

О Д Н О

З А

Девора Зак

Д А Ч

Н О

Успевайте
больше,
фокусируясь
только
на одном деле

С Т Ь

Эту книгу хорошо дополняют:

[Выйди из зоны комфорта](#)

Брайан Трейси

[Психология личной эффективности](#)

Нейл Фьоре

[Цельная жизнь](#)

Лес Хьюитт и Джек Кэнфилд

[На пике возможностей](#)

Роберт Поузен

Devora Zack

SINGLETASKING

More Done – One Thing at a Time



BK

Berrett-Koehler Publishers, Inc.
a BK Life book

Девора Зак

ОДНОЗАДАЧНОСТЬ

Успевайте больше, фокусируясь только на
одном деле

Москва

«[Манн, Иванов и Фербер](#)»

2017

Информация от издательства

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Ильей Саламатовым

Зак, Девора

Однозадачность. Успевайте больше, фокусируясь только на одном деле / Девора Зак ; пер. с англ. М. Попова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

ISBN 978-5-00100-390-8

Слишком много людей стали зависимы от заманчивой, но опасной многозадачности. Девора Зак когда-то сама страдала от этой привычки, но смогла с ней справиться и стать намного продуктивнее. Эта книга объясняет, как сфокусироваться и освободить свой разум от информационного шума, построить свое расписание и окружение и управлять ожиданиями людей вокруг вас, чтобы выполнять свои задачи — одну за другой.

Это книга для всех, кто хочет перестать разбрасываться вниманием и начать фокусироваться на самом важном.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2015 by Devora Zack

© First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Моему дорогому читателю

Здесь вы освободитесь от соблазна достигать невозможного.

Ваш друг Девора Зак
P.S. Добро пожаловать.

Оглавление

[Предисловие](#)

[Введение](#)

[Часть I](#)

[Верните себе свою жизнь](#)

[Глава 1. Миф о многозадачности](#)

[Глава 2. Принцип однозадачности](#)

[Часть II](#)

[Верните себе контроль над собой](#)

[Глава 3. Ваш разум](#)

[Глава 4. Ваши дни](#)

[Глава 5. Взаимоотношения с людьми](#)

[Часть III](#)

[Вспомните о главном](#)

[Глава 6. Действия ≠ результатам](#)

[Глава 7. Снова дома](#)

[Приложение. Возражения адептам многозадачности](#)

[Благодарности](#)

[Об авторе](#)

[Библиография](#)

[Примечания](#)

Предисловие

МИФ

Жизнь требует, чтобы я делала несколько дел сразу.

РЕАЛЬНОСТЬ

Я должна полностью прожить каждый свой день.

Успешный человек — это средний человек, только сосредоточенный.

Автор неизвестен

Почему я?

Я вообще-то сомневаюсь, что достаточно компетентна для того, чтобы писать такую книгу.

То, что я ее все-таки написала, подтверждает мои добрые намерения и неверные суждения. Почему именно я должна добровольно возложить на себя задачу стать автором этой книги, хотя у меня есть неотложные дела, требующие внимания?

«Пройдемся» по моему обычному рабочему утру. К 8:30 я уже сделала зарядку, немного поработала над текстами в близлежащем кафе, просмотрела заголовки в СМИ, изучила свой список первоочередных дел, сбегала в ближайший магазин и покормила троих сыновей (они устроили вой на тему «Опять сегодня в школу?!»), приготовила обед, запустила посудомоечную машину, на ходу убралась в доме, загрузила стиральную машину, сделала три заезда в три школы, ответила нескольким клиентам по электронной почте и еду на свою первую встречу в этот день, переживая, что стрелки часов неумолимо движутся к 9:00.

Оставьте восторги. Уже к 11:30 я обычно «перегораю».

Когда я прихожу в офис, то не могу похвастаться эффективностью. Ведь меня ожидает множество неотложных сообщений, встреч, бесед, видеозвонков, выступление с презентацией на деловом обеде и срок сдачи моей рукописи. Как мне все это успеть?

Я и не успею! Я потерплю крах. Я вообще могу хоть сейчас упасть на клавиатуру своего компьютера. И я смогу спастись, сосредоточиваясь поочередно на каждой задаче!

Я и вы

Забудьте о моей карьере в качестве автора книг, оратора и консультанта. Главное — что я интуитивно понимаю титанические

задачи, которые каждый день наваливаются на моих читателей. И у меня есть для них решение, которое на самом деле работает.

Ничто так не раздражает, как советы так называемых экспертов, которые утратили всякую связь с обычной повседневной жизнью.

- Поручайте 90% стоящих перед вами задач другим людям; освободите себя для творческого планирования своих перспектив.
- Сократите свой рабочий день до 15 минут; делайте только то, что необходимо!
- Не берите на себя новых обязательств до того момента, пока у вас не появится время для их выполнения.
- Для омоложения отдыхайте по несколько раз в год.

У вас еще не заболела голова?

Не отчаивайтесь. Я не из этих экспертов. Их советы не помогут решить ваши проблемы. Лекарство есть у меня. И я называю его *однозадачностью*.

Успешное применение этой тактики означает, что вы лучше управляете собой, любимым (начиная с мыслей), и окружающей вас действительностью (включая ваши отношения с людьми).

Счастье всего в шаге от вас. У вас есть спасительное средство в виде захватывающей книги, с которой вы быстро справитесь. Разве я не упомянула еще и «практичной и полезной»?

Я уверена, что мы с вами сможем выбраться из окружающего вас мрака и к концу этой книги стать ярче, счастливее и энергичнее.

Введение

МИФ

Выполнение нескольких задач одновременно ведет к успеху.

РЕАЛЬНОСТЬ

Выполнение нескольких задач одновременно ведет
к ошибкам.

Вы не поверите, как трудно в жизни быть простым и понятным. Люди боятся, что их могут счесть простаками. На деле все как раз наоборот.

*Джек Уэлч, американский предприниматель, в прошлом глава
General Electric*

Эвелин очень волновалась за свое сочинение по выбранному ею академическому курсу. Она спросила, может ли она прочесть его мне.

«Конечно! Я с удовольствием послушаю!» Я взглянула на экран своего телефона. Не тут-то было.

Я подумала, что Эвелин найдет сочинение в памяти компьютера за несколько секунд. А я весь день ждала ответа на недавно поданную заявку об участии в проекте. На мой телефон пришло письмо от потенциального клиента.

Эвелин начала читать, но к тому моменту я была уже далеко.

«Подожди!» — сказала я. Эвелин остановилась.

Бросив взгляд на сообщение, я поняла, что моей компании отказали в контракте, на подготовку заявки к которому я потратила большую часть рабочей недели. «О нет! — вскричала я. — Это просто смешно! Они нам отказали!»

Теперь и Эвелин всполошилась.

«Не обращай внимания!» — Я извинилась, бросила свой телефон на стол экраном вниз и попросила ее читать свое сочинение сначала.

Из этой ситуации я сделала два важных вывода.

1. Я не могла внимательно слушать Эвелин, когда мое внимание было рассредоточено между ее сочинением и разочаровывающими новостями, которыми я должна буду завтра поделиться с коллегами.
2. Когда у тебя вечером в гостях знакомые, вовсе не обязательно интересоваться результатами рассмотрения твоего рабочего предложения.

Начнем

Бывает ли, что в конце рабочего дня вы смотрите на часы и спрашиваете себя, куда ушло время? Вы были заняты, но ощущения чего-то законченного нет? Несмотря на все ваши усилия, список неотложных дел растет, а не сокращается?

Скажите, пожалуйста, что это случается и с вами.

В ходе исследований однозадачности, проведенных мною при написании этой книги, я поговорила с сотнями людей. Большинство из них отвечали примерно так: «Вот это именно то, что мне нужно!» Или: «Это именно то, что нужно моим коллегам/супруге/друзьям/руководителю/сотрудникам!» Но на деле идея отказаться от привычки решать несколько задач сразу наталкивается на поразительно противоречивую реакцию. Некоторые ответы напомнили мне своей напряженностью реакции на вопросы политики или религии. Кто-то и вовсе рассердился и отказался задуматься о состоятельности идеи однозадачности. Решение многих задач одновременно — стереотип, который буквально впечатан в нашу культуру и вплетен в ткань нашего времени.

Подумайте вот над таким ответом на мою мысль о том, что существует надежная и более качественная альтернатива многозадачности: «В целом идея поочередного решения задач мне нравится. Но я боюсь, что это не для меня. Однозадачность кажется скорее роскошью, люди бизнеса не могут себе такого позволить. Хорошо ли это — сосредоточиваться в каждый отдельный промежуток времени только на одной задаче? Конечно, да. А будет ли у меня время выспаться? Сомневаюсь. Докажи мне, что я неправ».

Поняла. Докажу. Я люблю трудности.

Однозадачность — не роскошь. Это необходимость. Вы сможете добиться гораздо большего, если будете все делать поочередно. Вдобавок у вас останется время на сон. Больше времени на восстановление сил — это одновременно и результат тактики однозадачности, и ее весомый вклад в вашу жизнь.

Меня вдохновляют и такие высказывания: «Я всегда решаю несколько задач одновременно. Я вынужден так делать. Иначе

у меня ничего не вышло бы. Работать по-другому невозможно».

Знакомить людей с альтернативой действующей в обществе норме никогда не было легко. Галилей жил в то время, когда Земля считалась центром Вселенной. Он бросил вызов этой концепции, смело доказав, что планеты, включая Землю, вращаются вокруг Солнца. В результате он подвергся жесточайшим преследованиям инквизиции, был обвинен в ереси и заключен под домашний арест. Вот так!

Сказать, что у сторонников многозадачности много поклонников, — значит ничего не сказать. Когда я говорю, что стремление решать все и сразу неправильно, то многие считают это ересью из области психологического консалтинга. Никогда больше не буду перед ними выступать!

Когда инакомыслящий плывет против течения, важны два момента. Он должен твердо верить в то, к чему призывает. И не должен сдерживать себя в распространении того, что считает истиной.

Итак, друзья, представляю вам первый принцип однозначности.

► Начните делать больше, но по одному делу за раз.

Припомните моменты, когда вы что-то считали: деньги, предметы, частоту вашего пульса или похвалы в свой адрес. Потом вы внезапно сбивались, и вам приходилось начинать все сначала. Причиной тому могут стать два обстоятельства. Первое относится к вашему внутреннему состоянию: вы сами на что-то отвлеклись. Второе — к окружающей действительности: вас отвлек какой-то внешний момент.

Первый фактор указывает на то, как отвлеченное состояние ума может помешать решению самой простой задачи. Второй демонстрирует, что подчинение внешним отвлекающим моментам скорее заставляет нас впустую терять время, чем экономить его. Эти помехи нарушают вашу концентрацию и снижают производительность. Вам снова нужно сосредоточиться на единственно важной для вас в этот момент задаче — счете.

Я расскажу вам, как снова сосредоточиться на том, что действительно важно для вас. Вы научитесь управлять своими мыслями, окружением и всеми докучливыми людьми, которые стоят между вами и вашими истинными возможностями. Вы получите рекомендации, которые помогут вам всегда заканчивать дело, за которое вы взялись. Погружаясь в решение одной задачи полностью, вы станете успевать больше, ощущая в то же время более глубокую и сильную взаимосвязь с окружающими.

А как насчет отвлекающих моментов? Вы научитесь подавлять сбои, возникающие в вашей голове, равно как и поджидающие вас на рабочем месте.

Вперед! Глубоко выдохните с облегчением.

Добро пожаловать в однозадачность

Темы этой книги отражены в названиях трех ее частей.

Часть I. Верните себе свою жизнь.

Часть II. Верните себе контроль над собой.

Часть III. Вспомните о главном.

Часть I даст вам общее представление о проблеме. Здесь развенчивается миф о том, что умение решать одновременно множество задач — единственный реальный способ выжить в нашем бешеном мире. Также вы познакомитесь с однозадачностью как противоядием вызовам, которые бросает нам наша безумная действительность. Вы научитесь правильно оценивать себя, чтобы верно понимать свои подходы к решению возникающих задач. И поймете, как мы попадаем в трудные ситуации.

Часть II даст вам методики, с помощью которых вы сможете управлять своими мыслями, обстановкой на работе, взаимоотношениями с людьми. Здесь мы соприкоснемся с тем определением, которое дано однозадачности в предисловии, а именно — возможностью с ее помощью управлять собой и окружающей действительностью.

Часть III познакомит вас с путями самоомоложения, улучшения обстановки в семье и создания более спокойной и счастливой

жизни. В этой части разъясняются принципы однозадачности, применяемые вне работы.

Все части книги взаимосвязаны. Когда вы совершенствуете свой мыслительный процесс, улучшаются и ваши взаимоотношения с людьми. Когда вы способны контролировать окружающую действительность, дни проходят спокойнее. И так далее.

Это не может быть правдой... Или может?

Возможно, однозадачность кажется вам нереальной. Идея выглядит замечательно, но на деле все не так-то легко. Но я применяю ее в своей жизни, и все методики, описанные в моей книге, были созданы и не единожды опробованы многими людьми.

Когда я говорю вам, что однозадачность умножает наши силы, то не повторяю мнение какого-то классного парня. Все утверждения в этой книге подкреплены серьезными доказательствами, которые получены нейрофизиологами в ходе экспериментов по всему миру, а также междисциплинарными исследованиями.

На закуску: перемещение центра внимания снижает производительность и увеличивает количество времени, необходимого для решения задачи. Исследователи из Гарвардского университета обнаружили, что самые эффективные работники перемещают фокус внимания нечасто, а неорганизованные сотрудники могут делать это до 500 раз за рабочий день.

В общем, если переключение внимания с задачи на задачу становится для вас привычным, ваша производительность снижается¹.

Кроме того, люди, склонные одновременно решать ряд задач, более чувствительны к постороннему вмешательству (жертвуя при этом вниманием к первоочередной задаче и допуская в поле зрения другую информацию), менее способны сопротивляться посторонним делам, а также возвращаться к главному. То, что ученые назвали «тяжелой информационной зависимостью при синдроме многозадачности», имеет прямое отношение к высокой чувствительности человека к посторонним раздражителям и низкой способности противостоять посторонним импульсам.

Просто делайте!

Вступление в ряды эффективных работников необязательно требует перемещений по социальной лестнице или аутсорсинга. Вы можете изменить себя своими силами. Практикуйтесь в использовании предлагаемых здесь доступных методик, и скоро научитесь постоянно сосредоточиваться на одной задаче в каждый отдельный отрезок времени.

Я понимаю, что у всех есть соблазн подчиниться импульсивному стремлению к решению одновременно многих задач. У меня к вам один маленький вопрос: и как вы до сих пор с этим справлялись? И еще несколько дополнительных вопросов, ваша честь: помогает ли вам разбросанность, рассредоточенность и нескоординированность сохранять высокую производительность, спокойствие и внутреннюю расслабленность? Нравится ли вам, когда вас прерывают, слушают вполуха или просят повторить сказанное? Проверяете ли вы СМС во время встреч с другими людьми, читаете ли электронную почту, говоря с собеседниками по телефону? Хватает ли вам самодисциплины, чтобы сосредоточиться в самый ответственный момент?

Книга научит вас быть более продуктивным, погружаться в суть решаемых задач и не отвлекаться на посторонние моменты. Она напомнит вам, как быть «здесь и сейчас», жить в состоянии творческого «потока»; остановить поглощающее вас безумие нашего мира. **Однозадачность** улучшит качество вашей жизни. Откройтесь ей! Подключайтесь!

У вас все получится.

Часть I

Верните себе свою жизнь

Никогда нельзя делать что-то более важное за счет чего-то менее важного.

Иоганн Вольфганг фон Гёте

Глава 1

Миф о многозадачности

МИФ

Я могу делать много разных дел одновременно.

РЕАЛЬНОСТЬ

Одновременное выполнение нескольких разных дел невозможно с точки зрения нейрофизиологии.

Ни один из тех людей, который не является хозяином самому себе, не может быть свободным.

Эпиктет, древнегреческий философ

Стремление к одновременному выполнению нескольких дел приводит к неудачам. Скажу больше: одновременно выполнять несколько дел попросту невозможно. Мы не раз еще обсудим это вроде бы сомнительное, но научно доказанное утверждение.

Почему же многие соглашались нести тяжкое бремя многозадачности? Все мы находимся под гипнозом современных стереотипов. Вот основные из них.

- Нам слишком многое нужно успеть в условиях дефицита времени.
- Наша жизнь хаотична. Так же хаотично и наше мышление.
- Нас осаждают многочисленные каждодневные потребности.
- Мы находимся в круговороте отвлекающих моментов.

Это только верхушка айсберга. Вы можете добавить в список еще дюжину своих тезисов. А я пока подожду, притопывая ногой от раздражения: ведь я теряю свое драгоценное время.

Когда закончите, прочтите, как описал многозадачность один человек, с которым я беседовала на эту тему: «Какими могут быть последствия попыток делать сразу много дел в момент, когда за рулем вы читаете СМС? Или просматриваете газету во время важного телефонного разговора с коллегами? Или смотрите прямую трансляцию футбольного матча, одновременно беседуя с женой о ваших семейных планах? Вы врзаетесь в едущий впереди автомобиль; соглашаетесь на то, чтобы закончить проект к какой-то дате, хотя это невозможно; соглашаетесь на деловую командировку, которая выпадает как раз на день рождения вашего тестя».

В бесплодных попытках противостоять «цунами жизни» мы стараемся одновременно решать несколько задач... внося еще больше хаоса и ужаса в свою жизнь. Мы теряем концентрацию,

повышаем стрессовую нагрузку, судорожно и бессмысленно гоняем в голове мысли, часто не связанные с нашей задачей. Мы бываем неуважительны к окружающим: коллегам, клиентам, продавцам, сотрудникам, партнерам и членам семьи.

Рассредоточенное внимание (многозадачность) ухудшает результаты наших действий и разрушает наши взаимоотношения с людьми.

Монстр внутри нас

Почему же многозадачность так соблазнительна? Мы знаем опасности, которые поджидают нас, когда читаем или отправляем СМС за рулем. Но многие занимаются этим. Как справиться с отвлекающими моментами? Почему так сложно полностью погрузиться в решение конкретной задачи в конкретный момент? Потому что на каждом углу поджидает «монстр многозадачности». Многие из нас теряются при мысли об этом ужасном существе.

Один из его излюбленных трюков — привлекать наше внимание к тому, что не связано с работой, которую мы в данный момент выполняем. Он нависает над нашими столами, бродит по офису, а две его головы бездумно смотрят в противоположные стороны, заставляя и нас следовать его примеру. Мы в отчаянии смотрим на растущее, как снежный ком, число входящих задач, а этот монстр сладко нашептывает нам Единственное Решение: «Возьмись сразу за две, три, а лучше четыре задачи! Это твоя *единственная надежда*».

Еще хуже то, что многие из нас воспринимают этого монстра как своего проводника, отвечая на все его указания и приказы.

