Cognitive flexibility across the sleep-wake cycle: REM-sleep enhancement of anagram problem solving. *Brain Research: Cognitive Brain Research*, 14(3), 317-324.
- 150 Harrison, Y., & Horne, J. A. (1999). One night of sleep loss impairs innovative thinking and flexible decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 128-145.
- 151 Stickgold, R. (2009). How do I remember? Let me count the ways. *Sleep Medicine Reviews*, 13(5), 305-308.
- 152 Gooley, J. J., et al. (2011). Exposure to room light before bedtime suppresses melatonin onset and shortens melatonin duration in humans. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 96(3), E463-472.
- 153 Rosekind, M. R., et al. (1995). Alertness management: Strategic naps in operational settings. *Journal of Sleep Research*, 4(S2), 62-66.

- 154 Mednick, S., Nakayama, K., & Stickgold, R. (2003). Sleep-dependent learning: A nap is as good as a night. *Nature Neuroscience*, 6(7), 697-698.
- 155 National Sleep Foundation (2013). *International Bedroom Poll*. Режим доступу: <http://sleepfoundation.org/sites/default/files/RPT495a.pdf>
- 156 Особиста переписка з Девідом Алленом, 18 червня 2015 року.
- 157 Ratey, J. J., & Loehr, J. E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171-185.
- 158 Powell, K. E., Paluch, A. E., & Blair, S. N. (2011). Physical activity for health: What kind? How much? How intense? On top of what? *Annual Review of Public Health*, 32(1), 349-365.
- Розділ 14. Пробиваємося крізь фільтри**
- 159 Falk, E. B., Morelli, S. A., Welborn, B. L., Dambacher, K., & Lieberman, M. D. (2013). Creating buzz: The neural correlates of effective message propagation. *Psychological Science*, 24(7), 1234-1242.
- 160 Неопубліковане дослідження Зекері Тормала. Більше інформації про це: http://www.cmo.com/articles/2014/9/3/whiteboard_beats_pow.html.
- 161 Kensinger, E. A., & Schachter, D. L. (2008). *Memory and emotion*. У М. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. Feldman Barrett (Eds.), *Handbook of Emotions*, 3rd ed. New York: Guilford Press.
- 162 McNeil, B. J., Pauker, S. G., Sox, H. C., Jr., & Tversky, A. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine*, 306(21), 1259-1262.
- 163 Kensinger, E. A. (2009). Remembering the details: Effects of emotion. *Emotion Review*, 1(2), 99-113.
- 164 Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192-205.
- 165 Mitchell, J. P., Macrae, C. N., & Banaji, M. R. (2004). Encoding-specific effects of social cognition on the neural correlates of subsequent memory. *Journal of Neuroscience*, 24(21), 4912-4917.
- 166 Small, D. A., Loewenstein, G., & Slovic, P. (2007). Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 143-153.
- 167 McKinsey & Company Internal Communications Team (2014). *McKinsey News Update*. Внутрішній доклад за травень.
- 168 Це великий науковий огляд різних видів простих процесів: Alter, A. L., & Oppenheimer, D. M. (2009). Uniting the tribes of fluency to form a metacognitive nation. *Personality and Social Psychology Review*, 13(3), 219-235.
- 169 Alter, A. L., & Oppenheimer, D. M. (2006). Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 103(24), 9369-9372.
- 170 McGlone, M. S., & Tofiqbakhsh, J. (2000). Birds of a feather flock conjointly (?): Rhyme as reason in aphorisms. *Psychological Science*, 11(5), 424-428.
- 171 Begg, I. M., Anas, A., & Farinacci, S. (1992). Dissociation of processes in belief: Source recollection, statement familiarity, and the illusion of truth. *Journal of Experimental Psychology: General*, 121, 446-458.
- 172 Про сприйняття легшої форми подання: Reber, R., Winkielman, P., & Schwarz, N. (1998). Effects of perceptual fluency on affective judgments. *Psychological Science*, 9(1), 45-48. Про сприйняття простішої мови: Oppenheimer, D. M. (2006). Consequences