Сопровитвайтесь! Остановите это безумие! Соберите волю и упорство в кулак, вышвырните этого монстра за дверь. Он подобен сиренам, заманивающим моряков в беду, при этом выглядит не так привлекательно.

Что если я попрошу вас в течение дня даже близко не подпускать к себе этого монстра? Вы смогли бы это сделать? Что способно вам помешать? Вы можете освободиться от этой помехи? Каких результатов вы ожидаете от своего подвига?

Один мой подопечный как-то заметил: «Много лет я гордился тем, что могу делать одновременно много дел. Но если бы мне предстояло оценить себя сегодня, я бы сказал, что теперь понимаю весь ужас этого безумия!» Другой признался: «Когда я занимаюсь одновременно несколькими делами, ни одно из них не делаю хорошо».

Доказано, что попытки прибегать к тактике многозадачности всегда заканчиваются снижением производительности². Если вы сейчас заняты больше чем одним делом, то ваше внимание рассредоточено. Единственный путь к тому, чтобы сделать что-то хорошо (или, если повисить планку, *замечательно*), — полностью сосредоточиться на нем. Однажды я слышала, как мужчина, поздравляя сына с окончанием колледжа, сказал ему: «В любой промежуток времени ты можешь делать либо одно дело хорошо, либо два, но плохо».

Привлекательность рассредоточенности

Мы все часто отвлекаемся. И это не приносит нам добра. Не стоит винить во всем только себя. Современное общество (в том числе в связи с гигантским технологическим прогрессом) предъявляет повышенные ожидания и нереальные требования. От нас ждут, что мы будем потреблять океаны информации, которая без остановки выливается на нас из средств массовой информации. Мы должны быть для нее постоянно доступными.

Многие реагируют на этот тревожный рост требований, распределяя внимание на многие задачи. Сегодня усиливается тенденция, которую Линда Стоун называет «устойчивым синдромом частичного внимания». Мы одновременно уделяем внимание сразу многим потокам зачастую противоречивой, поверхностной информации³. Живя в собственном, все сильнее вращающемся мире, мы уже не способны поспевать за безумно расширяющейся действительностью, раскинувшейся вокруг нас. Все чаще я слышу: «Чем больше я стараюсь поспевать за жизнью, тем более подавленным себя ощущаю».

Многие страдают от сложившегося в корне неверного стереотипа: мол, делать одновременно много дел необходимо, чтобы справляться с грузом современных проблем. Тактика многозадачности обычно заводит в тупик. Вместо того чтобы помогать справляться с новыми требованиями, она увеличивает число проблем. Наш мозг не способен с полной отдачей работать над более чем одной задачей одновременно.

Многозадачность блокирует поступление информации в рабочую память. Та информация, которую мы не успеваем обработать, не переходит в долговременную память. Выходит, стремление делать одновременно много дел снижает нашу способность к выполнению задач.

Нам сложно сосредоточиться. Наше внимание разбросано. Мы становимся невежливыми. Снижается наша производительность. Мы утрачиваем контроль над окружающей действительностью. Мы притворяемся, что одновременно успеваем делать многое.

Почему же мы притворяемся? Потому что многозадачности не существует! Я буду повторять это до тех пор, пока вы меня не услышите. В это нужно просто верить. Думайте о Зевсе, мечущем молнии. Или о дружелюбном привидении Каспере.

Все любят нейрофизиологов

Любой нейрофизиолог подтвердит, что мозг может в конкретный момент решать только одну конкретную задачу.

Наш мозг не в состоянии одновременно переработать несколько потоков информации, которые относятся к задачам, требующим нашего внимания. То, что мы обычно называем «тактикой многозадачности», по сути представляет собой «переключение с задачи на задачу»: быстрое и неэффективное перемещение центра внимания между делами.

Как разъясняет нейрофизиолог из Стэнфордского университета доктор Эйал Офир: «Люди вообще-то не способны одновременно выполнять несколько задач... мы переключаем внимание с одной на другую... причем очень быстро»⁴. Внешне это кажется решением нескольких задач одновременно, но наш мозг не способен в одно

и то же время полностью и в равной мере сосредоточиться на обеих. И эффективность падает из-за необходимости постоянно переключать внимание с одного дела на другое.

Доктор Эрл Миллер из Массачусетского технологического института добавляет: «Вы не можете по-настоящему сосредоточиться на одной задаче, решая одновременно другую. Ведь между двумя задачами возникает явление интерференции, или взаимных помех... Люди не способны к многозадачности. Когда они утверждают обратное, они себя обманывают. Вообще мозг очень ловко обманывает себя»⁵.

Переключение происходит за десятые доли секунды. Мы даже не успеваем его заметить. Поэтому впредь под тактикой многозадачности я буду иметь в виду «попытки решать одновременно несколько задач» или «так называемую тактику многозадачности». Иногда я все же буду употреблять слово «многозадачность», но только ради экономии места. Большинство из тех, кто все же верит в способность человека к многозадачности, не понимают значения этого слова. Я не хочу их обижать. И все же они слышат только половину того, о чем я говорю.

Даже электрические импульсы, проходящие по межнейронным синапсам (пространствам между нейронами), могут «замкнуться» и не выполнить свою функцию, когда перед человеком стоит много задач. Один из клиентов нашей консалтинговой компании рассказывал мне: «Когда однажды утром я входил в офис, рядом оказался мой руководитель. Он начал что-то говорить в то время, как я вводил код в цифровой замок. Я сказал ему: “Я не способен к многозадачности”, — имея в виду, что не могу одновременно слушать его и набирать код. Он согласился, отметив, что в электрике и электронике боятся многозадачности, поскольку обычные цепи на нее не рассчитаны. Если вы заставите ее выполнять более одной задачи, то эффективность снизится»⁶.

Руководитель нашего клиента имел докторскую степень по электротехнике.

Согласно Оксфордскому словарю английского языка (Oxford English Dictionary), слово «многозадачность» родилось с развитием

высоких технологий, появившись в лексиконе почти тогда же, когда и первые компьютеры.

Многозадачность (сущ.). 1. Свойство одного компьютера или одной операционной системы обеспечить возможность параллельной обработки нескольких процессов или программ. 2. Свойство одного человека обеспечивать параллельное решение более одной задачи одновременно.

Замена быстрого переключения внимания между многими задачами сосредоточенностью на одной из них позволяет достигать больших результатов за меньшее время.

Когда многозадачность на самом деле таковой не является

Некоторые могут сердито возразить: «Я вполне в состоянии вести разговор с собеседником и мыть посуду. Я способен слушать радио и вести машину! Разве это не многозадачность?»

Восхищаюсь вашим порывом. Но напомним слова доктора Дэвида Мейера: «В большинстве случаев наш мозг не может решать две сложные задачи одновременно. Это возможно только тогда, когда две задачи... не конкурируют друг с другом за одни и те же ментальные ресурсы человека».

Многозадачность подразумевает объединение двух видов деятельности, из которых хотя бы одному требуется меньше внимания. Те действия, которые контролируются подсознанием, могут осуществляться одновременно с сознательными: они не попадают в полосу «многозадачности». Эти «простые» действия в основном автоматические, не требуют вмешательства сознания и концентрации внимания.

Выполнение двух несвязанных действий, когда хотя бы одно из них не требует сознательных усилий, нельзя считать многозадачностью. Разумеется, автоматические действия тоже могут разниться в зависимости от опыта человека и окружающих условий.

Например, для вас поездка в местный супермаркет — привычное дело. А от нового человека она может потребовать полного внимания. Мытье посуды не требует вмешательства сознания, если это не совсем незнакомое для вас занятие. Большинство может вести машину и болтать с пассажиром или убирать дома и слушать новости.

Действия «на автопилоте» могут быть разными в зависимости от обстановки и наших намерений. В их число явно входят:

- прослушивание музыки;
- заполнение текущих бумаг;
- приготовление обычной еды;
- простые ремонтные работы или рукоделие.

Но тут таится опасность. Неожиданный отвлекающий момент может привести к тому, что вы не услышите любимого пассажа в музыкальном произведении; неправильно заполните или разместите готовый документ; «сожжете» блюдо или прольете клей в ненужном месте. При езде на автомобиле можно сбиться с хорошо известного маршрута и съехать не на том повороте со скоростного шоссе. Причиной становится наш мозг, который на время отключается от наших действий. Неуправляемые мысли уносят нас далеко, а мозг не возвращает к выполняемой задаче. И все из-за многозадачности.

Между нашими подсознательными автоматическими действиями и сохранением полного осознания возможности неожиданных поворотов в них пролегает очень тонкая грань. Вы можете по пути на работу 99% времени поездки вообще не думать ни о чем. Но если другая машина неожиданно вильнет в ваш ряд, готовы ли ваши рефлексы отреагировать вовремя?

Другая опасность — возможная путаница между автоматическими и сознательными действиями, особенно при выполнении задач, требующих внимания. Например, люди ошибочно полагают, что могут набирать СМС на ходу, осознавая при этом все, что происходит вокруг. Вскоре мы покажем обманчивость этого убеждения.

Порой два *не конкурирующих между собой действия* могут выполняться одновременно, но при их выборе лучше быть осторожными. Сжатие мячика рукой во время онлайн-конференции может стать для вас отличным релаксирующим упражнением, а проверка электронной почты — серьезным отвлекающим моментом. Если вы решили заняться растяжкой, сидя на диване и смотря телевизор, то это гораздо лучше, чем просто сидеть перед приемником. Прослушивание ритмичной и энергичной музыки во время физических упражнений повышает эффективность занятий, а беседы или чтение на тренажере для ходьбы уменьшают количество сожженных калорий (мешают вашему основному занятию). Если вы осуществляете одновременно два не мешающих друг другу действия, это не приносит вреда. Если же вы преследуете конкурирующие цели, то можете заплатить за это высокую цену.

Цены, которые мы платим

Поднимите руку, если вам доводилось наблюдать, как люди:

- сталкивались с впереди идущей машиной в момент, когда смотрели на экран своего смартфона;
- не трогались с места при зеленом сигнале светофора;
- играли на своих электронных устройствах в ходе деловых или служебных мероприятий;
- не замечали, когда подходила их очередь к стойке заведения фастфуда или кафе.

Эти маленькие неприятности — верхушка айсберга. Попытки людей решать одновременно несколько задач обходятся обществу очень дорого.

Только в США неосторожное вождение автомобиля приводит к десяткам тысяч жертв ежегодно. Это приносит ущерб в 871 млрд долл. в год. Невнимательное вождение стоит стране почти столько же, сколько и вождение в состоянии алкогольного или наркотического опьянения (соответственно 18 и 17% причин всех смертей на дорогах). На деле статистика может быть еще более

трагической. Ведь невнимательность или отвлечение при вождении автомобиля — трудноустановимая причина ДТП, и полиция далеко не всегда докапывается до истины⁷.

Использование мобильных телефонов при вождении

Фонд безопасности дорожного движения при Американской национальной автомобильной ассоциации (ААА) называет использование водителями мобильных телефонов одной из главных проблем для их безопасности на дорогах. По данным исследования, проведенного ААА в 2014 году, более 67% американских водителей регулярно разговаривают по телефону или читают и отправляют СМС, находясь за рулем, хотя и осознают связанные с этим риски. Однако, как говорит директор упомянутого фонда Джейк Нельсон: «Использование мобильного телефона во время нахождения за рулем может казаться вполне безопасным, но статистика показывает, что это повышает вероятность попадания таких водителей в автоаварии в четыре раза... Никто из нас не застрахован от опасностей неосторожного вождения. Лучше сначала отключите мобильный телефон и только тогда садитесь за руль»⁸.

СМС и прогулки

Прием и отправка СМС при передвижении пешком — тоже серьезная угроза вашей безопасности. Почти все пешеходы считают, будто при ходьбе они полностью контролируют окружающую обстановку. Но на самом деле это не так. «Занимаясь приемом и отправкой СМС на ходу, вы полностью утрачиваете контроль над тем, что происходит вокруг»⁹. Перенос внимания на мобильный телефон с реальной ситуации может иметь катастрофические последствия.

Наиболее типичные причины, отвлекающие пешеходов во время ходьбы, можно разделить на следующие группы:

- физические — когда пешеход занят каким-то параллельным физическим действием;
- визуальные — когда пешеход отвлекается на какой-то зрительный импульс;
- мыслительные — когда пешеход отвлекается на какие-то мысли, которые вдруг завладели его мозгом.

В следующий раз, когда вы будете шагать рядом с коллегой, использующим электронное устройство, проведите маленький эксперимент. (Вы, разумеется, идете без всяких отвлекающих устройств, внимательно наблюдая за окружающей обстановкой и испытывая радость от жизни благодаря этой книге.) Мягко предложите убрать устройство, чтобы не оказаться на проезжей части улицы или не столкнуться с ничего не подозревающим прохожим.

Как поведет себя ваш товарищ? Скажет ли он с благодарностью: «Спасибо, приятель! Благодарю за своевременное напоминание. Ты только что спас мне жизнь! С меня обед!» Или пробормочет, не отвлекаясь от своего смартфона: «Расслабься. Не беспокойся. Со мной все в порядке. Я прекрасно вижу, что творится вокруг».

Когда пешеход летит вверх тормашками, то, по его мнению, это обязательно вина кого-то другого. Независимо от того, кто виноват в таких происшествиях, факт остается фактом: количество происшествий, которые случаются с пешеходами из-за мобильных телефонов, почти утроилось в период с 2004 по 2010 год^{[10](#)}.

Такие происшествия все чаще становятся причиной тяжелых травм и летальных исходов. Одна из программ социальной рекламы в Вашингтоне напоминает водителям с плакатов: «У пешеходов нет подушек безопасности». Занятые своими мыслями или отвлекшиеся люди падают с межэтажных лестниц, спотыкаются на неровных мостовых и иногда оказываются на проезжей части^{[11](#)}.

Отвлекающие моменты и учеба

Когда мы пытаемся делать несколько дел одновременно, то ослабляем свою способность к концентрации внимания. В наши

дни многие вообще утрачивают умение сосредоточиваться надолго. Отвлекающие моменты сильнее мешают нам гибко использовать наши знания в новых ситуациях¹².

В своей книге «Пустышка»^[1] Николас Карр утверждает, что интернет изменил механизм переработки информации нашим мозгом¹³. Всемирная паутина позволяет находить нужные сведения гораздо легче, чем раньше, когда мы рылись в подшивках газет в местных библиотеках. Но сегодня нам сложнее поглощать и удерживать их в голове. Общение с экраном монитора почти полностью заменило чтение книг, что привело к неглубокому постижению информации и плохому ее удержанию в памяти.

Мы подробнее поговорим об этом в части II.

Отвлеченность на работе

Постоянная утрата и поиск нити размышлений приводят к тому, что мы быстрее устаем и совершаем больше ошибок по сравнению с той ситуацией, когда глубоко погружаемся в решение одной задачи. Когда нас что-то отвлекает, мозг обрабатывает и хранит информацию неэффективно. Тактика многозадачности (переключения) негативно влияет на способность к концентрации. Это антипод сосредоточенности. Те, кто пытается делать несколько дел сразу, работают менее эффективно¹⁴.

Тактика многозадачности негативно сказывается еще и в следующих сферах:

- качество жизни;
- взаимоотношения с людьми;
- все остальное, что для вас важно.

Немало, правда?

Преимущество молодости?

Меня часто спрашивают, есть ли у молодых преимущества в том, что касается многозадачности. Ведь они выросли в век высоких

технологий — может, они лучше подготовлены к тому, чтобы делать сразу несколько дел? Как говорит американский бизнесмен, основатель и CEO ZestFinance.com Дуглас Меррилл: «Мы считаем, что дети легче справляются одновременно с несколькими задачами. Так в чем же проблема? В том, что мы неправы»¹⁵.

У школьников и студентов объем памяти примерно такой же, как у взрослых. Независимо от возраста мы понимаем и вспоминаем меньше, пытаюсь решать несколько задач одновременно. Слабое восприятие информации приводит к тому, что мы плохо передаем и применяем ее. Поэтому жизненно важно научиться сосредоточению.

Исследования, проведенные в Университете штата Вермонт, показали: при выполнении учебных заданий на ноутбуках студентов 42% времени открыты приложения, с процессом обучения не связанные. Уровень отвлеченности от основного дела среди американских студентов достиг масштабов эпидемии.

Молодое поколение американцев сильно переоценивает свои возможности по решению многих задач одновременно¹⁶. Люди, которые пытаются выполнить сразу хотя бы два задания, быстро разочаровываются. Ведь сложные функции мозга конкурируют за ресурс одной и той же его части — префронтальной коры. Человеку всегда сложно правильно оценить эффективность своих мыслительных процессов, поскольку они протекают независимо от сознания¹⁷.

Одновременное выполнение домашнего задания в режиме онлайн, прием и отправка СМС и электронной почты негативно влияют на успеваемость. К такому выводу пришли ученые из Гарвардского университета. Причина в том, что распределенное внимание снижает нашу способность кодировать и запоминать информацию. В результате студенты запоминают меньше или совсем ничего. «Тактика многозадачности» ведет «к снижению когнитивных способностей человека и мешает более глубокому усвоению знаний»¹⁸.

Что об этом говорит наука?

Попытки решать одновременно несколько задач требуют от мозга исключительно быстрого переключения внимания — буквально за десятые доли секунды. Сопутствующие этому перерывы в концентрации и ее временные «провалы» приводят к неэффективному использованию времени и лишним затратам ресурсов нашего мозга.

Если мы знаем о негативных сторонах многозадачности, то почему мы от нее не откажемся?

Двадцать четыре часа в сутки на нас воздействуют завораживающие нас отвлекающие моменты. Мы не можем даже спокойно посмотреть телешоу: внизу экрана постоянно мелькает реклама других передач.

Другая привлекательная сторона многозадачности в том, что она вроде бы отвечает нашему стремлению ко всему новому. Поэтому мы и стараемся одновременно делать много дел, даже понимая, что это неправильно. Когда поступающие в мозг импульсы сигнализируют нам об изменениях в окружающей обстановке, у нас активно вырабатывается дофамин. В кровь в значительных количествах поступает адреналин. При этом неважно, как мы воспринимаем эти изменения. Выброс нейрохимических веществ заставляет нас обращать внимание на новые задачи в придачу к тем, которыми мы уже занимаемся¹⁹.

Но не беспокойтесь, помощь придет. Руководящая система нашего мозга, расположенная в лобной его доле, помогает нам подавлять приток ненужной информации. Она определяет посторонние данные и подсказывает нам, на что именно обратить внимание.

Мы сможем легче добиваться наших целей, если научимся снижать количество отвлекающих импульсов, поступающих в наш мозг. Этот навык относится к числу приобретаемых, то есть тех — эй, я с вами разговариваю! — которые вы можете выработать. Об этом чуть позже.

Глава 2

Принцип однозадачности

МИФ

Однозадачность — недостижимая роскошь.

РЕАЛЬНОСТЬ

Однозадачность — жизненная необходимость.

Самый короткий путь к тому, чтобы успеть много сделать, — это делать по одному делу за раз.

Сэр Ричард Сесил, английский политик

Однозадачности мы не учимся. Мы *переучиваемся*. Тактика выполнения одного дела за раз родилась вместе с человечеством. Доисторические охотники и собиратели действовали по этому принципу. Именно так удалось выжить нашему виду. Эта книга не о вновь открытом способе существования. Она о том, как вернуться к своему естеству.

► Однозадачность подразумевает, что в каждый момент вы находитесь «здесь и сейчас» и целиком погружены в выполнение одного дела.

Когда вы одновременно преследуете много целей, ваше внимание рассредоточено. Это на тот случай, если вам интересно.

Хотите увидеть пример однозадачности в действии?

Кубок мира по футболу 2014 года привел американскую сборную в Сан-Паулу, вновь пробудив интерес к этому виду спорта по всей стране. В 1/16 финала сборная США проиграла в дополнительное время острую и равную игру бельгийской команде. Героем матча стал американский вратарь Тим Говард, который 16 раз спасал свои ворота. Кадры его поразительных бросков много раз обошли тогда весь мир. Несомненно, Говард сыграл решающую роль в том, что его команда на равных боролась и уступила с минимальным преимуществом сильному европейскому коллективу. Но он не забывал хвалить товарищей. Американская сборная считалась аутсайдером, однако сыграла, по словам Говарда, «как команда мирового класса с игроками мирового уровня». Ранее американцам приходилось об этом только мечтать.

Спортивный комментатор спросил тогда Говарда, как ему удалось сохранить максимальную концентрацию на протяжении 120 минут матча, заметив: «Создавалось впечатление, что вы были в трансе».

Говард описал, как ему удалось справиться с высочайшим психологическим напряжением, вызванным в том числе и выкриками десятков тысяч американских болельщиков. Он сказал: «Вы просто создаете вокруг себя закрытую зону. Это трудно объяснить. В момент, когда звучит сигнал к началу игры, все постороннее для вас просто исчезает»²⁰. Тогда Говард действовал по принципу однозадачности.

Так достигается трудная цель. Несмотря на поражение, Говард вернулся в США триумфатором. Со скромностью чемпиона он признал тогда: «Я не думаю, что мы могли бы сделать больше».

Говард показал, что однозадачность — не тактика унылого топтания вокруг чего-то. Она не подразумевает, что за один раз вы приносите к бумагорезательной машине в вашем офисе по одной бумажке.

► Решение одной задачи за раз предполагает сосредоточение на ней максимальных ресурсов энергии и внимания... достижение исключительных результатов и уважения окружающих.

Однозадачность предполагает, что вы верны своему выбору. Вы отдаетесь решению конкретной задачи полностью. Она обязывает сосредоточиваться на ней в конкретный промежуток времени, в том числе за счет «отключения» от других требований. Вы можете заняться следующей задачей потом. При этом в зависимости от обстоятельств необязательно ее полностью завершить. Важно закончить именно ту часть, которую вы для себя наметили. Переключение с задачи на задачу увеличивает время их решения.

Враги принципа «здесь и сейчас»

Бессмысленные переживания по поводу уже произошедших событий или безосновательные тревоги о будущем — главные и неутомимые расхитители нашего времени, лишаящие нас права на однозадачность. Слишком часто мы оказываемся в плену

размышлений о том, как все могло бы пойти иначе, не случись в прошлом какой-то ошибки или неудачи, или тревожимся о том, что может произойти с нами дальше. Эти мысли приводят к колоссальным потерям времени, особенно если мы гоняем их в голове.

Так же мешают нам и мысли о том, что скажут окружающие. Мы не можем достигать максимальной производительности. Упорное выискивание недостатков и слабостей у других — тоже пустая потеря времени. Это может мешать достижению наших целей. Такие мысли становятся помехой полному раскрытию нашего потенциала.

Первый шаг на пути к преодолению всех этих помех — достижение полной осознанности. Заметьте про себя, вокруг чего крутятся ваши мысли по пути на работу, при отходе ко сну, в последние свободные минуты перед совещанием или во время стояния в очереди. Это какая-то конкретная «заноза» из прошлого? Или у вас сформировалась привычка беспокоиться о тех поворотах, которые могут ждать вас в будущем? Напомните себе, что мучительные переживания о прошлом, как и тревожные мысли о будущем, не только бесполезны, но и контрпродуктивны: они мешают нам присутствовать «здесь и сейчас». Мы не способны изменить прошлое, предсказать будущее или установить контроль над другими людьми. В данный конкретный момент мы можем только сосредоточиться на решении конкретной задачи, что внесет свой позитивный вклад в нашу жизнь, нашу работу и действительность, которая бурлит вокруг нас.

Задумайтесь

Перед тем как задать человеку вопрос вроде: «Могу я кое о чем вас спросить или лучше подождать?» — я обычно оцениваю, свободен ли человек в данный момент для разговора со мной или занят каким-то делом. Обычно ответ звучит примерно так: «Пожалуйста, я готов к разговору, все в порядке». Но бывает и так, что люди продолжают заниматься своим делом.

В последнем случае я, как правило, отвечаю: «Ничего, я подожду». Разговор с человеком, который одновременно занимается еще чем-

то, обычно кончается неудачей. Многие просто не хотят признать, что делать два дела одновременно по определению вредно. Это не свидетельство эффективности.

Вспомните последнее совещание, на котором вы присутствовали. Не витали ли ваши мысли где-то еще? На следующем совещании постарайтесь и мыслями быть там, где вы пребываете физически. Пусть ваши разум и тело работают в унисон.

Иногда мы даже не осознаем, как далеко от настоящего оказались в своих мыслях. Ниже приведена полезная методика оценки predisposedности к присутствию «здесь и сейчас».

Однозадачность и вы

Хотите уметь определять ваше место во всем этом?

Подумайте о вашей типичной рабочей неделе. Оцените утверждения из анкеты по следующей шкале:

- 5 = очень часто (3 и более раз в неделю).
- 4 = часто (1–2 раза в неделю).
- 3 = иногда (1–3 раза в месяц).
- 2 = время от времени (5–8 раз в год).
- 1 = редко (1–4 раза в год).
- 0 = никогда.

Самооценка в отношении однозадачности

Как часто вы...

1. Используете свои мобильные устройства при вождении автомобиля?
2. Встречаете не очень хорошо знакомого вам человека и не можете сразу вспомнить его имя и фамилию?
3. Отвечаете на СМС, находясь на совещании?
4. Не знаете, что предшествовало обращенному к вам вопросу «А вы что думаете?»
5. Используете свои мобильные устройства во время ходьбы?
6. Используете свой смартфон во время общения с коллегой?

7. Намереваетесь заняться каким-то делом и отвлекаетесь на что-то постороннее?
8. Приходите на встречу, перепутав место и время?
9. Притворяетесь, что делаете записи на ноутбуке, а на самом деле занимаетесь чем-то другим (бродите по интернету, проверяете электронную почту или пишете сообщение)?
10. Выходите из лифта не на нужном этаже, будучи чем-то отвлеченным?
11. Испытываете необходимость в том, чтобы еще раз прочесть или просмотреть запись материала, потому что при первом знакомстве с ним не были сосредоточены?
12. Ловите себя на мысли, что невнимательно слушаете собеседника?
13. Во время еды держите свое мобильное устройство на столе и все время обращаетесь к нему?
14. Испытываете необходимость осуществлять какие-то действия, связанные с вашей работой, в свое свободное время?
15. Делаете важную запись на кусочке бумаги, который потом не можете найти?
16. Заканчиваете рабочий день с ощущением, что вам не удалось всего сделать?
17. Теряете мысль из-за отвлекающего воздействия электронных и других СМИ?
18. Слышите от других, что вы легко или часто отвлекаетесь на посторонние вещи?
19. Просматриваете интернет, бродите в социальных сетях или отвечаете на электронные сообщения, говоря при этом по телефону?
20. Ощущаете недостаточность своей производительности и удовлетворенности от достигнутого, хотя при этом все время заняты?

Подсчитайте сумму набранных баллов.

Сложите все баллы. Общая сумма определяет вашу расположенность к однозадачности.

Ваша сумма _____

Результат

0–25 баллов

Уровень 1. Вы можете считать себя звездой однозадачности. Спасибо, что набрали так мало очков. Именно ваша замечательная способность к тому, чтобы решать одну задачу за раз, и позволила мне использовать эту фразу. Это и есть моя цель. Да, вы действительно стараетесь жить «здесь и сейчас»... или, может, живете в сообществе людей на отгороженном ото всех кусочке земли без доступа к достижениям XXI века? Надеюсь, хотя бы время от времени до вас доходят какие-то новости.

26–50 баллов

Уровень 2. Вы на верном пути. Читая эту книгу, вы будете со многим соглашаться. Либо у вас есть сильная расположенность к тому, чтобы делать одно дело за раз, либо вы уже сознательно начали вводить принцип однозадачности в вашу жизнь. Вы на правильном пути, и я могу помочь вам продвинуться еще дальше.

51–75 баллов

Уровень 3. Надежда умирает последней. Не теряйте веры! Смотрите только вперед! Есть много путей обретения вами новой, более эффективной жизни и работы. Продолжайте читать. Вместе мы победим!

76–100 баллов

Уровень 4. Притормозите! Я знаю отличных тренеров-психологов. Если хотите с ними познакомиться, обращайтесь! Для вас прочтение этой книги действительно станет серьезным шагом вперед, чтобы открыть перед собой перспективы позитивных перемен в вашей работе и отношениях с людьми.

Что все это значит

Метод оценки вашего отношения к однозадачности поможет понять, в какой точке между двумя крайними вы находитесь. Представьте себе линию, крайние полюса которой — многозадачность и однозадачность. На одном ее краю располагаются те, кто предпочитает делать одновременно много дел, а на другом — те, кто всегда сосредоточен в данный момент на одной задаче.

Многозадачность ↔ Однозадачность

Это не большинство людей. Многие временами склоняются в сторону либо одного, либо другого полюса, занимая в итоге место где-то посередине. Стресс-факторы, ситуация и требования момента могут определять, насколько мы склонны к одному или другому полюсу шкалы в каждый конкретный день или на протяжении каждой конкретной недели.

Примеры результатов

Наверное, вам очень любопытно узнать, какие результаты дают независимые эксперименты при изучении описанных выше вопросов. Исследования, в ходе которых ответы на некоторые из них давали 200 участников, представляющих 30 разных профессий, приведены в табл. 1.

Таблица 1. Результаты ответов участников экспериментов на некоторые вопросы, связанные с однозадачностью

Допускаете ли вы следующие действия один раз в неделю или чаще?	Утвердительные ответы, %
Вы садитесь к компьютеру, чтобы сделать что-то важное, но отвлекаетесь на нечто постороннее?	91
Вы услышали чье-то имя и не можете вспомнить его через мгновение?	91

Вы используете мобильное электронное устройство при ходьбе на улице или в зоне активного движения транспорта?	87
Вы беседуете с коллегой и одновременно отвечаете на электронное письмо или СМС другого человека?	52
Вы отвечаете на срочное сообщение, разговаривая по телефону или находясь на совещании?	50
В ходе совещания ловите себя на мысли, что не помните, о чем только что говорил выступающий?	49

Первые три вопроса получили удивительно высокий процент утвердительных ответов. На последние три ответили утвердительно около половины респондентов. Получается, многим из нас переключение с задачи на задачу представляется отличным вариантом. Но нужно помнить, что рассредоточенность рушит наши карьеры, межличностное общение и доверие окружающих.

Прогресс?

Великая индустриальная революция (1760–1840 гг.) ознаменовала собой тектонические сдвиги в развитии техники. В Западной Европе и Северной Америке широко распространились телеграф и телефон, что положило начало стремительному прогрессу в средствах коммуникации, который мы наблюдаем и поныне. Люди стали доступными в любую минуту. Высокие технологии стремительно ворвались в нашу жизнь, выводя людей и события непосредственно на нас. И нам все труднее придерживаться принципов однозадачности.

Карл Юнг^[2], создатель аналитической психологии, так описывал свое посещение Африки в 1925 году: «Я и мои попутчики получили прекрасную возможность почувствовать, что такое Африка... Наша палаточная жизнь там оказалась одним из самых замечательных эпизодов в моей жизни. Я наслаждался “безмятежным покоем”

первозданности... Между Африкой и моей Европой, матерью всех демонов-искусителей, пролегли многие тысячи миль. Демоны не могли достать нас в Африке — там не было ни телеграмм, ни телефонных звонков, ни писем, ни посетителей. Освобожденные ресурсы моей психики счастливо расширились до пределов, существовавших в первобытные времена»²¹.

Обретение «безмятежного покоя» Юнг относил на счет возможности ускользнуть от технических «демонов-искусителей», существовавших в начале XX века в Европе. Он радовался, что избавился на время от телеграмм и звонков. Сегодня, всего лишь 90 лет спустя, мы уже не расцениваем эти технические средства как угрозу нашему внутреннему миру или спокойствию.

Что же вы считаете современными эквивалентами тех «демонов-искусителей», о которых говорил Юнг? Составьте свой список, внеся в него все, что придет вам в голову. Вы можете включить в него электронные устройства, социальные сети и платформы, любые образцы высоких технологий. Потратьте пару минут на этот список, и вы об этом не пожалеете.

Наш разум не успевает за технологическим прогрессом. Несмотря на обещания, что новые устройства сделают нашу жизнь проще, мы все осознаем опасности, с одной стороны, нашей социальной изоляции, а с другой — покушения на наш внутренний мир и ощущение личной безопасности.



Наши отношения с людьми

Мартин Бубер^[3], философ и современник Юнга, изучал воздействие на человека высоко- и низкосодержательных межличностных отношений. Он писал, как в культуре и языке народов, далеких от современных отвлекающих импульсов, отражается их взаимосвязанность друг с другом. «Основу всего составляют межличностные отношения. Посмотрите на язык примитивных племен... жизнь которых вращается в узком кругу действий, которые подразумевают осознание ими своего присутствия в данной реальности. У народа зулу есть выражение, обозначающее “очень

далеко"... Буквально оно звучит как "Там, где кто-то кричит: мама, я потерялся"»²².

Бубер писал об усиливающемся чувстве одиночества и отчуждения, которое охватило людей в XX веке. Он приписывал это бессмысленности роста числа формальных контактов между людьми. Он настаивал, что жизнь состоит в установлении между людьми осмысленных и содержательных взаимоотношений. Для обозначения характера этих контактов он использовал устаревшее местоимение *thou* («ты» в роли подлежащего) и *it* («он, она или оно»).

Подход с точки зрения «ты» в качестве подлежащего подразумевает, что жизнь — ряд межличностных взаимоотношений с людьми. Мы вовлекаем других как активных участников взаимного диалога. Бубер был уверен, что любое наше взаимодействие с другим человеком, каким бы кратковременным оно ни было, обладает бесконечным потенциалом.

Подход же с точки зрения «он, она, оно» предполагает отношение к другим как к объектам для изучения и использования. Здесь диалога нет, есть только серия монологов. Мы не «знакомимся» с людьми. Мы оцениваем, какую пользу они могут нам принести. Бубер считал, что такой подход не обеспечивает настоящего межличностного контакта, обесценивает жизнь человека и смысл его существования. Он сокрушался по поводу популярности второго стиля межличностных отношений. Бубер полагал, что это приводит к отчуждению людей, лишает их жизнь смысла: ведь мы больше не ценим нашего партнера. Многие болезни нашего общества проистекают из такой дегуманизации межличностных отношений.

Цена разрушения межличностных связей, согласно Буберу, очень высока: настоящая жизнь человека существует только при условии его глубокой связанности с окружением. «Истинный смысл жизни человека — во взаимоотношениях с другими людьми»²³.

В наше время подход «он, она, оно» применяется все чаще. Мы в мыслях далеко от тех, кто рядом. Мы слушаем их вполуха, общаясь с помощью техники с другими людьми, которые физически от нас далеко.

► Практика сосредоточения внимания в каждую конкретную минуту на конкретной цели возвращает нас в «здесь и сейчас», восстанавливая подлинные взаимоотношения с людьми.

Итак, друзья, добро пожаловать в радостную и живительную практику однозадачности. Придвиньтесь поближе. Сейчас мы поговорим о ваших взаимоотношениях с вашим мозгом. В конце концов, вам с ним жить.

Часть II

Верните себе контроль над собой

Сосредоточьтесь на том деле, которым вы занимаетесь. Солнечные лучи не могут ничего прожечь, пока их не сфокусируешь.

Александр Белл

Глава 3

Ваш разум

МИФ

Одновременное выполнение нескольких дел демонстрирует профессионализм.

РЕАЛЬНОСТЬ

Приверженность однозадачности демонстрирует внутреннюю дисциплину и умение сосредоточиться.

Концентрация и простота. Чтобы мыслить ясно, вы должны приложить большие усилия. И это того стоит, потому что так вы можете свернуть горы.

Стив Джобс

Как уже отмечалось выше, тактика однозадачности подразумевает, что вы должны уметь взять в свои руки контроль над собой и над вашим разумом. Однозадачность — это не только то, что вы делаете в отношении окружающего мира. Это еще и развитие силы воли.

Если вы знакомитесь с человеком и сразу забываете его имя, наверняка ваш разум был где-то далеко в тот момент, когда ваш собеседник представился: «Гектор». Он был поглощен чем-то другим. Неспособность сосредоточиться на собеседнике в момент, когда вас знакомят или вы беседуете, — признак нетренированного мозжечка. То, что я называю *синдромом рассеянного внимания*, по крайней мере частично объясняется нашей боязнью оставаться один на один с нашими мыслями.

Можете ли вы сознательно управлять своими мыслями, восприятием и реакциями? Или вы растрчиваете умственную энергию на то, чтобы без конца «гонять» в своей голове мысли о том, насколько лучше стала бы ваша жизнь, если бы можно было изменить внешние факторы, от которых она зависит? Бывает, что мириады мыслей проносятся в вашем мозге одновременно? А способны ли вы управлять своим вниманием?

Однозадачность подразумевает управление собственной жизнью и самостоятельное определение ее повестки дня.

Стремление делать сразу много дел обычно усиливается, когда мы чувствуем, что больше зависим от возлагаемых на нас ожиданий, чем от своих приоритетов. Часто такие настроения связаны с назойливым желанием быть оцененным другими.

Уже много написано о вызовах, с которыми мы сталкиваемся под действием внешних импульсов. Электронные устройства могут настойчиво соблазнять нас отказаться от принципа однозадачности. Посмотрим, как можно противостоять этому. И все же мы прежде

всего должны грамотно управлять своими внутренними реакциями на взаимодействие со смартфонами, планшетами и электронными сетями.

Отвечайте перед собой за то, как вы реагируете на внешние раздражители. Для многих из нас стремительно развивающийся электронный мир становится оправданием отказа от исследования себя. Его так легко заменить внешними факторами. Популярный актер-сатирик Луи Си Кей как-то заметил: «Люди так хотят подсмотреть за чужой жизнью и этим подвергают риску жизнь собственную, потому что они ни на секунду не хотят оставаться наедине с собой, считая, будто это очень трудно»²⁴.