- of erudite vernacular utilized irrespective of necessity: Problems with using long words needlessly. *Applied Cognitive Psychology*, 20(2), 139–156.
- 173 Binder, J. R., Westbury, C. F., McKiernan, K. A., Possing, E. T., & Medler, D. A. (2005). Distinct brain systems for processing concrete and abstract concepts. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 17(6), 905–917.
- 174 Behavioural Insights Team (2011). Annual Update 2010–11. Режим доступу: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/60537/Behaviour-Change-Insight-Team-Annual-Update_acc.pdf.
- 175 Camerer, C., Loewenstein, G., & Weber, M. (1989). The curse of knowledge in economic settings: An experimental analysis. *Journal of Political Economy*, 97(5), 1232–1254.
- 176 Keysar, B., & Henly, A. S. (2002). Speakers' overestimation of their effectiveness. *Psychological Science*, 13(3), 207–212.
- Розділ 15. Втілюємо задумане в життя**
- 177 Langer, E. J., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of "placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(6), 635–642.
- 178 Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 2nd ed. New York: Penguin.
- 179 Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302(5649), 1338–1339.
- 180 Rozin, P., Scott, S., Dingley, M., Urbanek, J. K., Jiang, H., & Kaltenbach, M. (2011). Nudge to nobesity I: Minor changes in accessibility decrease food intake. *Judgment and Decision Making*, 6(4), 323–332.
- 181 Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 437–446.
- 182 Ames, D. R., & Mason, M. F. (2015). Tandem anchoring: Informational and politeness effects of range offers in social exchange. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(2), 254–274.
- 183 Ваше прохання має бути адекватним. Коли добровольців просили пригадати дванадцять прикладів того, коли вони були розважливі, то потім вони оцінювали себе як менш розважливих, ніж ті, кого просили пригадати шість прикладів, адже вони не були обтяжені пошуком надто великої кількості прикладів: Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H., & Simons, A. (1991). Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 195–202.
- 184 Platow, M. J., et al. (2005). "It's not funny if they're laughing": Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(5), 542–550.
- 185 Kahan, D. M., Braman, D., Cohen, G. L., Gastil, J., & Slovic, P. (2010). Who fears the HPV vaccine, who doesn't, and why? An experimental study of the mechanisms of cultural cognition. *Law and Human Behavior*, 34(6), 501–516.
- 186 Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328.
- 187 Прохання пацієнтів у телефонній розмові наново призначити прийом у лікаря і повторити необхідні деталі призводило до того, що кількість скасування прийомів зменшилась на 3,5 %. А коли це поєднали із соціальним схваленням у вигляді постерів зі слоганами на зразок «Минулого місяця явка наших пацієнтів склала 99 %», кількість відмін скоротилась втричі. Martin, S. J., Bassi, S., & Dunbar-Rees, R.

- (2012). Commitments, norms and custard creams: A social influence approach to reducing did not attends (DNAs). *Journal of the Royal Society of Medicine*, 105(3), 101–104.
- 188 Адам Грант цитує дослідження Кеті Лідженквіст, яка стверджує, що люди відчувають, коли прохання про пораду нецире: Grant, A. M. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Viking Penguin.
- Розділ 16. Упевненість — наше все**
- 189 Наприклад, про групові конференції: Zarnoth, P., & Sniezek, J. A. (1997). The social influence of confidence in group decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(4), 345–366. Про впевненість свідчень очевидців: Sporer, S. L., Penrod, S., Read, D., & Cutler, B. (1995). Choosing, confidence, and accuracy: A meta-analysis of the confidence-accuracy relation in eyewitness identification studies. *Psychological Bulletin*, 118(3), 315–327. Про визначення вірогідності і її оцінку: Price, P. C., & Stone, E. R. (2004). Intuitive evaluation of likelihood judgment producers: Evidence for a confidence heuristic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(1), 39–57.
- 190 Kilduff, G. J., & Galinsky, A. D. (2013). From the ephemeral to the enduring: How approach-oriented mindsets lead to greater status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 816–831.
- 191 Fragale, A. R. (2006). The power of powerless speech: The effects of speech style and task interdependence on status conferral. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 243–261.
- 192 Jamieson, J. P., Mendes, W. B., & Nock, M. K. (2013). Improving acute stress responses: The power of reappraisal. *Current Directions in Psychological Science*, 22(1), 51–56.
- 193 Creswell, J. D., Welch, W. T., Taylor, S. E., Lucas, D. K., Gruenewald, T. L., & Mann, T. (2005). Affirmation of personal values buffers neuroendocrine and psychological stress responses. *Psychological Science*, 16(11), 846–851.
- 194 Kilduff, G. J., & Galinsky, A. D. (2013). From the ephemeral to the enduring: How approach-oriented mindsets lead to greater status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 816–831.
- 195 Ще поки неясно, чи такі переваги виникають завдяки активації зв'язку між «відчуттям впевненості» і «впевненою поставою», чи впевнена постава також спричиняє викид в кров гормонів, що пов'язані з ризиком. Це дослідження виявило, що гормони є однією з причин: Carney, D. R., Cuddy, A. J., & Yap, A. J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363–1368. Це більше дослідження, яке говорить про ефективність відчуття впевненості (але не про ефект тестостерону і кортизолу): Ranehill, E., Dreber, A., Johannesson, M., Leiberg, S., Sul, S., & Weber, R. A. (2015). Assessing the robustness of power posing: No effect on hormones and risk tolerance in a large sample of men and women. *Psychological Science*, 26(5), 653–656.
- 196 Carney, D. R., Cuddy, A. J., & Yap, A. J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363–1368.
- Частина VI. Стійкість**
- 197 Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2005). Affective forecasting: Knowing what to want. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 131–134. Також див. книжку Гілберта, написану дуже доступно і зрозумілою мовою: Gilbert, D. T. (2007). *Stumbling on Happiness*, 6th ed. New York: Vintage Books.