Вы не боитесь встречать вызовы реальной жизни или предпочитаете их избегать? Сколько времени в неделю вы уделяете своему развитию по сравнению с тем временем, которое тратите на интернет? Прежде чем осваивать электронные устройства, научитесь управлять своим разумом.

Это нелегко. Начните с микроскопических кусочков информации, размерами буквально в один бит.

Многим трудно заставить себя подумать о чем-то. Если вы создадите для своих мыслей систему или структуру, то процесс пойдет легче. В этом вам поможет ведение дневника. 10–15 минут работы с ним в день помогут вам правильно оценить и систематизировать свои мысли. Для некоторых людей волшебным средством могут стать прогулки, которые проясняют голову. Некоторые говорят, что даже нескольких минут медитации в день им достаточно, чтобы их жизнь протекала более ровно. Поработайте со своими природными склонностями. Подумайте, что приносит вам радость и можете ли вы применить практику осознанности в своей жизни. Даже пять минут такой практики в день принесет вам пользу.

Есть и еще один метод концентрации.

► Решите для себя, что для вас в данной конкретной ситуации важнее всего, и действуйте в соответствии с этим решением.

В главе 7 я расскажу о способах освежения вашего разума, обеспечения ясности мышления и эффективного использования тактики однозадачности.

Усыхание мозга

Наградой за то, что вы дочитали книгу до этого места (она небольшая, поэтому я стараюсь не слишком забивать вам голову научными фактами), станет возможность познакомиться с поразительным научным открытием по поводу нашего мозга. Оно показывает, как важно вести себя спокойнее и не перенапрягаться.

► Перегрузка мозга слишком большим количеством конкурирующих раздражителей приводит к уменьшению его объема (усыханию).

Префронтальная кора человеческого мозга усыхает от стрессов, связанных с постоянной перегрузкой. На этом фоне активизируется миндалевидное тело, обуславливая такие негативные эмоции, как страх, агрессия и тревога. В связи с усыханием серого вещества наш мыслительный потенциал снижается²⁵. Стремление к слишком высоким результатам приводит к тому, что мы утрачиваем способность мыслить ясно. Перегрузку мозга ученые связывают с уменьшением объема его тканей в тех участках, которые отвечают за контроль над мыслями и чувствами.

Методы компьютерной томографии мозга позволяют зафиксировать, как он борется с поступающими извне конкурирующими задачами²⁶. Мозг подавлен противоречивыми требованиями. Попытки применять тактику многозадачности только усиливают выработку кортизола, «гормона стресса», снижая способность к обработке информации. Стрессы, возникающие при одновременном решении многих задач, приводят к уменьшению количества нейронов и нейронных цепочек, снижению способности к принятию решений и контролю эмоций, мешают обеспечению

психоэмоциональной устойчивости и борьбе с излишней импульсивностью²⁷.

Что я могу вам посоветовать? Берегите себя и не перенапрягайтесь понапрасну.

Погружение

Погружение человека в выполняемое дело означает полное сосредоточение на решаемой задаче. Тогда вы легко можете достичь состояния потока. Эта концепция изложена в книге Михая Чиксентмихайи «Поток»²⁸. Попадание в состояние потока^[4] — это такое глубокое включение в какую-то деятельность, при котором человек ощущает максимальный прилив способностей и профессионализма.

Конкретный момент погружения в состояние потока зависит от особенностей личности и интересов. Это состояние часто возникает при занятиях живописью, спортом, музыкой, танцами, кулинарией, ремеслами и хобби, волонтерской работой и такими умственными задачами, как, например, электронные игры. У некоторых людей оно наблюдается даже при занятиях филателией.

► Переключение с задачи на задачу практически исключает возможность достижения состояния потока.

Стремление к одновременному выполнению многих дел часто уподобляется *мышлению обезьяны*. Концепция «обезьяньего ума» возникла в буддизме и подразумевает нестабильный, беспокойный, непоследовательный, противоречивый и плохо контролируемый образ мышления. Это полная противоположность состоянию, которое характерно для нахождения в потоке или глубокого погружения. Последнее требует однозадачности.

Полная вовлеченность человека в то, чем он занимается, увеличивает его творческий потенциал и уверенность в себе, что обычно приводит к лучшим результатам. Погружение в задачу вызывает к жизни:

- прилив энергии и ощущение благополучия;
- позитивный настрой и чувство юмора;
- ощущение удовлетворенности жизнью и ее наполненности.

Наряду с этим полное включение человека в работу над задачей снимает:

- стрессы и психологическое напряжение;
- сомнения в себе и тревожные состояния;
- ощущение скуки и рассеянность внимания.

Однозадачность сопрягается с концепцией погруженности. Один мой коллега поддерживает в себе состояние потока тем, что воображает, как кто-то, вызывающий у него восхищение, сидит рядом с ним и наблюдает за его достижениями. На следующих страницах вы найдете методики, которые позволят вам лучше использовать тактику однозадачности и достигать потока.

Концепция «свободных парковочных мест»

Практика однозадачности не подразумевает полного отказа от мыслей, не связанных с делом, которым вы в данный момент занимаетесь. Вы должны научиться отодвигать такие мысли в сторону до момента, когда сможете перенаправить на них свое внимание.

Возможно, вы знакомы с концепцией «свободных парковочных мест» применительно к совещаниям. Многим из нас доводилось скучать на таких мероприятиях, когда их повестка определена неточно и разговор все время меняет направление. Скажем, должен был обсуждаться вопрос изменения структуры отчетов в организации. И вдруг кто-то предлагает ввести систему двухгодичных обзоров результатов ее деятельности. Возможно, этот вопрос и имеет право на существование, но он напрямую не связан с повесткой дня. Кто-то предлагает еще пару таких тем, и совещание превращается в пустое обсуждение не совсем актуальных вопросов.

В это время часы на стене угрожающе тикают.

Вы можете использовать метод занесения поднятых тем в резервный пакет вопросов (список идей или проблем, не требующих немедленного решения, но достаточно важных для обсуждения или развития), который ведущий может записывать на перекидных лекционных листах или на доске. Все эти вопросы могут подождать более благоприятного момента. Благодаря наглядной форме этот список будет четким и запоминающимся.

Вы можете применять этот прием и во время самостоятельной работы над текущей задачей – тогда посторонние мысли не собьют вас с верного курса. Для этого заранее приготовьте подручные материалы, которые облегчат вам работу. Вы можете создать отдельную страничку в рубрике «Заметки» на своем смартфоне или использовать удобный блокнот. Не рекомендую делать такие записи на оборотной стороне квитанций или конвертов с ненужной почтой, которые вы выбрасываете в ведро. Я сама не раз обжигалась на этом.

Когда вас посещает идея, не связанная с выполняемой работой, не позволяйте ей отвлечь вас от начатого дела. Просто запишите ее и возвращайтесь к своей задаче.

Почему бы не понадеяться на то, что позже вы восстановите эту идею или мысль в своей памяти?

► Если она «засела» в вашей голове, ваш мозг не способен ясно мыслить.

Сделав паузу, чтобы записать постороннюю в данный момент мысль, вы не нарушаете принцип однозадачности. Для примера представим себе, что вы работаете в комнате с естественным освещением и начинается закат. В помещении темнеет. Станете ли вы упорствовать, думая про себя: «Не буду включать свет, я очень занят своей работой»? Или на секунду оторветесь от дела, щелкнете выключателем и вернетесь к своему занятию, создав более удобные условия, чтобы не щуриться и не напрягать глаза? Глупо сидеть в темноте и мучиться. Не менее глупо отказываться от идеи освободиться от отвлекающих вас мыслей, изложив их на бумаге.

Ведь это поможет вам в дальнейшем лучше сосредоточиться на текущей работе.

Если вам в голову приходит неожиданная мысль, обычно вам хочется зафиксировать ее. Один из способов — перенести ее из головы на бумагу, чтобы позже поработать над ней, расширить и углубить или отбросить в сторону за ненужностью. Если вы не запишете ее, то либо забудете, либо будете вынуждены хранить ее в своей памяти, отвлекаясь от основной задачи.

Набросав пару слов для обозначения этой мысли, вы очистите свой разум и избежите посторонних размышлений. Многие жалуются на плохую память, объясняя этим частую утрату ценных идей, невыполнение взятых на себя обязательств, нарушение сроков выполнения работы и срыв заданий. Проблемы с памятью есть у большинства из нас. Но ее качество не имеет никакого отношения к делу! Важно выработать систему, которая поможет вам управлять своим мыслительным процессом.

Умейте обособляться от электронных устройств

Мы живем в мире электронных устройств, выполняющих множество функций. Например, смартфон, этот швейцарский армейский многофункциональный нож наших дней. Кто мог еще 20 лет назад предположить, что мобильный телефон будет иметь встроенную фотокамеру, будильник, карту и фонарь? И это только начало. То, что одно устройство может заменить сразу несколько, — безусловное и широко признанное достоинство смартфонов. Но есть ли у них недостатки?

Предположим, ваш трудный день близится к завершению. Вы готовы отойти ко сну. Последнее, что вы делаете, прежде чем закрыть глаза, — устанавливаете будильник на следующее утро. Вы протягиваете руку к смартфону и обнаруживаете три непрочитанных сообщения. Это мешает вам сосредоточиться на сне. Любой врач или психолог порекомендует перед отходом ко сну создать спокойную, мирную и тихую обстановку. Вспомните, как чтение хорошей книги помогало вам крепко заснуть. А вот жестокое электронное устройство может оказать прямо противоположное воздействие.

Раньше я пользовалась обычным будильником. Потом перешла на будильник, встроенный в смартфон. Как удобно! Гораздо легче упаковывать вещи во время деловых поездок! Зато теперь мой день начинается атакой сообщений в Twitter, электронной почте и СМС. А если я хочу узнать время посреди ночи и случайно натыкаюсь на сообщение, которое вызовет у меня стресс? Прощай, сладкий сон!

Одно время я использовала рубрику «Заметки» в смартфоне при походах в продуктовые магазины. Списки продуктов в ней легко обновлять. А в чем же недостатки? Во время шопинга я получаю самые разные сообщения – от Facebook до Instagram. Кроме того, у меня появилась привычка ходить по рядам супермаркетов с опущенной головой, щурясь на маленький экран устройства.

Я благодарна компьютерам. Конечно, работать на них с текстами во много раз легче, чем раньше на пишущих машинках. Обратная сторона – террор со стороны интернета. Я вспоминаю картину в журнале New Yorker, на которой изображен парень, уставившийся во всплывающее окно, где красуется всего одна фраза: «Интернет хочет уничтожить вашу производительность». Вариант ответа тоже один – «Разрешать всегда»²⁹.

Во время своих лекций и семинаров я прошу слушателей отключить звонки и сигналы на электронных устройствах. Если человеку необходимо срочно ответить на сообщение, то я предлагаю ему выйти из помещения. Там, где мы работаем, не разрешены ни звонки, ни отправка СМС. В наше время удивительно видеть перед собой сотни людей, которые не отвлекаются на свои электронные устройства, а внимательно слушают или общаются между собой.

Однако я всегда включаю в свои лекции и занятия интерактивные методики, которые требуют участия всех присутствующих. Часто они четко распределены по времени. И мне необходим какой-нибудь инструмент, который подаст сигнал. Проще всего оказалось использование таймера на моем смартфоне. Но тут возникла коллизия! Я получила побочный эффект, оказавшись в сфере действия всех функций смартфона, даже не имеющих к моим занятиям никакого отношения.

К счастью, я нашла выход. У себя дома я откопала старый добрый школьный хронометр, который теперь ношу на шее на специальной ленточке. Это очень здорово!

А что если снова использовать обычный будильник? Сейчас в магазинах можно найти всякие — от больших домашних до миниатюрных для путешествий.

Перед походом за продуктами выпишите все необходимое на листе бумаги или распечатайте список на принтере.

Когда вы выполняете на своем компьютере действительно важную работу, отключите связь с интернетом, чтобы полностью сосредоточиться.

Наши мысли легко сбиваются с верного направления. Поэтому умейте отключаться от ненужных вам в данный момент функций в ваших электронных устройствах.

Если ваш смартфон такой умный, можете ли вы научить его слушаться вас?

Один мой коллега услышал, что я работаю над темой однозадачности, и задумался о проблемах, с которыми люди сталкиваются, стремясь контролировать свои электронные устройства. Он решил, что это аналогично тренировке щенка. Последних любят за их искренность и бесконечную энергию. Это сгусток нерастраченных возможностей. Смартфоны такие же!

Почему некоторые (щенки или электронные устройства — выберите нужное сами) вырастают добропорядочными и любимыми членами семьи, а другие становятся помехой нашему существованию, сея вокруг себя хаос и беспорядок?

Мы все знаем ответ на этот вопрос. Тренировка. Строгая любовь. Дисциплина.

Вам нужно научить свой смартфон, как щенка, быть послушным, уметь сидеть и не ходить по новому красивому ковру. Иначе не обвиняйте щенка или смартфон. Вините самого себя.

Привыкайте всегда брать на себя ответственность за ситуацию. Бесполезно в своих неудачах винить СМИ (какими бы

надоедливými они ни были), работу (какой бы скучной она ни была) или других людей (какими бы занудами они ни казались). Всегда держите голову высоко. Правда-правда!

Отгораживайтесь от отвлекающих моментов

Чтобы не замечать атаки отвлекающих факторов, которые постоянно осаждают нас, нужно обладать нечеловеческими силами. Я ими не обладаю. А вы? Поставьте передо мной тарелку с сырными чипсами — и я съем всё без остатка. Но если чипсов мне не предложат, я прекрасно обойдусь и без них.

Чем дальше мы уходим от соблазнов, тем сильнее сохраняем приверженность лучшим намерениям. И достижения высоких технологий — не исключение. Нужно только научиться правильно распоряжаться ими.

Представьте себе, что вы сидите за письменным столом и разговариваете по телефону с важным клиентом. Вы откинулись в кресле, перед вами мерцает монитор компьютера. Неожиданно на нем появляется запись: ваши коллеги покупают что-то к обеду в близлежащем кафе. Что вам взять? Не желая упустить возможность полакомиться вашей любимой тайской кухней, вы быстро печатаете ответ. И в этот момент слышите голос клиента: «Так вы согласны на это предложение?» К сожалению, вы пропустили то, что он говорил вам секундой раньше.

Такие ситуации возникают часто. Вы не можете избежать искушения отвлечься на несколько секунд, чтобы обеспечить себе вкусный обед. Однако цена этого может быть неизмеримо выше стоимости обеда. Я могу почти со стопроцентной уверенностью гарантировать вам, что ваш клиент уловил секундную паузу между своим вопросом и вашим ответом. И если вы попросите его повторить предложение, он, скорее всего, усомнится в вашем профессионализме.

Я не предлагаю вам не отвечать на входящие сообщения. Действительно, бороться с отвлекающими моментами очень трудно. Так что их нужно подавлять в зародыше. Мы можем создавать

своеобразные «заборы», чтобы оградить себя от возможных отвлечений от дела, которым мы в данный момент заняты.

Когда мне нужно сосредоточиться на предстоящей встрече, важном звонке, проекте или любой значимой задаче, я стараюсь ликвидировать саму возможность возникновения отвлекающих моментов. Прежде всего я готовлю рабочее место. Я отключаю сигналы, уведомления и оповещения на всех электронных устройствах. Визуальные сигналы на компьютере – тоже. Если вы предпочитаете, чтобы они работали, закройте или отверните от себя монитор. И не подглядывайте. Кроме того, я обязательно привожу в порядок свой рабочий стол. Ведь бардак на нем – тоже отвлекающий фактор.

Мне повезло, что у меня кабинет с окном и очень приличным видом. Поэтому иногда на время телефонного разговора я отворачиваюсь на кресле от стола и созерцаю открывающуюся передо мной красоту. Однако пользоваться этим приемом во время личных встреч нельзя: это контрпродуктивно.

Представим себе, что вы хотите следовать принципу однозадачности, но у вас нет времени на долгий телефонный разговор. Все просто. Сразу же скажите собеседнику: «Я рад, что нам удастся обменяться мнениями. У меня есть 15 минут на то, чтобы обсудить завтрашнее совещание». Постарайтесь отметить про себя, когда пройдет пять минут. Полностью сосредоточьтесь только на разговоре. Некоторые ошибочно считают, что, поскольку во время беседы по телефону собеседник нас не видит, мы можем заниматься чем-то посторонним. Это неверно. Не используйте этот прием – и вы будете получать от каждого телефонного контакта необходимые результаты и в конечном счете экономить свое время. Лучше быть сосредоточенным и полностью «присутствовать» в коротком телефонном разговоре, чем частично – в длинном. Между прочим, экономя время беседы, вы проявляете уважение ко времени собеседника.

Те же приемы могут быть использованы и при следовании принципу однозадачности в работе на компьютере. Если вы не можете закрыть монитор, то отключите визуальные и звуковые сигналы. Сократите число открытых окон до минимума. Уведомите

коллег, что вы временно недоступны. Подавите в себе желание делать или принимать звонки во время интенсивной работы над важным проектом.

И наконец, постарайтесь в совершенстве освоить свои электронные устройства. Выясните, какие у них есть функции или приложения, которые могут помочь вам в реализации принципов однозадачности. Есть в них раздел «Избранное» или «Круги»? Это позволит вам, например, выводить на экран только сообщения от членов семьи. Функция «Не беспокоить» доступна на большинстве электронных устройств и очень полезна. Постарайтесь ограничить число всплывающих окон на компьютере, особенно если они вам скорее мешают, чем помогают.

И это только начало. Вы справитесь! Ну что, вам интересно?

Глава 4

Ваши дни

МИФ

Однозадачность непродуктивна.

РЕАЛЬНОСТЬ

Тактика однозадачности — самый продуктивный способ
решить стоящую перед вами задачу.

Времени на то, чтобы сделать все как следует, никогда не хватает, зато всегда есть время на то, чтобы все переделать.

Джек Бергман, генерал-лейтенант флота США

Наверняка вам часто тяжело из-за того, что вы не успеваете выполнить все запланированное. Как некоторым удается так много сделать за рабочий день?

Журнал Harvard Business Review опубликовал результаты исследований режима работы очень эффективных сотрудников³⁰. Они не только начинают заниматься делом без раскачки непосредственно по прибытии на место, но и устраивают регулярные небольшие перерывы. Включая такие «подзарядки» в свой график, эти сотрудники в целом демонстрируют более высокую производительность. Они практикуют однозадачность даже во время обеденного перерыва: обычно занимаются в это время только едой и отдыхом, не отвлекаясь на рабочие темы.

Обязательно возьмите на заметку! Мы достигаем большего, организуя в процессе работы небольшие паузы для отдыха. Тем самым мы обеспечиваем более высокую концентрацию. И вообще работа не должна требовать от вас невозможного.

Один день в вашей жизни

Возможно, вас часто посещают отчаянные мысли вроде: «Мне этого не сделать! Господи, помоги мне не утонуть в моем списке неотложных дел!»

И вот помощь подоспела. Я говорила со многими профессионалами о том, что они надеются успеть закончить за одно утро. По результатам составила список, убрала профессиональные детали и особенности и вывела два способа исполнения этого списка за типичное утро рабочего дня.

Познакомьтесь с Дэйвом. Вот что он считает *необходимым* сделать за одно утро.

- Вычитать и послать деловое предложение клиенту.
- Поучаствовать в совещании руководителей.
- Выслать свою оценку отчета прямому подчиненному.
- Записаться на встречу с руководителем отдела связей с общественностью.
- Ответить на 200 с лишним электронных писем или удалить некоторые из них.
- Подготовить предложения для комитета по реорганизации компании.

Кроме того, жена Дэйва этим утром выступает с презентацией для важнейшего клиента компании, в которой она работает. Дэйв обещал ей встретиться в 12:15 около ее офиса, чтобы вместе пообедать.

Картина первая: растущий беспорядок

Дэйв прибывает в офис и направляется в кафетерий за кофе. Лиза и Тед уже на месте. Они втягивают его в 15-минутный разговор о мероприятии, которое прошло предыдущим вечером. Они смеются, и Дэйв говорит себе, что хорошо начинать день со взаимопонимания с сотрудниками. Он вообще избегает жесткости.

Дэйв поднимается в кабинет и на своем кресле замечает записку, оставленную новым бухгалтером уже после того, как Дэйв ушел с работы накануне. Он должен заполнить специальные формы, чтобы его включили в систему расчета премиальных. Он неохотно спускается вниз по лестнице, чтобы выполнить эту просьбу бухгалтера. Лучше сейчас, чем никогда.

Когда Дэйв вновь поднимается в свой кабинет, там его ждет подчиненный Нельсон с целой пачкой бумаг. Он раздражается обличительной речью против отдела маркетинга, размахивая каким-то рекламным буклетом как доказательством. Дэйв слушает его вполуха, разыскивая на экране монитора электронные сообщения, которые он мог бы уничтожить. Дэйв хочет быть понимающим

начальником, но свои руководящие функции ему приходится совмещать и с собственной работой.

Как раз в этот момент в кабинет заглядывает веселая Бетти, которая напоминает Дэйву, что начинается совещание руководителей. Все уже собрались в конференц-зале. Дейв в досаде чертыхается, хватая свой планшет и торопится вслед за Бетти покинуть кабинет. По крайней мере, он избавился от Нельсона.

Дэйв ненавидит совещания. Поэтому он притворяется, будто делает какие-то пометки в планшете, а на самом деле перебрасывается сообщениями с Тедом, который сидит за столом для совещаний напротив него. Дэйв отправляет ответы на пару писем из сотен входящих, накапливающихся в его почте. В какой-то момент Грейс, начальница Дэйва, спрашивает его мнение, но он ничего не может сказать, потому что не следил за обсуждением. Он отшучивается, говоря, что стареет и плохо слышит. Наконец совещание заканчивается.

Рабочий день Дэйва тает на глазах. Он отправляет электронное письмо своей подчиненной Кариссе, сообщая, что опять должен отложить составление годового заключения по ее работе. Он просматривает крупное предложение от клиента. Начинается онлайн-конференция, но Дэйву нужно досмотреть предложение. В конце концов он кликает на значок «Отправить», сразу же сообразив, что несколько дат в его письме указаны неточно. Он делает запись о том, что после обеда необходимо направить дополнительное письмо с исправлениями, и бросает записку на угрожающе большой список сегодняшних дел.

Дэйв бежит по лестнице вверх, чтобы проверить у помощницы руководителя отдела по связям с общественностью, есть ли для него «окошко» на этой неделе. Дэйв считает, что такой вопрос лучше обсудить лично. Она занята на плановой встрече, поэтому Дэйву приходится ждать. Вдруг он понимает, что впустую тратит время, которое мог бы использовать для подготовки рекомендаций по реорганизации. Он уже на 15 минут опоздал на обед с женой. Дэйв страшно раздражен тем, как прошло его утро.

Картина вторая: тактика однозадачности спасает рабочий день

Дэйв знает, что у него напряженное утро. Поэтому он прибывает на работу на 20 минут раньше, делает себе кофе на офисной кухне, проходит в кабинет, пишет на стикере **«У меня срочные дела, пожалуйста, не стучите»** и прикрепляет его на двери снаружи. Пять минут он тратит на то, чтобы распределить дела на это утро. Самые важные Дэйв выделяет особо.

Затем он организует рабочее время так, чтобы выполнить главные задачи. Он посылает Грейс письмо, в котором, ссылаясь на необходимость завершения важных для компании дел, просит разрешения присутствовать только на первой половине совещания. Он обещает активно участвовать в работе. Потом Дэйв быстро составляет и отправляет свои рекомендации комиссии по реорганизации.

Следующие полчаса он спокойно и тщательно изучает крупное предложение клиента. Он отключает все звуковые и визуальные сигналы на электронных устройствах. Он посылает свой ответ на предложение с уверенностью в его правильности и открывает дверь.

Дэйв назначает встречу со своей подчиненной Кариссой на утро, избегая «часа пик». Когда Карисса появляется в его кабинете, Дэйв пересаживается из своего кресла за стол для посетителей, чтобы создать более доверительную атмосферу и «отключиться» от отвлекающих импульсов, исходящих от его компьютера и других устройств. Дэйв говорит, что успеет изложить оценку годового отчета Кариссы за 15 минут, уделив ей все внимание. Он также обещает, что их работе ничто не помешает.

Неожиданно в кабинет врывается Нельсон, словно тропический ураган, обвиняя отдел маркетинга в некомпетентности. Дэйв прерывает его речь, подчеркивая, что у него запланированная встреча и в данный момент заниматься проблемами Нельсона он не может. Дэйв дружеским, но твердым тоном рекомендует

запланировать встречу с ним заранее и спокойно возвращается к разбору отчета Кариссы.

Дэйв участвует только в первой половине совещания руководителей. Далее в течение 15 минут он внимательно просматривает электронную почту, сортируя ее по степени важности и удаляя ненужные сообщения. Он перепоручает несколько заданий сотрудникам и не верит своим глазам: как много писем успевает разобрать, когда сосредоточен на одном деле.

До начала онлайн-конференции остается несколько минут, которые Дэйв использует для звонка помощнице руководителя отдела связей с общественностью, чтобы согласовать с ней время аудиенции у руководителя на неделю. Помощница занята, но обещает направить ему по электронной почте предложения.

Дэйв – небольшой любитель онлайн-конференций, но работает активно. Он подавляет желание в это время отправлять сообщения. Он сам может различить, когда люди не сосредоточены на своей переписке, а занимаются ею наряду с другими, более важными делами, и считает такое поведение признаком непрофессионализма. Когда тема конференции выходит за рамки компетенции Дэйва, он отключается. У него остается немного времени на то, чтобы купить по дороге на встречу с женой цветы для нее.

Выводы

Отметьте для себя те приемы из числа использованных Дэйвом в картине номер два, которые особенно полезны для вас. Например, вы сможете гораздо лучше управлять своим днем, если потратите три-пять минут в его начале на то, чтобы правильно организовать выполнение намеченных дел.

Какую методику вы можете применить? Многих прошибает холодный пот при одной мысли о том, что мы передадим кому-то свои полномочия или решение своих вопросов (читай: сократим свои функции контроля). Однако временная передача другим людям полномочий и задач не только поможет сэкономить рабочее время, но и обеспечит профессиональный рост коллег. А точное

определение потребностей других позволит избежать излишнего напряжения в решении задач, которые еще не стали актуальными.



Ваша очередь

Запишите на бумаге, что вы хотите сделать в следующие три дня. Выберите типичные рабочие дни. Подберите удобный для вас способ фиксации времени, потраченного на каждое дело. Это может быть смартфон, планшет, блокнот и ручка — выбор велик.

Записывайте в течение дня по порядку, что именно вы делаете и сколько времени это занимает. Избегайте мелких деталей. Ваша

цель — проверить, на что уходит ваше время!

Ниже приведен пример (если не любите, чтобы кто-то оказывал на вас излишнее влияние, не обращайтесь на него внимания).

8:30–9:30. Приехал на работу, поприветствовал коллег, сделал себе кофе, почитал электронную почту.

9:30–10:30. Сделал звонок по поводу отраслевой конференции.

10:30–11:30. Просматривал заметки с совещания, работал в интернете.

12:30–14:30. Совещание в департаменте, пустая потеря времени.

14:30–15:15. Встречался со специалистом по компьютерам по поводу удаления вируса.

15:30–15:45. Разговаривал по телефону со школьным психологом по поводу плохих оценок сына.

15:45–16:00. Смотрел в окно, думая, как заставить сына учиться.

16:00–17:00. Ответил на большинство важных писем.

17:00–17:30. Оставил голосовые сообщения людям, которые сегодня уже ушли с работы.

Разумеется, все эти дела я выдумала. Но попробуйте сделать то же самое.

Какой инструмент вы выбрали?

На чем споткнулись?

Какой совет вы можете дать коллеге, который хочет повысить производительность?

Что бы вы сделали иначе завтра?







Всегда помните о полезном, но иногда раздражающем правиле: если перед вами неотложная и пугающая вас задача, старайтесь решать ее как можно раньше, в самом начале дня. Соберитесь! Жизнь — тяжелая штука! Если вы будете откладывать важные и трудные задачи «на потом», они все равно будут висеть над вами дамокловым мечом, не давая сосредоточиться на чем-то другом.

Объединение задач в группы

Можно ли связанные задачи объединить в группы, чтобы время от времени по одному шаблону решать их в течение рабочего дня?

Лично я включаю в такие группы прочтение и составление ответов на электронные сообщения, перемещение текущих материалов (газетных и журнальных статей, бумаг на подпись, писем на отправку и т. д.) в другие помещения нашего здания, ответы на звонки и назначение встреч и интервью.

Чтобы использовать эту методику, нужно уметь определять похожие или близкие друг к другу задачи. Сгруппируйте их в связанные сегменты, которыми можно заниматься несколько раз в день, вместо того чтобы отвлекаться на них постоянно.

Методика группирования задач экономит вам время. Вот некоторые рекомендации для ее успешного применения.

- Решайте группы задач в те часы, когда вы наиболее работоспособны.
- Это может быть от одного до трех раз в день.
- Заранее решите, сколько времени вы потратите на решение группы однотипных задач, и придумайте ограничитель, который подскажет вам, когда остановиться.
- Избегайте заниматься этими задачами в не запланированное для этого время.

Угрожает ли вашей продуктивности работа с электронной почтой и текстовыми сообщениями на ваших устройствах? Отвлекают ли вас социальные сети от важных задач, нанося ущерб неотложным проектам? Если да, то вам стоит опробовать методику группирования задач. Для начала выделите в своем рабочем дне три 20-минутных отрезка, в которые вы могли бы заниматься электронной почтой. Первый – по прибытии на работу, второй – перед обедом, третий – перед окончанием рабочего дня.

Вижу, вы настроены скептически. Наверное, думаете, что люди ожидают от вас более быстрой реакции на свои послания. Но я же не предлагаю вам отвечать на письма раз в неделю. Трех раз в день вполне достаточно.

Порой цепочки писем в электронной почте становятся неразумно длинными из-за обмена малозначащими фразами. Чтобы сделать их

короче и понятнее, лучше использовать следующие короткие примечания:

- «Ответа не требуется»;
- «Спасибо, на сегодня все»;
- «Отвечать только в случае каких-то изменений»;
- «С этим может справиться мой коллега, направлять копию мне не нужно»;
- «Хорошо. Увидимся»;
- «Последующие два часа я буду работать в режиме офлайн»;
- «Свяжитесь с моим коллегой, чтобы уточнить детали».

Такая тактика позволяет избежать неожиданных ситуаций. Я, например, даже в те дни, когда поджимают сроки завершения проектов, всегда начинаю день с того, что в одно и то же время просматриваю свои планы на него и читаю почту, накопившуюся с прошлого дня.

Представьте себе, что вас не было в офисе несколько дней и по возвращении на вас обрушивается лавина просьб и требований в форме писем, документов и мерцающих огоньков компьютера. Без паники! У меня есть система именно для таких ситуаций. Это вариант группирования задач, который я называю 1×10×1.

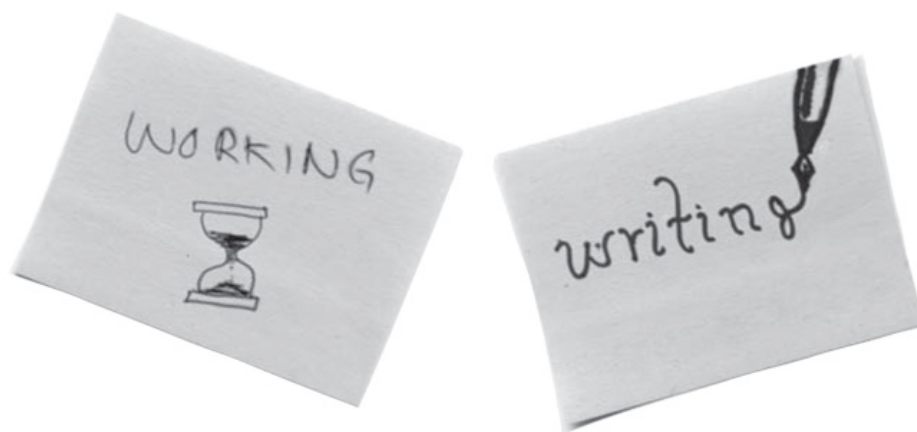
По диагонали просмотрите самые срочные запросы или обращения и немедленно выполните тот из них, который займет минуту или даже меньше. Это может быть не требующий особых размышлений быстрый ответ на электронное сообщение, отказ от несущественного предложения, ответ на записанный в голосовой почте звонок или ответ с согласием на время какого-то мероприятия. Дальше выберите задачи, которые можно решить меньше чем за 10 минут. Займитесь ими как можно раньше с утра. Оставьте те, которые могут потребовать до часа вашего времени. Распланируйте их выполнение на следующие несколько дней.

Вообще лучше как можно больше вопросов решать с утра, пока вас не «накроет» текучка.

Стикеры

Скромная бумажка может стать вашим передним рубежом обороны. Независимо от того, находитесь ли вы в своем кабинете, в рабочей секции, отгороженной от посторонних перегородками, или за своим столом в суперсовременном офисе с открытой планировкой, стикеры остаются вашими лучшими друзьями. Напишите на клеящейся бумажке свое пожелание или просьбу и прикрепите ее к двери, перегородке или на угол вашего стола.

Изучите пару образцов из тех, что используют мои клиенты, чтобы оповестить окружающих о своей занятости. Здесь помогает чувство юмора и легкость настроения. Художественные способности необязательны.



Это не «отключает» вас от окружающих навсегда. Максимальная продолжительность «отключения» обычно составляет не больше полутора часов. Но в любом случае старайтесь ограничивать длительность сосредоточения на одной задаче, чтобы не «перегореть». Делая небольшие перерывы или паузы, вы сохраните энтузиазм для работы.

На стикере-предупреждении вы можете указать и время окончания вашего режима офлайн. Например: ***«Пожалуйста, подойдите после 13:30!»***

То, что мешает нам на работе, не всегда равноценно. Есть большая разница между тем, чтобы «отключиться» от какого-то пустячного дела или не отозваться тогда, когда возникает действительно серьезная проблема.

Я против широко пропагандируемой «политики открытых дверей», которая предполагает, что все вторжения в наше личное пространство ожидаемы и желанны. Это означает, что ваша дверь (в физическом или метафорическом смысле) всегда должна быть открыта для неожиданных посетителей и что вы волшебным образом должны быть доступны для любого человека в любое время. Такое невозможно. По сути это означает не быть ни с кем и никогда. Если я веду с вами разговор в вашем офисе и тут приходит некто, чтобы поболтать с вами, разве вы можете быть по-настоящему доступны для нас обоих? Конечно, нет. Это приводит к потере и вашего времени, и времени ваших посетителей.

На календаре, который висит на стене за вашей спиной, или на двери своего кабинета укажите часы вашей работы. Да, многие так поступают. И это срывает.

Ваши планы

Когда вы составляете рабочий план на неделю, включите в каждый день по меньшей мере два промежутка по полчаса каждый, в которые вы можете выполнять «блоковые задачи» и быть доступным для неожиданных посетителей. Я называю это *гибким режимом рабочего времени*. Он требует самодисциплины, но я встречалась с таким графиком даже у самых занятых руководителей. Если вы будете планировать встречи или совещания «впритык», одна за другой, то неизбежно отстанете от плана. Промежутки свободного времени могут быть использованы для того, чтобы попытаться завершить давно «висящие» проекты. Подходите к своим «свободным блокам времени» как к реальным пунктам вашего плана, которые нельзя занимать больше ничем, кроме чего-то чрезвычайного. Все это помогает сформировать привычку к встраиванию свободного времени в ваше расписание.

Позаимствуйте подходы к планированию у семейного врача. Если вы хотите записаться на несрочный ежегодный профилактический осмотр, то вам могут назначить время через месяц. Но если вы звоните в восемь утра с высокой температурой или рвотой, то вас примут в то же утро. Ведь опытные клиницисты всегда оставляют

в своих планах блоки свободного времени для непредвиденных случаев.

Для занятого человека это идеальная модель. Вам не нужно бросать все дела ради болтливого коллеги. А если ваш дневной график чересчур плотный, вы не сможете быть доступным в чрезвычайных ситуациях, которые время от времени случаются.

Как же тогда быть с теми праздношатающимися людьми, которые время от времени заходят в ваш кабинет безо всякой на то надобности и без особого желания вас покидать? Или выются вокруг вас, если вы располагаетесь в помещении с открытой планировкой?

У меня есть для вас способ спасения. Сама по себе тактика однозадачности чудес не делает, ведь этот бездельник мешает вам. Он буквально бурлит от информации о недавнем победителе очередного футбольного матча. А у вас горят все сроки. Что же вы можете предпринять?

- Поднять глаза, коротко заметить, что вы тонете в работе, и снова опустить взгляд на клавиатуру компьютера.
- С улыбкой показать на микронаушники, которые вы вставили в уши для того, чтобы не допустить помех своей работе.
- Ответить ему: «Это здорово, но дел у меня сегодня по горло».

Список того, что вы можете сделать или сказать, чтобы отшить нежелательного посетителя, обширен. И вам нужно это делать. Приятное выражение лица и теплая улыбка наряду с твердым заявлением о том, что вам сегодня не до болтовни, могут возыметь действие.

Некоторые люди, работающие в помещениях с открытой планировкой, жалуются на то, что в таких условиях применять тактику однозадачности невозможно. Ведь отсутствуют границы и очень много отвлекающих моментов. Но не отчаивайтесь. Люди, приверженные однозадачности, легче противостоят помехам, чем те, кто привык перескакивать с пятого на десятое³¹.