Розділ 17. Не втрачаємо голову

- 198 Wilson, T. (2004). *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- 199 Kircanski, K., Lieberman, M. D., & Craske, M. G. (2012). Feelings into words: Contributions of language to exposure therapy. *Psychological Science*, 23(10), 1086–1091.
- 200 Lieberman, M. D., Eisenberger, N. I., Crockett, M. J., Tom, S. M., Pfeifer, J. H., & Way, B. M. (2007). Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. *Psychological Science*, 18(5), 421–428.
- 201 Про недоліки стримування емоцій як стратегії подолання проблем: Kross, E., & Ayduk, O. (2011). Making meaning out of negative experiences by self-distancing. *Current Directions in Psychological Science*, 20(3), 187–191. Інші дослідження показують, що стримування емоцій не дає застосувати техніку переоцінки: Goldin, P. R., McRae, K., Ramel, W., & Gross, J. J. (2008). The neural bases of emotion regulation: Reappraisal and suppression of negative emotion. *Biological Psychiatry*, 63(6), 577–586; Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362. Дослідження, яке показує, що стримування може зрикошетити і вплинути на тих, хто нас оточує: Butler, E.A., Egloff, B., Wilhelm, F.H., Smith, N.C., Erickson, E.A., & Gross, J.J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3(1), 48–67.
- 202 Kross, E., et al. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(2), 304–324.
- 203 Kross, E., & Ayduk, O. (2011). Making meaning out of negative experiences by self-distancing. *Current Directions in Psychological Science*, 20(3), 187–191.
- 204 Rutten, B. P., et al. (2013). Resilience in mental health: Linking psychological and neurobiological perspectives. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 128(1), 3–20. Наступне дослідження також підтвердило, що можливість генерувати у розпал ситуації позитивні думки допомагає посилювати стійкість: Cohn, M. A., & Fredrickson, B. L. (2010). In search of durable positive psychology interventions: Predictors and consequences of long-term positive behavior change. *Journal of Positive Psychology*, 5(5), 355–366.
- 205 Zander, R. S., & Zander, B. (2000). *The Art of Possibility*. Boston: Harvard Business School Press.
- 206 George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 207 Rutten, B. P., et al. (2013). Resilience in mental health: Linking psychological and neurobiological perspectives. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 128(1), 3–20.
- 208 Є широкий список посилань тут: Brown, R. P., Gerbarg, P. L., & Muench, F. (2013). Breathing practices for treatment of psychiatric and stress-related medical conditions. *Psychiatric Clinics of North America*, 36(1), 121–140.
- 209 Kahneman, D., & Tversky, A. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251–S278.
- 210 Yoshida, W., Seymour, B., Koltzenburg, M., & Dolan, R. J. (2013). Uncertainty increases pain: Evidence for a novel mechanism of pain modulation involving the periaqueductal gray. *Journal of Neuroscience*, 33(13), 5638–5646.
- 211 Fernald, A., & O'Neill, D. K. (1993). Peek-a-boo across cultures: How mothers and infants play with voices, faces, and expectations. In *Parent-Child Play: Descriptions and Implications* (pp. 259–285). Albany: State University of New York Press.

- 212 Parrott, W. G., & Gleitman, H. (1989). Infants' expectations in play: The joy of peek-a-boo. *Cognition and Emotion*, 3(4), 291–311.
- 213 Arnsten, A. F. (1998). The biology of being frazzled. *Science*, 280(5370), 1711–1712.