Однозадачность требует преданности и чувства ответственности. Мы не можем получить от жизни идеальных условий для выполнения ее принципов. Мы не можем следовать капризам людей

или событий, происходящих вокруг нас. Если вокруг вас слишком много разговоров, купите себе генератор белого шума (его еще называют звуковым кондиционером). Такие электронные устройства стоят недорого и помогают подавлять посторонние шумы. С их помощью вам удастся достичь состояния потока, и посторонние раздражители не проникнут в вашу приватную зону³².

А как быть в те дни, когда вам никак не удастся сосредоточиться? В большинстве организаций с открытой планировкой есть несколько тихих комнат. Пользуйтесь ими при необходимости.

Используя эти и другие методики, вы можете предотвращать вторжение посторонних в ваш рабочий процесс. Одновременно вы даете им знать, что ваше уединение целенаправленно и временно. Люди, как правило, с уважением относятся к режиму работы коллег. И если вы правильно проинформируете их о нем, то и несрочных сообщений получите меньше.

Не забывайте проявлять внимание к людям, помня, что вы обязательно должны им сказать, когда снова станете доступными после временного уединения. И строго соблюдайте порядок. Когда вы становитесь доступными, включайте голосовую почту или автоответчик. Методика временного «отключения» гораздо более эффективна и уважительна по отношению к людям, чем попытки изображать свое присутствие тогда, когда в мыслях вы далеко.

Тренируйтесь, тренируйтесь и тренируйтесь

Привычку сосредоточиваться в данный промежуток времени на одном деле можно выработать поэтапно, осваивая конкретные навыки. Выберите некоторые из них (например, умение справляться с нежелательными посетителями; «отключаться» от социальных сетей; выделить время для составления плана на текущий день; оставаться внимательными на совещаниях; объединять задачи в группы — скажем, при работе с электронной почтой). Отмечайте каждый день, когда вам удастся продвигаться вперед в этих направлениях (табл. 2). Если вы видите прогресс в течение четырех дней в неделю, то это уже успех. Поощрите себя по прошествии 15

рабочих дней. Это поощрение должно включать в себя и радость от осознания вашей растущей способности быть «здесь и сейчас».

Таблица 2. Дни, когда нам удастся добиться прогресса в освоении желаемых навыков

Понедель- ник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15

Многие из приведенных мной примеров стандартные. Но концепция однозадачности может быть применена в самых разных ситуациях и в отношении различных задач. И неважно даже, кто вы: фрилансер, студент, художник или родитель, занимающийся дома своими детьми.

Глава 5

Взаимоотношения с людьми

МИФ

Однозадачность означает невнимание к людям.

РЕАЛЬНОСТЬ

Однозадачность подразумевает, что вы уделяете людям максимум внимания.

Все, что мы делаем в коллективе, должно делаться с уважением к присутствующим.

Джордж Вашингтон

Меня неоднократно спрашивали: «Разве однозадачность не равна эгоцентризму? Это же невнимание к людям».

Нет. И снова нет. Однозадачность — не служение только себе, отторжение или грубость по отношению к другим. Она полезна для всех. Она подразумевает создание хорошего примера для окружающих. Вдобавок в каждый момент вы больше принадлежите другим.

Однажды меня пригласили провести «Семинар для современных лидеров». Его задачей было наладить отношения между Лиз, которую только что назначили в компании на ответственный руководящий пост, и доставшейся ей «в наследство» от предыдущего руководителя командой из 30 человек. Лиз обратилась за помощью именно ко мне, потому что для нее было особенно важно упрочить взаимопонимание в рабочих группах. Она была готова выделить целый день на семинар, надеясь достичь прогресса в создании прочных рабочих отношений с персоналом ее отдела.

Семинар, который проходил на независимой площадке, начался ровно в девять утра. Лиз прибыла спустя 45 минут. Она была буквально на последнем издыхании и объяснила свое опоздание необходимостью решить чрезвычайно срочный и острый вопрос. Это стало началом конца. По ходу семинара Лиз провела больше половины времени вне помещения, где он проходил. Конечно, восьмичасовой рабочий день — длинный. Но оказывается, что не так уж он и долог.

«Современный лидер» Лиз гордилась своей способностью делать много дел одновременно. Она выполняла задачу (или один из пунктов своего плана) по созданию своей команды, пытаясь войти к ней в доверие, и одновременно решала оставшиеся в офисе проблемы. По правде говоря, лучше было бы, если бы она взялась за эти проблемы по возвращении в офис. Ни одна из них не была

вопросом жизни и смерти. Это не те проблемы, с которыми иногда сталкивается хирург, когда на минуту отстраняется от операции, чтобы решить с командой неожиданно возникшую головоломку. Лиз потратила впустую много времени и сил на мероприятие, которое принесло результаты, противоположные ожидаемым. Ей не удалось убедить людей в том, что она искренне предана им.

К сожалению, тот семинар не достиг своей цели. Его участники слышали много нового о способах укрепления взаимопонимания с коллегами. Но в последовавших комментариях и оценках постоянно вставал вопрос «Почему лидер команды не принимала активного участия?». Лиз попыталась не придавать таким вопросам особого значения, и команда лишней раз убедилась, что руководительница в настоящем контакте не заинтересована.

Как многие руководители, Лиз — очень занятой человек. Однако на ваш коллектив ваша занятость не производит особого впечатления. Вот если вы присутствуете для коллектива «здесь и сейчас» — это впечатляет.

Лиз говорила коллегам, что они для нее — главное. Но ее дела расходились со словами. Вскоре после семинара один из его участников прислал мне по электронной почте цитату из Льюиса Касса^[5]: «Люди могут сомневаться в том, что вы говорите. Но они всегда будут верить тому, что вы делаете».

Старая пословица права: «Поступки говорят громче, чем слова». Она вдобавок очень полезна. Создание команд и воспитание руководителей — долгосрочные вложения, которые по своей отдаче могут даже превосходить профессиональное обучение. Исследование вопросов лидерства, проведенное психологом Дэниелом Гоулманом, показало, что способности руководителя к правильному построению межличностных отношений как индикатор его мастерства вдвое важнее, чем уровень его интеллектуального развития и профессиональных знаний³³.

Через несколько месяцев после «инцидента с Лиз» я проводила семинар в другой организации. И снова, как и тогда, руководитель Рикардо опоздал. Но он позвонил заранее и объяснил причину, которая была связана со срочной производственной ситуацией.

Рикардо прибыл через 20 минут после начала семинара, извинился перед всеми и с ходу включился в работу. Он все время сохранял интерес к мероприятию, хотя и связывался с офисом несколько раз.

В ходе семинара Рикардо честно рассказал о своих проблемах, например склонности к утрате хладнокровия в ходе долгих совещаний. Он заявил, что работает над этим недостатком, понимая, что тот мешает совершенствованию его организаторских навыков. В большинстве случаев люди не ждут от вас совершенства. Они ценят честный и открытый диалог. Когда позже мы занялись оценками семинара, то одним из лучших его моментов многие называли активное участие в нем Рикардо и его открытость. Программа, проведенная нами в той организации, где раньше часто возникали серьезные трения между высшими руководителями и менеджерами среднего звена, возродила надежды ее руководства.

Руководители, придерживающиеся принципов однозадачности, обычно демонстрируют приверженность своей работе и команде. Практика же многозадачности независимо от того, чем она объясняется, наоборот, зачастую приводит к высокомерию, неуважению к людям, дезорганизации и утрате членами коллектива интереса к делу.

Постоянное воодушевление

Один из моих клиентов, Сэмюел, как-то вспоминал свою встречу с Генри Киссинджером, которая произошла 30 годами раньше. Тогда Киссинджер прилетел в город, где жил Сэмюел, чтобы выступить на конференции. По пути потерялся багаж, а ему требовалась свежая рубашка. Сэм, тогда еще молодой человек, был волонтером на том мероприятии. Он побежал в магазин за рубашкой для Киссинджера. Сам он так описывал тот случай.

Когда я вернулся с рубашкой, Киссинджер благодарно принял ее. Он смотрел мне прямо в глаза, и все его внимание было сосредоточено на мне. Я никогда не забуду того ощущения его внимания на себе. Он заставил меня чувствовать себя так, будто, кроме меня, никого на земле больше не было. Конечно,

это была мимолетная встреча, но на меня она произвела столь глубокое впечатление, что запомнилась на всю жизнь. По моему мнению, чтобы охарактеризовать Киссинджера, недостаточно сказать, что это был великий государственный муж с очень большим грузом лежавшей на нем ответственности. Разумеется, у него не было никакой необходимости проявлять внимание ко мне, но он проявил. И я уверен, что такой подход к людям сослужил ему большую службу в дипломатической карьере.

Во время той памятной встречи с Киссинджером мой клиент не был облечен ни властью, ни влиянием. Однако в момент их короткого знакомства Киссинджер сосредоточил на нем все свое внимание. Сэм помнит то чувство благодарности и уважения так ясно, как будто это произошло только вчера.

В этом эпизоде Генри Киссинджер явил собой прекрасный пример того, как даже исключительно занятой человек может уделить все свое внимание находящемуся рядом с ним.

Послушайте меня!

Слушать — значит не только воспринимать слова. Нужно демонстрировать уважение к собеседнику и устанавливать с ним контакт. Умение слушать других требует подлинной заинтересованности и искренних усилий.

Когда я провожу исследования людей с помощью «круговой методики 360°», которая предполагает получение комментариев множества окружающих, меня всегда шокирует то, что в большинстве случаев респонденты считают руководителей своей организации недостойными доверия. Это не значит, что люди проявляют к ним неуважение. Обычно такие лидеры не ставят в число приоритетов потребности подчиненных.

Неумение уделять все свое внимание другим людям очень тесно связано с практикой многозадачности. А ведь сосредоточение искреннего внимания на другом человеке даже на несколько минут гораздо более продуктивно, чем часовая программа

«психологического тренинга», когда в процессе вы одновременно делаете сразу несколько дел.

Недавно у меня состоялся такой разговор с моим клиентом о его руководителе:

- Он уважает меня.
- Откуда вы это знаете?
- Он слушает меня. И он знает, что я благодарен ему за это.

Когда я хочу продемонстрировать участникам своих семинаров, как важно внимательно слушать их содержание, то обычно выбираю двух незадачливых молодых людей, не отличающихся особым усердием на занятиях, и предлагаю им разыграть сценку из двух частей. В первой части я играю роль самоуверенного менеджера, убежденного в своей важности. Пока «подчиненный» рассказывает мне о своих проблемах, я занимаюсь одновременно несколькими делами: переставляю что-то на столе, отвечаю на срочное сообщение, готовлю материалы для презентации и рассеянно реагирую на слова собеседника. Когда «разговор» (в широком смысле) близится к завершению, я заверяю подчиненного, что он может заходить ко мне в любую минуту. Выходя из своей роли (сама-то я стараюсь всегда внимательно слушать людей), я задаю участнику, игравшему роль моего «подчиненного», два вопроса.

1. Вы чувствовали, что вас внимательно слушают?
2. Придете ли вы ко мне еще, чтобы поговорить о своих проблемах?

Почти всегда я получаю два ответа «нет».

А теперь внимание! Мне удастся убедить обиженного участника «переиграть» сцену. Он снова как будто входит в мой кабинет со своей воображаемой проблемой. На этот раз я приготовилась внимательно его выслушать, приглашая его даже придвинуть свой стул поближе к моему столу. Я устанавливаю с ним зрительный контакт, обдумываю и «возвращаю» в своих комментариях то, что он говорит мне, и демонстрирую полное внимание к его словам.

Другая особенность второго эпизода такова: в самом начале разговора я предупреждаю собеседника, что могу уделить ему

только пять минут, поскольку должна готовиться к встрече с важным клиентом. Я не решаю проблем собеседника. Напротив, спрашиваю его, что он сам предпринял для этого и какие необходимые шаги в этом направлении наметил.

По завершении второй сцены я спрашиваю у аудитории, какой из разговоров оказался длиннее. Независимо от темы (а она всегда определяется моим собеседником) второй разговор всегда короче первого.

В ходе обсуждения эксперимента я спрашиваю у своего собеседника, почувствовал ли он отторжение, когда в самом начале беседы я сказала ему, что у меня всего пять свободных минут. Ни один из участников никогда не ответил на этот вопрос утвердительно. Люди не обижаются, если мы не «сюсюкаем» с ними, а четко и правдиво обрисовываем ситуацию. Не прерываемое ничем внимание в течение пяти минут почти всегда лучше сидения в чьем-то кабинете в течение 45 минут при том, что хозяин кабинета будет еще отвлекаться на посторонние задачи.

Главной причиной того, что люди не выслушивают вас внимательно, они сами называют нехватку времени.

► На самом деле у нас нет времени на то, чтобы не слушать собеседника.

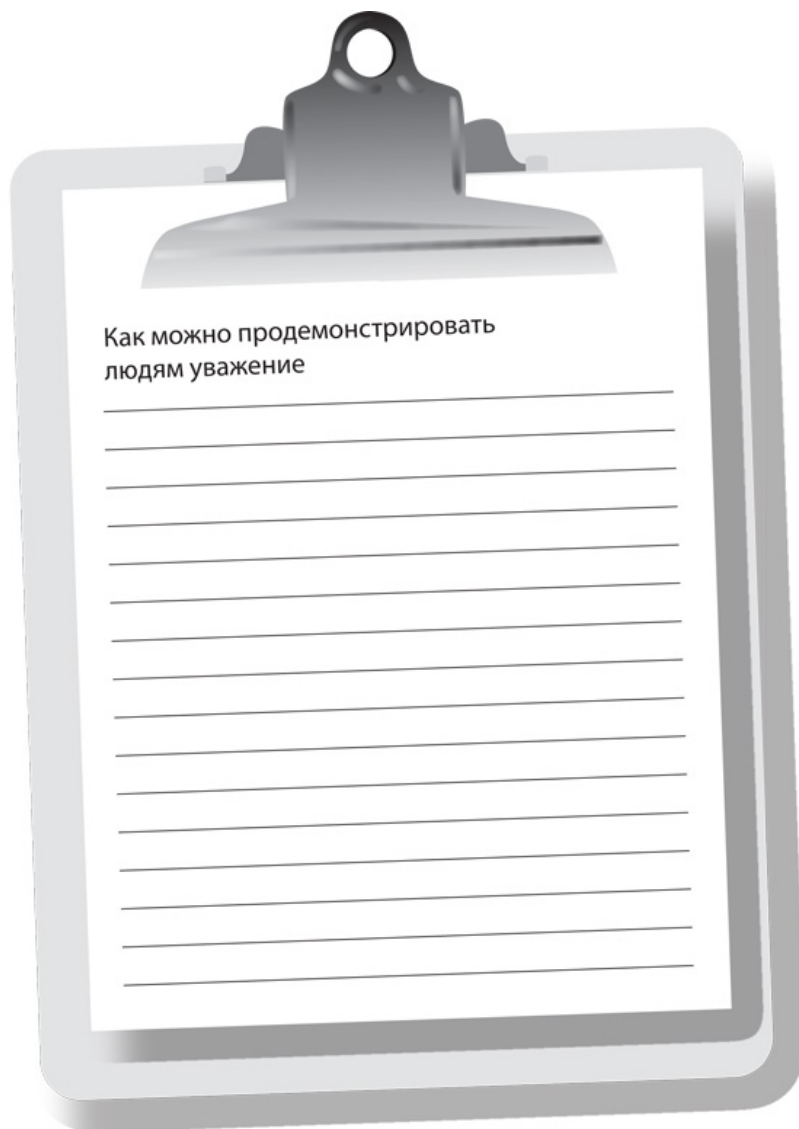
Главное преимущество внимательного выслушивания в том, что при этом вы замечаете, как много собеседник передает в разговоре помимо слов. Если вы по-настоящему погрузитесь в общение, то начнете замечать сигналы, которыми люди сообщают: что они действительно думают, что им нравится, что заставляет их испытывать возбуждение или нервничать и т. д. Вы увидите еле заметные невербальные проявления, колебания голоса, изменения в жестикуляции, повышение тона, улыбку или нервное оглядывание по сторонам.

Если вы правильно сосредоточиваете внимание на собеседнике, то видите его словно на рентгеновском снимке! Вы сможете преодолеть поверхностный взгляд и проникнуть в суть человека. Вы

поймете, что именно он хочет донести до вас. И это будет гораздо больше, чем то, что он доносит до вас словами. Все чаще вы будете слышать от собеседников: «Да, вы действительно меня понимаете». Целенаправленное погружение в разговор принесет огромные преимущества. Вы сможете улучшить межличностные отношения на работе, выигрывать контракты, получать повышения по службе и узнавать многое о том, что именно заставляет людей жить и работать.

Уважение

Вспомните моменты, когда тот, кем вы восхищаетесь, демонстрировал уважение к вам или другим людям. Что сигнализирует об уважении? Составьте список из 10 таких моментов.



Ниже я привожу примеры, которыми поделились мои клиенты.

1. Человек легко устанавливает со мной зрительный контакт.
2. Спрашивает мое имя и с удовольствием его называет.
3. Старается сделать так, чтобы мне было удобно: чтобы я чувствовал теплоту, чтобы мне было легко.
4. Обменивается со мной крепким рукопожатием.
5. Интересуется моим мнением и демонстрирует к нему искренний интерес.
6. Не говорит со мной свысока. Наоборот, показывает, что мы оба нужны и полезны друг другу.

7. Благодарит меня за мою работу.
8. Слушает и запоминает факты о моей жизни.
9. Признает и хвалит мои жизненные достижения.
10. Испытывает явное удовольствие от встреч со мной.

Схож ли ваш список с приведенным выше?

Если вы серьезно и постоянно придерживаетесь таких принципов, то тем самым демонстрируете свою приверженность однозадачности.

Некоторые беспокоятся из-за того, что однозадачность кажется проявлением невежливости. Два распространенных аргумента сводятся к следующему.

1. Чтобы сосредоточиться на одном деле, я должен «отключиться» от всего остального и даже самоизолироваться от окружения. Любые вторжения в мои занятия разрушают состояние потока, и потом мне очень тяжело вернуться к решаемой задаче.
2. Я делаю одновременно несколько дел, потому что люди сочтут меня невежливым, если я не отреагирую на их запросы или пожелания немедленно.

Однозадачность подразумевает изменение не только ваших привычек, но и ожиданий, которые возлагают на вас окружающие. Я думаю, что это самая деликатная часть дела.

Если вы нуждаетесь в уединении, чтобы выполнить стоящую перед вами задачу, уважайте такое же стремление и у других. Некоторые люди оживляются под постоянными отвлекающими импульсами, потому что считают их мобилизующими. Другие предпочитают уединение, которое обеспечивает лучшие результаты. Если ваш рабочий стиль — минимизация помех и вторжений в ваш мир, то вы должны сами обеспечить себе соответствующую атмосферу.

Не стоит немедленно реагировать на любое требование или пожелание. Это невозможно и грозит серьезными перегрузками. Старайтесь управлять ожиданиями других, показывая, что вы видите

их запросы к вам и ответите на них, когда появится такая возможность. Но уж если вы отвечаете на эти запросы, то подойдите к ним со всем вниманием. Главная цель — в том, чтобы обеспечить высокое качество работы. Шекспир был, безусловно, прав, когда заметил: «Все хорошо, что хорошо кончается».

Вы включены в сеть — значит, исключены из общения

Современные технологии очень помогают нам в жизни. Но привычка все время быть «подключенным к сети» может однажды обернуться против нас. На работе социальные сети снижают производительность, мешают здоровому развитию отношений с коллегами и уменьшают способность отфильтровывать ненужную информацию. Успешные и хорошо оплачиваемые профессионалы считают излишнюю «привязку» к электронным устройствам в ходе деловых встреч и совещаний (написание СМС, работу с электронной почтой и нахождение в режиме онлайн) признаком непрофессионализма и раздражающим других участников моментом. Исследователи из Высшей школы бизнеса Маршалла Университета Южной Калифорнии обнаружили следующее.

- 86% руководителей компаний считают неприемлемым отвечать на звонки в ходе деловых мероприятий.
- 84% из них считают написание и отправку СМС и электронных сообщений в ходе этих мероприятий невежливым по отношению к другим участникам.
- 75% руководителей считают невежливым просмотр сообщений на электронных устройствах в ходе деловых встреч.
- 66% профессионалов называют недопустимым нахождение в режиме онлайн в ходе официальных мероприятий.

Высшие руководители различных компаний усматривают в постоянной привязке человека к своим электронным устройствам следующие качества.

- Отсутствие привычки уважать окружающих. Люди ценят находящихся далеко партнеров больше, чем присутствующих рядом.
- Недостаток внимания — люди не умеют сосредоточиться на одном деле.
- Неумение внимательно выслушивать собеседника. Люди не могут показать, что слушают говорящих по-настоящему.
- Недостаток силы воли. Люди не способны противостоять требованиям окружающих³⁴.

Деловые встречи и совещания — хороший показатель распространения электронных устройств в нашем обществе. Представьте себе совещание руководящего органа какой-нибудь компании. Что вы могли увидеть на нем 20 лет назад? Длинный стол, вдоль него стулья или кресла на колесиках, в которых сидели люди. И что находилось перед ними на столе? Голову даю на отсечение, что это были листы бумаги и ручки для того, чтобы делать записи. Или набрасывать вопросы. Ну, на худой конец, просто рисовать. А теперь? Планшеты, смартфоны, ноутбуки и все больше новых хитрых устройств. И что особенно примечательно — все они включены во время совещания.

Нас не проведешь. Попробуйте тайком бросить взгляд на сидящего рядом с вами человека. Готова спорить на любую сумму, что он пишет СМС, «бродит» по интернету, играет в какую-нибудь электронную игру, просматривает соцсеть или что-нибудь еще. Чаще всего «подключенность» к электронным устройствам означает «выключенность» из реального процесса, происходящего вокруг, например обсуждения вопросов на деловом совещании.

Или, что даже хуже, представьте себе эти противные онлайн-конференции или совещания. Кто-то что-то говорит с экрана монитора. Но ведь вы можете отключить звук. А руки-то у вас свободны. Вы можете поболтать с приятелем, сидящим за соседним столом, просмотреть электронную почту, посетить сеть LinkedIn, проверить Instagram, твитнуть несколько раз, послать СМС, поздравить с днем рождения того, кого вы почти не знаете... ну, вы меня поняли. Вы прекрасно проводите время! Или нет?

Вы замечали, что, поддаваясь всем этим искушениям, не запоминаете, что обсуждалось на совещании? Вас никогда не спрашивали о вашем мнении по теме, к которой вы даже не прислушивались?

Может, вы думаете, будто ловко умеете скрывать, что распыляетесь на многие дела сразу? А другие явно не умнее вас? Или нет?

Припомните последний случай, когда вы разговаривали с кем-то по телефону и поняли, что собеседник не особенно вслушивается в ваши слова. Возможно, это были всего лишь чуть более затянутые паузы между вашими вопросами и его ответами.

Рассеянное внимание всегда заметно. Многие менеджеры часто говорят о неприятном чувстве, которое они испытывают, когда им приходится повторять сотрудникам то, что уже обсуждалось на общих совещаниях.

Отдавайте приоритет тем, кто рядом с вами

Вы обедаете с коллегой, а ваш телефон вибрирует от входящего звонка? Вы беседуете со своим сотрудником, и на экране вашего смартфона всплывает важное сообщение? Вы находитесь на прогулке с семьей, а ваш мобильный телефон переполняют входящие СМС? Как можно придерживаться тактики однозадачности, когда к вам поступает множество срочных и часто противоречивых задач?

Отдавайте приоритет тем, кто в данную минуту рядом.

Как-то недавно я зашла в кафе, где оказалась единственным посетителем. Я уже точно знала, чего хочу, и собиралась сделать заказ, но тут рядом с кассиром зазвонил телефон. Он снял трубку и дежурно произнес: «Чем могу вам помочь?»

Оказывается, «чужие» все-таки существуют, и звонивший, видимо, задался целью заказать еду на всю планету. Я незадачливо переминалась с ноги на ногу, а кассир все спрашивал и спрашивал: «Что-то еще?» Создавалось впечатление, что каждым вопросом он запускал очередной фейерверк запросов. Я была голодна, у меня было мало времени, и я устала стоять в этой невидимой очереди.

Если вы работаете в сфере обслуживания (а по сути все мы так или иначе обслуживаем окружающих), то отдавайте приоритет тем, кто рядом. Этот человек пришел к вам. Покажите ему свою благодарность. В конце концов, клиенту, звонящему по телефону, всегда можно сказать: «Подождите минутку, пожалуйста». Когда вы отдаете приоритет звонку, то любой посетитель рассердится.

Свет, мотор, начали!

Возможно, вы готовы согласиться с принципами однозадачности, но не знаете, как вести себя в конкретных ситуациях. Вот несколько примеров.

Разговор с руководителем

Вариант 1. Вы очень заняты, а ваш руководитель предлагает вам срочное и требующее времени задание.

Плохой сценарий.

Руководитель: Мне нужны результаты последних изменений нашей финансовой стратегии самое позднее к трем часам дня!

Вы: Сегодня?

Руководитель: В 15:15 мне нужно доложить эти результаты на онлайн-конференции.

Вы: Сейчас я веду занятие с коллегами в рамках наставничества. Буду занят до 11:30. Потом с 11:45 до 14:00 у нас общий деловой обед, в ходе которого мы обсуждаем проблемы мотивации. Над вашим заданием я смогу поработать с двух до трех часов, хотя мне нужно еще до пяти вечера составить пять заключений по годовым отчетам моих подчиненных.

Руководитель: Ну и что? Мне только что написал один из наших чертовых инвесторов. Мне нужно ему ответить. Так что, договорились?

Вы: Хорошо.

Хороший сценарий.

Руководитель: Мне нужны результаты последних изменений нашей финансовой стратегии самое позднее к трем часам дня!

Вы: У меня сегодня уйма срочных дел.

Руководитель: *Что?* В 15:15 мне нужно доложить эти результаты на онлайн-конференции! Это очень важно!

Вы: Хорошо. В 15:20 я смогу присоединиться к этой конференции и сообщить о результатах. Это вам поможет?

Руководитель: Думаю, да. Мне сейчас звонит важный инвестор. Можете подбросить какие-то идеи по ценным бумагам?

Вы: Я сейчас готовлюсь к занятию с коллегами в рамках наставничества. Это как раз по вашей теме. Занятие начнется через несколько минут. Кстати, эта программа идет очень хорошо.

Руководитель: Правда? На вчерашнем совете директоров о ней как раз спрашивали.

Вы: Мы могли бы обсудить ее итоги в начале следующей недели. Как насчет утра вторника?

Руководитель: Хорошо. В 8:30?

Вариант 2. Вы завершаете предложение компании к государственному тендеру по проекту стоимостью 1,5 млн долларов. Закончить работу нужно к завтрашнему дню. Этот проект – вопрос жизни и смерти для компании.

Плохой сценарий.

Руководитель *(по электронной почте или через сервис мгновенных сообщений):* У нас здесь срочное дело! Нам нужно сейчас подготовить предложение по внутригрупповому контролю качества! Мне надо немедленно переговорить с вами!

Вы *(откладывая в сторону предложение по проекту):* Хорошо, так в чем дело?

Хороший сценарий.

Руководитель *(по электронной почте или через сервис мгновенных сообщений)*: У нас здесь срочное дело! Нам нужно сейчас подготовить предложение по внутригрупповому контролю качества! Мне надо немедленно переговорить с вами!

Вы *(включаете автоответчик)*: «В данный момент у меня срочное дело по подготовке предложения к государственному тендеру. Пожалуйста, оставьте ваше сообщение, и я свяжусь с вами завтра утром».

Руководитель *(по мобильному телефону)*: Где вы вообще находитесь?

Вы: Привет. Я работаю над предложением по тендеру, которое вы мне поручили. Должно быть готово к завтрашнему утру. Дело идет нормально. Что случилось?

Босс: Какое предложение? Ах, это... Ничего. Мне нужно, чтобы вы быстренько пришли ко мне в офис. Мы должны подумать над этой чертовой программой внутригруппового контроля. Можете быть здесь через пять минут?

Вы: Не могу. Я заканчиваю предложение. Вы же знаете, что от него зависят наши шансы получить заказ на новейшую систему профессионального обучения. Вы же сами заставили меня пообещать вам, что я сделаю ее приоритетной. Уверен, результат вам понравится. Можно я направлю вам его после обеда?

Босс: Ну хорошо, это было бы здорово.

Вы: Отлично. Тогда я отключаю все сигналы на своих устройствах, пока не закончу документ.

Возможно, вы спросите, что делать, если руководитель все же скажет: «Нет. Вы должны мне помочь сейчас». Что ответить на это?

Тут уж вам придется обрисовать ситуацию как можно точнее. Вы можете, например, сказать: «Значит, вы хотите, чтобы я появился у вас в течение нескольких ближайших минут? Но тогда у меня срывается занятие с коллегами в рамках наставничества. Как быть с этим?»

Факторы успеха в таких ситуациях:

- Проявляйте уважение к высшему должностному лицу и к себе.
- Всегда добивайтесь четких договоренностей.
- Покажите, что предложение руководителя нарушает ваши планы.
- Предложите ему встретиться в более удобное время.

Разговор с коллегой

Ваш коллега входит в ваше помещение, чтобы получить ответ на направленные им соображения по завтрашней презентации.

Плохой сценарий.

Коллега: Привет! Есть тут кто живой? Я отправил тебе три сообщения только за последний час! Мне нужно дать ответ клиенту как можно скорее. Почему ты игнорируешь меня?

Вы: Тебе когда-нибудь говорили, что нужно стучаться? Сейчас я работаю. Я посмотрю твои предложения позже. *(В трубку телефона.)* И представляешь, на прошлой неделе все закончилось тем, что мы опоздали!

Коллега: Что с тобой? Ты создаешь проблемы на пустом месте. Я пытаюсь задобрить клиента, а ты разводишь разговоры по телефону. Я прошу тебя всего лишь ответить на мои сообщения. Разве это так уж сложно? Ты компрометируешь меня перед клиентом.

Вы: Если хочешь хорошо выглядеть перед клиентом, то посмотри в зеркало. Я тут ни при чем. Я вынужден буду задержаться на работе, исправляя все твои опечатки. У тебя чудовищный стиль. Ну ладно, подожди. *(Печатает ответ на сообщение.)*

Коллега: Всё, ничего не надо. Я отвечу клиенту и без твоих подсказок. *(Выходя, сильно хлопает дверью.)*

Хороший сценарий.

Коллега: Привет! Есть тут кто живой? Я отправил тебе три сообщения только за последний час! Мне нужно дать ответ

нашему клиенту как можно скорее. Почему ты игнорируешь меня?

Вы: Никто тебя не игнорирует. Я просто заканчиваю нашу часть завтрашней презентации.

Коллега: Это прекрасно, но клиент требует нашего окончательного предложения по его новой рекламной кампании. Можешь уделить мне пару секунд?

Вы: Просто я хочу, чтобы наш десятиминутный кусок презентации получился хорошим. Я думаю, тебе понравится. Конечно, я уделю тебе больше чем пару секунд, когда завершу это дело.

Коллега: Хорошо, но ты проигнорировал три моих сообщения.

Вы: Извини, но я включил автоответчик. За час я закончу эту работу, а потом мы вместе с тобой подумаем, как лучше ответить клиенту. Как насчет двух часов дня в малой переговорной?

Коллега: Хорошо. Думаю, нам удастся с этим справиться.

Вы: Договорились. Я буду полностью в твоём распоряжении.

Коллега: Здорово. Значит, встретимся в два. *(Уходит к себе.)*

Размышления

Как следует из вашего извинения перед коллегой в «хорошем» сценарии, в идеале нужно, сосредоточившись на одном деле, отгораживаться от отвлекающих моментов своеобразными «заборами» (см. [главу 3](#)). Но помните, что коллега может отнестись к вашим обещаниям скептически («Да ладно...»). Однако если вы будете из раза в раз демонстрировать, что держите свое слово, и проявлять полное внимание к коллегам, то они почувствуют пользу от работы с вами по вашим правилам.

А как быть, если в корпоративной культуре вашей организации принята концепция многозадачности? Один руководитель компании поделился со мной такой проблемой: «Сегодня я беседовал с кандидатом на руководящую должность в нашей компании. И вот в своем резюме он указал “способность одновременно решать целый ряд задач” как свою сильную сторону. И мы, со своей

стороны, подходили к рассмотрению его деловых качеств с убеждением, что такая способность будет преимуществом. Как же нам оценивать кандидатов, если в описании их будущих должностных обязанностей, внутрифирменной практики и т. д. фактически содержатся позиции, которые подразумевают способность человека к одновременному выполнению нескольких дел?»

Во-первых, нужно помнить, что часто, говоря о многозадачности, люди неверно трактуют этот термин. Попробуйте «копнуть» глубже, когда слышите или видите это слово. Например, описание функциональных обязанностей работника в одной компании, подразумевавшее «многозадачность», включало «работу с клиентами и лично, и по телефону». То есть на деле речь идет о том, чтобы будущий сотрудник умел общаться с клиентами и лично, и удаленно. Это не то же самое, что требовать от работника уметь одновременно контактировать с одним клиентом, сидящим перед ним, и другим — по телефону.

Когда кто-то гордо говорит вам о своей способности делать сразу несколько дел, попросите его привести примеры. Я, например, в ответ часто слышу упоминание об умении сохранять спокойствие под психологическим напряжением, справляться с несколькими задачами в течение дня или проявлять гибкость мышления. Всё это замечательные качества, но они не имеют никакого отношения к выполнению ряда конкурирующих заданий одновременно. Как мы видели, попытки добиться этого обычно заканчиваются снижением общих результатов деятельности человека.

Нет — это новое да

Повторите за мной: «Если я говорю кому-то “нет”, это не означает, что я уклоняюсь от помощи». Вы не способны отвечать на все запросы окружающих немедленно. Это невозможно.

- Вы не в состоянии бросать все свои дела ради каждого. Это верный путь к хаосу.

- Люди хотят видеть в вас ответственного и надежного человека. И для этого как раз нужна однозадачность.
- Сосредоточенность на текущей задаче показывает вашу ответственность.
- В случае занятости вы всегда можете наговорить на автоответчик срок, после которого будете доступны и позвоните адресатам.

«Нет, не сейчас» — не эквивалент «Нет, никогда». Такой ответ, кроме всего прочего, означает, что на следующем деле вы будете сосредоточены так же, как и на том, которое выполняете сейчас. В том числе на просьбе. Это значительно лучше, чем постоянно откладывать полузавершенные дела в сторону и браться за новые.

Немногие из нас работают на таких должностях, где решаются вопросы жизни и смерти... а те, кто на них работает, имеют в своем распоряжении специальные методы для преодоления чрезвычайных ситуаций. Помните: каким бы важным вам ни казалось это дело в данную секунду, мир не рухнет из-за того, что вы не будете бросаться к телефону, едва услышав звонок.

Измените себя сами

Чаще всего люди говорят мне, как их беспокоит то, что умение «отключаться» и сосредоточиваться на одном деле может навредить отношениям с окружающими. На деле же постоянное нахождение «на линии» и в зоне доступа для других может нанести гораздо больший вред вашему профессиональному престижу.

Многие окружающие ждут от вас немедленной реакции на их запросы и обращения. Кто будет с этим спорить? Мне, например, нужен горячий латте, и побыстрее! Но это неверный путь. Вы хотите утвердить себя в качестве надежного, преданного делу и передового профессионала. Что быстрее приведет вас к этой цели: четкие границы вашей компетенции и полное сосредоточение или рассеянность и отвлечение на посторонние дела?

Попытки угодить всем и во всем не подтвердят вашей преданности делу. Напротив, такая рассредоточенность внимания

свидетельствует о вашей непоследовательности и даже
чудаковатости.

Часть III

Вспомните о главном

Быть везде — значит не быть нигде.

Мишель де Монтень, французский писатель и философ

Глава 6

Действия ≠ результатам

МИФ

Я слишком занят для того, чтобы заниматься одним делом
в один промежуток времени.

РЕАЛЬНОСТЬ

Я слишком занят для того, чтобы не придерживаться
принципа однозадачности.

Никогда не путайте действия и показную активность.

Бенджамин Франклин

- Я очень занят.
- Правда? Знаешь, я тоже очень занят.
- Это тебе только кажется. Я намного загруженнее тебя.

В наше время эпидемия занятости распространяется, словно ползучий сорняк по лужайке. Но внешняя активность человека и результаты, которых он достигает, необязательно равноценны. Если вы очень заняты, это еще не значит, что вы очень эффективны. Лесли Уильямс, президент известной консалтинговой компании LeaderShift Consulting, как-то едко заметил: «Наше общество буквально находится в трансе от того, как мы оцениваем продуктивность. Мне кажется, что мы измеряем эффективность своей работы по единственному показателю: как много дел мы делаем одновременно»³⁵.

Слишком многие наполняют свою жизнь бурной деятельностью, несоизмеримой с конкретными результатами. Лишь малая толика наших действий заслуживает времени, которое мы на них отводим. В результате мы рассеянны и не удовлетворены жизнью, испытывая все большее профессиональное напряжение.

Наше концептуальное мышление подсказывает нам, что есть прямая связь между тем, чтобы много делать и много значить для окружающих. Наше ощущение самооценности странным образом коррелирует в нашем сознании с работой на износ. Как отмечает Лаура Вандеркам^[6], люди почему-то усматривают прямую зависимость между своей занятостью и значимостью: «Жалуюсь на переработки и недостаток времени для сна... мы рассчитываем показать верность своему делу»³⁶.