Розділ 18. Тільки вперед

- 214 Macnamara, A., Ochsner, K. N., & Hajcak, G. (2011). Previously reappraised: The lasting effect of description type on picture-elicited electrocortical activity. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(3), 348–358.
- 215 Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362.
- 216 McRae, K., Jacobs, S. E., Ray, R. D., John, O. P., & Gross, J. J. (2012). Individual differences in reappraisal ability: Links to reappraisal frequency, well-being, and cognitive control. *Journal of Research in Personality*, 46(1), 2–7.
- 217 Ochsner, K. N., Ray, R. D., Cooper, J. C., Robertson, E. R., Chopra, S., Gabrieli, J. D. E., & Gross, J. J. (2004). Thinking makes it so: A social cognitive neuroscience approach to emotion regulation. In R.F. Baumeister & K.D. Vohs (Eds.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications*. New York: Guilford Press.
- 218 Shiota, M. N., & Levenson, R. W. (2012). Turn down the volume or change the channel? Emotional effects of detached versus positive reappraisal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 416–429.
- 219 Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2005). The cognitive control of emotion. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(5), 242–249. Див. також: Macnamara, A., Ochsner, K. N., & Hajcak, G. (2011). Previously reappraised: The lasting effect of description type on picture-elicited electrocortical activity. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(3), 348–358.
- 220 Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140.
- 221 Molden, D. C., & Hui, C. M. (2011). Promoting deescalation of commitment: A regulatory-focus perspective on sunk costs. *Psychological Science*, 22(1), 8–12.

Розділ 19. Сила

- 222 Walker, M. P., & van der Helm, E. (2009). Overnight therapy? The role of sleep in emotional brain processing. *Psychological Bulletin*, 135(5), 731–748. Див. також: van der Helm, E., & Walker, M. P. (2012). Sleep and affective brain regulation. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(11), 773–791.
- 223 Yoo, S. S., Gujar, N., Hu, P., Jolesz, F. A., & Walker, M. P. (2007). The human emotional brain without sleep — a prefrontal amygdala disconnect. *Current Biology*, 17(20), R877–R878.
- 224 Mah, C. D., Mah, K. E., Kezirian, E. J., & Dement, W. C. (2011). The effects of sleep extension on the athletic performance of collegiate basketball players. *Sleep*, 34(7), 943–950.
- 225 Cunningham, T. J., Crowell, C. R., Alger, S. E., Kensinger, E. A., Villano, M. A., Mattingly, S. M., & Payne, J. D. (2014). Psychophysiological arousal at encoding leads to reduced reactivity but enhanced emotional memory following sleep. *Neurobiology of Learning and Memory*, 114, 155–164.
- 226 Pace-Schott, E. F., Shepherd, E., Spencer, R. M. C., Marcello, M., Tucker, M., Propper, R. E., & Strickgold, R. (2011). Napping promotes intercession habituation to emotional stimuli. *Neurobiology of Learning and Memory*, 95(1), 24–36.
- 227 Rethorst, C. D., Wipfli, B. M., & Landers, D. M. (2009). The antidepressive effects of exercise: A meta-analysis of randomized trials. *Sports Medicine*, 39(6), 491–511.

- 228 Наприклад, Kramer, A. F., et al. (1999). Ageing, fitness and neurocognitive function. *Nature*, 400(6743), 418–419. Цитовано в: Ratey, J. J., & Loehr, J. E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171–185.
- 229 Brewer, J. A., Worhunsky, P. D., Gray, J. R., Tang, Y. Y., Weber, J., & Kober, H. (2011). Meditation experience is associated with differences in default mode network activity and connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 108(50), 20254–20259.
- 230 Levy, D. M., Wobbrock, J. O., Kaszniak, A. W., & Ostergren, M. (2012). The effects of mindfulness meditation training on multitasking in a high-stress information environment. Paper presented at the Proceedings of Graphics Interface 2012, Toronto, Ontario, Canada.
- 231 Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z., & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness & Cognition*, 19(2), 597–605.
- 232 Moyer, C. A., et al. (2011). Frontal electroencephalographic asymmetry associated with positive emotion is produced by very brief meditation training. *Psychological Science*, 22(10), 1277–1279.

Розділ 20. Заряджасмось

- 233 Основні статті включають: Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421; Mongrain, M., & Anselmo-Matthews, T. (2012). Do positive psychology exercises work? A replication of Seligman et al. (2005). *Journal of Clinical Psychology*, 68(4), 382–389.
- 234 Gander, F., Proyer, R., Ruch, W., & Wyss, T. (2013). Strength-based positive interventions: Further evidence for their potential in enhancing well-being and alleviating depression. *Journal of Happiness Studies*, 14(4), 1241–1259.
- 235 Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- 236 Moll, J., Krueger, F., Zahn, R., Pardini, M., de Oliveira-Souza, R., & Grafman, J. (2006). Human fronto-meso limbic networks guide decisions about charitable donation. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 103(42), 15623–15628.
- 237 Багато доказів цього можна знайти у Dunn, E., & Norton, M. (2013). *Happy Money: The Science of Happier Spending*. New York: Simon & Schuster. Це дослідження також показує, що люди продовжують бути щедрішими після того, як пригадують свою щедрість, і все йде по колу: Aknin, L., Dunn, E., & Norton, M. (2012). Happiness runs in a circular motion: Evidence for a positive feedback loop between prosocial spending and happiness. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 347–355.
- 238 Інше відкриття, яке було зроблено за допомогою Світового рейтингу щастя ООН: Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2013). *World Happiness Report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
- 239 Otake, K., Shimai, S., Tanaka-Matsumi, J., Otsui, K., & Fredrickson, B. L. (2006). Happy people become happier through kindness: A counting kindness intervention. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 361–375; Aknin, L., Dunn, E., & Norton, M. (2012). Happiness runs in a circular motion: Evidence for a positive feedback loop between prosocial spending and happiness. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 347–355.

- 240 Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Watertown, MA: Harvard Business Review Press.
- 241 Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2013). *World Happiness Report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.
- 242 Powdthavee, N. (2008). Putting a price tag on friends, relatives, and neighbours: Using surveys of life satisfaction to value social relationships. *Journal of Socio-Economics*, 37(4), 1459–1480.
- 243 Sandstrom, G. M., & Dunn, E. W. (2014). Social Interactions and Well-Being: The Surprising Power of Weak Ties. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 40(7), 910–922.
- 244 Laird, J. D. (1974). Self-attribution of emotion: The effects of expressive behavior on the quality of emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(4), 475–486.
- 245 Strack, F., Martin, L. L., & Stepper, S. (1988). Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 768–777.
- 246 Kraft, T. L., & Pressman, S. D. (2012). Grin and bear it: The influence of manipulated facial expression on the stress response. *Psychological Science*, 23(11), 1372–1378.
- 247 Kahneman, D. (1999). *Objective Happiness*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (Eds.), *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation. Цю тему також розкриває виступ Деніела Канемана на TED-конференції: Kahneman, D. (2010). The riddle of experience vs. memory.
- 248 Fredrickson, B. L. (2000). Extracting meaning from past affective experiences: The importance of peaks, ends, and specific emotions. *Cognition and Emotion*, 14(4), 577–606.
- 249 Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. *Psychological Science*, 4(6), 401–405.
- 250 Колоноскопія: Redelmeier, D. A., & Kahneman, D. (1996). Patients' memories of painful medical treatments: Real-time and retrospective evaluations of two minimally invasive procedures. *Pain*, 66(1), 3–8. Гучний шум: Schreiber, C. A., & Kahneman, D. (2000). Determinants of the remembered utility of aversive sounds. *Journal of Experimental Psychology: General*, 129(1), 27–42. Огляд ефекту піку та кінця: Fredrickson, B. L. (2000). Extracting meaning from past affective experiences: The importance of peaks, ends, and specific emotions. *Cognition and Emotion*, 14(4), 577–606.
- 251 Do, A. M., Rupert, A. V., & Wolford, G. (2008). Evaluations of pleasurable experiences: The peak-end rule. *Psychonomic Bulletin & Review*, 15(1), 96–98.

Розділ 21. Використовуємо наші сильні сторони

- 252 Загальний огляд у: Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- 253 У дослідженні для книжки «Управління, що спирається на сильні сторони» («Strengths-Based Leadership»), з якої я взяла ці дані, науковці Інституту Геллапа вивчили роботу більше мільйона команд, провели більше як 20 тис. детальних інтерв'ю з керівниками команд і більше як 10 тисяч — із членами команд. Такі точні цифри є результатом роботи з 65672 працівниками, 530 командами і 469 організаціями, від магазинів до фабрик.
- 254 Corporate Leadership Council (2002). *Building the High- Performance Work-force: A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*. Washington, DC.

ПРИМІТКИ

- 255 Оригінальне дослідження, що показало такі результати: Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421. Робота Алекса Ліллі показує довготривалий ефект, наприклад, тут: Govindji, R., & Linley, A. P. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143–153; and Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15–19.
- 256 Оригінальний тест на виявлення сильних сторін, створений Селігманом і Петерсоном для дослідження, можна знайти тут: <http://www.viacharacter.org>. Платний тест від Інституту Геллана: <https://www.gallupstrengthscenter.com>. Центр застосування позитивної психології пропонує тест, що дозволяє протиставити відомі і невідомі внутрішні сили, а також виявлені і невиявлені: <https://assessment.r2profiler.com>.
- 257 Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. Можете пройти тест на «створення професії» тут: <http://jobcrafting.org>.
- 258 Grant, A. M. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. New York: Penguin.

Постскрипtum

- 259 Merzenich, M. (2013). *Soft-wired: How the new science of brain plasticity can change your life*. San Francisco: Parnassus.
- 260 Навіть існує дослідження, яке свідчить, що метод з галькою є досить дієвим. В експерименті, який перевіряв ефективність різних засобів для спонукання людей підкладати гроші, Ден Ерілі з колегами виявили, що «фізичний об'єкт» (у цьому випадку велика блискуча монета, що завжди під рукою) допоміг як ніщо інше. Akbas, M., Ariely, D., Robalino, D. A., Weber, M. (2015) How to Help the Poor to Save a Bit: Evidence from a Field Experiment in Kenya. Duke University Working Paper, January.

Додаток Б. Вдосконалюємо епістолярний стиль

- 261 Radicati Group (2015). *Email Statistics Report, 2015–2019*. Palo Alto, CA.
- 262 Chui, M., Manyika, J., & Bughin, J. (2012). *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies*. McKinsey Global Institute.
- 263 Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Viking Penguin.
- 264 Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 925–936.
- 265 Brown, C., Killick, A., & Renaud, K. (2013). To reduce e-mail, start at the top. *Harvard Business Review*, September.

Книжка «Живи на всі сто» видана 16 мовами в понад 60 країнах. Входить до списку обов'язкових для читання ділових видань 2016 року за версіями Inc. і Forbes та п'ятірки найпізнавальніших бізнес-книжок за версією Fortune.

Чи часто ваші дні складаються вдало? Ви встигаєте все, що запланували, колеги й шеф вами задоволені, удома панує гармонія, а головне — ви енергійні навіть наприкінці дня? Якщо такі дні для вас рідкість, то варто звернути увагу на поведінкову психологію. Керолін Вебб послідовно доводить, що поведінкова психологія може стати в пригоді, коли потрібно розібратися в собі та в людях й оптимізувати зусилля для досягнення щоденних цілей. Авторка дає максимально корисні поради: як покроково планувати день і втілювати задумане, ухвалювати тактичні і стратегічні рішення; коли і як треба відпочивати та звідки черпати енергію.

Поради допоможуть усім, хто прагне почуватися комфортно на роботі, вчасно виконувати завдання, знаходити спільну мову з колегами й розкривати свої сильні сторони у професійному житті.

Керолін Вебб — економістка, консультантка з менеджменту. Науковий ступінь з економіки здобула в Кембриджському й Оксфордському університетах. Після 12 років роботи в McKinsey партнеркою з питань кадрових та організаційних змін Керолін стала старшою радницею компанії й заснувала власну консалтингову організацію. Веде постійну колонку в Harvard Business Review.

«Живи на всі сто» — надзвичайна книжка: це чудове поєднання наукових даних, практичних порад та історій із багаторічного досвіду Керолін Вебб у сфері надання бізнес-консультацій. У кожному розділі наведено реальні приклади, що показують, як поради авторки максимально ефективно втілити в життя. Хай яким ви уявляєте свій продуктивний день, із цією книжкою ви досягатимете більшого.

Сьюзен Кейн,

авторка книжки «Сила інтровертів. Тихі люди у світі, що не може мовчати»

Ця книжка містить поради, що допоможуть вам упродовж усього робочого дня. Авторка показує, як лише кілька змін у щоденних звичках приносять дивовижний результат. Застосування науково обґрунтованих ключових ідей книжки дасть вам змогу максимально підвищити власну ефективність і стати таким активним, як ніколи досі.

Маршалл Голдсміт,

співавтор бестселера «Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути»



Шукайте «Наш формат»
у соцмережах



Купуйте наші книжки
на сайті nashformat.ua