При этом мы забываем некоторые основополагающие моменты, например то, что эффективная организация своего времени позволяет нам значительно активизировать и улучшить нашу жизнь. Джозеф Юран ухватил эту идею в своей книге «Руководство Юрана по правильной организации жизни», в которой сформулировал

Закон Нескольких Жизненно Важных Вещей. Вместе с соавтором Джозефом Де Фео он разъясняет, что ключ к высококачественной работе — в различии между «тривиальным множеством» и «исключительно важным немногим». Они рекомендуют тщательно фильтровать стоящие перед нами важные задачи и отсеивать те, которые к таковым не относятся³⁷. Когда вы закончите первоочередные дела, то можете оценить, достойны ли другие задачи вашего внимания или их можно убрать из числа приоритетных.

Что же заслуживает статус «исключительно важного немногого»? Наши настоящие приоритеты не всегда видны невооруженным глазом. То, что для нас жизненно важно, может поначалу казаться поверхностным. Возьмем, например, нынешние Сенат и Конгресс США и то обстоятельство, что их члены проводят так мало выпадающих им свободных минут в неформальных контактах с коллегами.

Как насчет совместного обеда сегодня?

Сегодняшний Конгресс США — самый непродуктивный в истории страны. Нью-йоркский журналист Эшли Паркер отмечает, что поколение назад республиканцы и демократы часто обедали вместе в столовой Сената. «Сегодня это немыслимо из-за резкой политической поляризации членов Сената». Теперь столовая в основном остается полупустой, что отражает «общее расхождение взглядов между его членами». Паркер цитирует сенатора Шелдона Уайтхауса: «С учетом нынешнего дефицита времени мы уже не можем выкроить полчаса на полноценный обед»³⁸.

Сегодняшние сенаторы слишком заняты, чтобы обменяться неформальными репликами за обеденным столом. Они вовсе не стремятся ближе узнать друг друга. В их работе меньше согласованности и больше противоречий. В целом нынешние американские сенаторы успевают меньше. Лучшим получасом за всю их рабочую неделю может быть обмен колкими репликами с коллегой из противостоящей партии. И здесь налицо

преимущества однозадачности. Если бы американские сенаторы умели хотя бы на короткое время сосредоточить друг на друге внимание, это, возможно, помогло бы справиться с застоем, который все наблюдают в помещениях верхней палаты американского Конгресса.

Где ваше внимание?

Попытки делать одновременно несколько дел обычно связаны с навязчивыми представлениями о нашей занятости и, соответственно, перегруженности. Однажды, стоя в очереди на регистрацию в аэропорту, почти оглушенная громогласным и назойливым аэропортовым телевидением, я услышала замечание одного пассажира другому: «Мы постоянно под натиском бесполезной информации». Я согласна с этим. Одним из уроков, вынесенных мною из Высшей школы коммуникаций Пенсильванского университета, была идея о том, что средства массовой информации не могут подсказать вам, что думать, но способны продиктовать, *о чем думать*. К сожалению, СМИ часто советуют нам думать о полной ерунде.

Раньше новости передавались в течение часа в вечерних программах на нескольких телеканалах. Теперь они идут 24 часа в сутки. Источники их практически неисчерпаемы. Вместе с рекламой и музыкальными клипами человеку иногда предлагается до 30 изображений в минуту. СМИ становятся отражением принципа многозадачности, постоянно дробя фрагменты потребляемой нами информации. Нас бомбардируют отвлекающие импульсы, и наш мозг постепенно привыкает уклоняться от глубоких размышлений.

Очевидно, что люди в наше время делают все, чтобы избежать интроспекций (исследования собственного эмоционального и психического опыта). Это показали исследования, проведенные учеными Виргинского университета, которые вызвали бурю в мире психологии и нейрофизиологии. Участники эксперимента помещались в одиночестве в комнату, где им ничего не оставалось делать, как только нажимать кнопку, в результате чего они получали легкий электрический разряд. Через шесть минут пребывания

в одиночестве большинство испытуемых сочли нахождение наедине со своими мыслями настолько дискомфортным, что предпочли нажимать эту кнопку, хотя до эксперимента утверждали, что даже заплатят деньги, чтобы *избежать* электрических разрядов³⁹.

Эти шокирующие результаты (не могу удержаться от такого определения) иллюстрируют некоторые рассуждения из [главы 3](#). Если вы избегаете оставаться наедине с собой, то вы многое теряете. Согласно исследованиям итальянских ученых, самоосознание увеличивает нашу способность к сопереживанию. «Чем больше я погружаюсь в собственные мысли и переживания, тем более глубокими и точными становятся мои оценки того, о чем думает другой человек»⁴⁰.

Современный мир здорово мешает нам углубляться в свои мысли. Но мы можем сами сделать нашу жизнь богаче, размышляя о ней. Постарайтесь подумать хоть несколько минут в день о том, что вас окружает, вместо того чтобы блуждать в это время по интернету.

Доктор Итан Кросс из Мичиганского университета считает, что многие специально ищут отвлекающие импульсы, чтобы избежать размышлений о своей жизни. Созерцание – приобретаемый навык. «Когда со своей проблемой к вам приходит друг, вам, как правило, несложно помочь ему советом. Но когда проблема встает перед вами, вам гораздо труднее справиться с нею. Частично это происходит из-за того, что все мы подвержены действию своих эгоцентричных когнитивных искажений, которые мешают нам мыслить рационально. Данные научных экспериментов показывают, что зачастую нам легче обдумывать свои проблемы так, как будто они имеют отношение к кому-то другому»⁴¹.

Есть полезный прием: использовать местоимение третьего лица для обозначения себя в ходе описания, размышлений или высказываний о проблемах, с которыми вы сталкиваетесь. Практика самосозерцания в ходе преодоления жизненных вызовов – один из самых плодотворных способов применения принципа однозадачности.

Трудоголик – понятие относительное

Многие считают, что мы должны уделять как можно больше времени нашей личной жизни. Однако вместо того, чтобы следовать этому здравому совету, мы как будто намеренно действуем ему вопреки.

Посмотрите на мини-анкету, составленную еще в 1982 году и имевшую целью выявить склонности к «трудоголизму». «Берете ли вы регулярно работу на дом? Отвечаете ли вы на звонки, даже будучи занятым важным делом или во время небольшого перерыва? Отказываетесь ли вы от отпусков?»⁴²

А теперь сравните это с теми ожиданиями, которые возлагаются на вас сегодня, три с половиной десятилетия спустя. То, что раньше считалось свидетельством опасной склонности к трудоголизму, сегодня — нормальный минимум того, что сотрудники делают регулярно. Переработки, реагирование на самые разные импульсы, отвлекающие нас от решения срочных задач, а также немедленные ответы на настойчивые электронные послания посторонних людей — это то, чего сегодня в норме ожидают от работников в самых разных сферах. И это неправильно.

Некоторые люди воспринимают «всегда доступного» сотрудника как компетентного и ценного. Высокие технологии действительно обеспечивают круглосуточную доступность, что еще больше усиливает возлагаемые на нас обществом ожидания. Люди считают, что нас всегда можно «найти», что мы всегда очень заняты и значимы для своего социального окружения. Вроде бы технологический прогресс должен экономить наше время, но на деле времени у нас почему-то все меньше.

В 1928 году известный британский экономист Джон Кейнс^[7] написал статью под названием «Экономические возможности наших внуков»^[8], в которой предсказал экономическое развитие мира к 2028 году. По его предположению, жизненные стандарты в Европе и Северной Америке станут настолько высокими, что в 2028 году люди будут работать только три часа в день и даже этого будет многовато. Кейнс предполагал, будто основной проблемой современности станет вопрос о том, куда девать свободное время⁴³.

Как он заблуждался!

Почему мы все так заняты? Что мы делаем? Как отмечал великий американский писатель, мыслитель и натуралист Генри Торо: «Недостаточно быть трудолюбивыми. Трудолюбивы и муравьи. Вопрос в том, к чему вы прикладываете свое трудолюбие».

Развитие техники, которое имело целью ускорить то, что мы делаем, дало непредсказуемый эффект. Сегодня нам катастрофически не хватает времени. Вместо того чтобы освободить нас от сложностей жизни, мультимедийные устройства на работе и дома лишь прибавляют их нам. Вот что об этом говорил известный американский писатель Бенджамен Хофф.

Если бы все мероприятия, направленные на Экономии Времени, действительно его сэкономили, то, рассуждая логически, у нас должен был бы накопиться значительный его запас — гораздо больший, чем у предыдущих поколений. На деле же, как ни странно, с каждым годом времени у нас все меньше. Попробуйте уехать куда-нибудь, где нет подобных новшеств, — вы поразитесь, *сколько свободного времени у вас сразу появится*. Обычно вам приходится выбиваться из сил, чтобы приобрести приспособления, призванные беречь ваше время и силы. И весь фокус-то в том, что *экономить* время в принципе невозможно — его можно только тратить. А вот тратить его можно либо с умом, либо впустую⁴⁴.

Что же значит «экономить время»? В чем смысл всех этих хитроумных устройств, призванных помочь в этом? Создается впечатление, что, даже напряженно трудясь и так много приобретая за результаты своего труда, мы слишком заняты, чтобы этим насладиться. Отчаянно стремясь к конечному результату, мы совершаем ошибки, просчеты и неправильно общаемся с людьми. Самопровозглашенные «многозадачники» часто не имеют свободного времени вообще. И в итоге получается, что именно умение делать одно дело за раз, именно приверженность принципу «однозадачности» создает нам необходимую отдушину.

Важность регулярных перерывов в работе

Одна из важнейших составляющих умения всецело погружаться в то дело, которым вы в данный момент занимаетесь, – способность планировать и устраивать себе регулярные перерывы. Практика однозадачности особенно эффективна тогда, когда совмещается с хорошо спланированными короткими «отключениями» от дела. Если ваша работа сидячая, используйте перерывы, чтобы совершать физические движения. Если вы в основном находитесь в помещении, то постарайтесь выходить на свежий воздух. Если работа требует физических усилий, научитесь использовать перерывы для моментального расслабления. Пяти-десяти минут отдыха обычно вполне достаточно для того, чтобы человек восстановил силы. Берите пример со своего сердца. «Большинство людей считают, что сердце работает все время. На самом деле после каждого сокращения существует определенный период отдыха... суммарно периоды его отдыха составляют пятнадцать часов в день»⁴⁵.

Перерывы предполагают регулярную смену высокопроизводительной работы периодами расслабления. Занимаясь важным проектом, чаще отдыхайте. Ученые доказали, что мы работаем гораздо эффективнее, когда умеем «подзаряжать» себя.

В США в последнее время появилась инициатива «Национального дня без гаджетов», которую спонсирует целый ряд вполне солидных организаций. Она подразумевает один день в году без телефонов, смартфонов, планшетов, компьютеров, радиоприемников и телевизоров. Реализация идеи не проста и требует скоординированных усилий многих людей. Ведь в наше время трудно увидеть человека хотя бы без одного мобильного устройства. Даже когда мы спим, что-то электронное все равно находится в нескольких сантиметрах от нас. Я с трудом могу припомнить, когда за последнее время видела человека, прогуливающего свою собаку, или маму, толкающую впереди себя детскую коляску, без мобильного устройства.

Участников «Национального дня без гаджетов», проведенного в 2014 году, спросили, почему они присоединились к этой инициативе. Ответы были самыми разными — от философских и даже поэтических до вполне практических. Но большинство из них отражало желания участников:

- активизировать и переформатировать свою жизнь;
- провести более насыщенные часы с семьей;
- лучше ощутить пульс самой жизни;
- восстановить связь с реальным миром, который нас окружает.

Вы тоже можете присоединиться к этой инициативе.

Что вам мешает? Ощущение того, что вы потратите время зря? Обязательство быть эффективным? Какая-то туманная обязанность перед окружающими быть доступным для них в любое время?

Попробуйте думать совсем иначе. Если уж вы хотите ощущать свою вину за что-то, то стоит винить себя за осознанное отсутствие в данном моменте своей жизни. Если вы считаете, что должны быть более производительным, то добивайтесь этого за счет правильного чередования труда и отдыха. Вам не нужно быть постоянно доступным для всех. Если вам от этого будет легче, уведомите людей о своих планах заранее, оставьте для них извещения о вашем временном отсутствии или «отключении». Уверяю, вскоре они уже не будут рассчитывать, что вы всегда, везде и во всем станете немедленно реагировать на их ожидания. Быть в постоянном доступе нереально. Отставьте эту неисполнимую идею в сторону и предстаньте перед людьми более живым и реальным, менее напряженным. Тем, кто будет уделять все свое внимание человеку, находящемуся рядом с ним. Представьте себе разницу между тусклым и размытым лучом карманного фонарика и ярким светом лазера.

Обновите свою жизнь

Как обновить свою жизнь? Как практиковать «отключение» от ее обычного течения хоть на час-другой в неделю? Начните с малого

и проявляйте творческий подход.

Я обычно рекомендую первые шаги, которые требуют не так много времени, затрат или предварительного планирования. Вот лишь некоторые примеры, которые я могу предложить вам, в том числе и из тех, которыми поделились со мной мои клиенты.

- Выезд на природу с друзьями и семьей, когда вы все отключаете свои электронные устройства.
- Беседы и разговоры с людьми, когда вам не мешают смартфоны.
- Прогулки, походы в горы и любование природой в режиме офлайн.
- Написание текстов от руки, с выключенными электронными устройствами.
- Обед с друзьями в ресторане с условием: кто первый использует электронное устройство, тот и заплатит по счету.

Как вы на это смотрите? Какие изменения можете внести в свою жизнь? Попробуйте записать пять идей.



Привыкнув к малому, вы можете попробовать и более серьезные мероприятия вроде «отключения» от устройств на 24 часа.

Однозадачность в свободное время

Один раз в неделю я занимаюсь степ-аэробикой в спортивном зале поблизости от моего дома. Людей на занятиях немало. Многие так увлекаются, что становятся настоящими фанатами этого вида физических упражнений. Почему? Некоторые говорят, что им нравятся инструкторы; кого-то возбуждает ритмичная музыка; кто-то

радуется тому, что в течение целого часа может заниматься только собой.

Действительно, заниматься степ-аэробикой невозможно, если не включить в процесс весь свой мозг и все свое тело. В течение хотя бы одного прекрасного часа в неделю участники секции увлеченно занимаются одним делом. Они практикуют однозадачность. Единственный способ успевать за группой и делать все в унисон — полное погружение в упражнение. Каждую неделю любителям степ-аэробики предлагается новая программа, которая соединяет в себе новые движения и ритмы. В равной степени задействуются мозг и тело. Занятие подразумевает однозадачность. И людям это нравится.

Помните: приобретение навыка попадания в состояние потока в свободное время увеличивает способность целенаправленно сосредотачиваться и на работе. Этот навык многофункционален.

Умение «притормозить»

Сейчас по всему миру появляется все больше «Клубов медленного чтения»⁴⁶. Их участники убеждены, что медленное действие — это хорошо. И наука это подтверждает. Медленное чтение увязывается с ощущениями радости, сопереживания, сосредоточенности и душевного подъема, а также снижает воздействие на человека стресс-факторов. Такие клубы организуются в библиотеках, кафе и на дому у их членов. Правила несложные: нужно находиться в спокойном тихом месте, читать в течение 30 минут за раз без перерыва, отключить телефоны и другие мобильные устройства. Разрешается чтение на планшете или электронных книгах (букридерах). Уже появились и ответвления этих организаций — «Клубы медленной кулинарии» и «Клубы медленного вязания». Они очень полезны для людей. Доказано, что сосредоточенность на неторопливых занятиях, упражняющих мозг, притормаживает естественное ослабление памяти⁴⁷.

«Замедление» привычных темпов деятельности может прийти к вам и с неожиданной стороны. Один мой клиент, который помогает

своему близкому родственнику с заболеванием, сильно ограничивающим скорость его движений, рассказывал мне: «У моего отца обнаружили боковой амиотрофический склероз, или болезнь Лу Герига. Он может ходить, но очень медленно. Он может говорить, но тоже медленно. Он может даже готовить себе еду, но очень, очень медленно. Когда я рядом с ним, то вынужден приноравливаться к его темпу. Сначала это было трудно. А затем я даже почувствовал какое-то облегчение от того, что мне не нужно быстро двигаться».

Роль искусства

Дзэнтангл (или дзэн-графика)^[9] — метод создания графических композиций из простых повторяющихся линий, которые пересекаются друг с другом в сложном узоре. Они создаются на небольших листах бумаги за 15–20 минут непрерывного рисования. Отвлекаться нельзя. Этот художественный метод приносит человеку расслабление, напоминает медитацию и тренирует осознанность. Те, кто занимается дзэнтанглами, обычно сообщают об ощущении удовлетворенности по завершении рисунка. Они говорят и о том, что такие занятия усиливают их творческий потенциал, который распространяется и на другие стороны их жизни. Как рассказывал мне один профессиональный художник, серьезно занимающийся техникой дзэнтангла: «Она подразумевает высокую осознанность исполнителя, а не ее отсутствие. Метод дзэнтангла расслабляет, оказывает позитивное психоэмоциональное воздействие и позволяет лучше контролировать мысли». Говорят, что дзэнтангл способен дарить людям неожиданные идеи.

Метод дзэнтангла — лишь один из примеров того, как искусство может помочь расслабляться и восстанавливаться после напряженного рабочего дня. Другой способ практикования однозадачности в свободное время — поход в кино. Просмотр фильма в кинотеатре, а не дома имеет много психологических преимуществ. Дома вас обычно многое отвлекает, а в кинотеатре вы можете сосредоточиться на одном деле.

Просмотр кинофильма — удовольствие недорогое. Вдобавок оно полностью занимает ваш разум, а все другие заботы остаются

в стороне. Сюжет захватывает ваше воображение, а комфортное кресло и полутьма почти полностью ограждают от внешних раздражителей и отвлекающих моментов.

Наш мозг воспринимает информацию, поступающую в него с экрана, как реальность. Многие любят приключенческие картины в частности потому, что при их просмотре мозг получает своеобразный замещающий реальность опыт, которого в обычной жизни мы никогда не приобретем. А просмотр исторической картины или фильма о других странах позволяет мозгу совершить мини-путешествие во времени и пространстве. Когда вы увлечены кинофильмом, или книгой, или художественным произведением на выставке, или каким-то другим образцом высокого искусства, ваш мозг сосредоточен на этом источнике информации. Вы находитесь в режиме однозадачности. Это как освежающий душ для мозга.

Пределов использования принципов однозадачности для поддержания духа, регенерации тела и ума бесконечно много, и тут можно пойти гораздо дальше традиционных видов искусства. Сегодня, например, все больше людей находят отдушину в волонтерских движениях. Ключом здесь становится ваша способность подняться над привычными обязательствами и привычной деятельностью, нацеленной на конкретный результат. У творчества много форм. Приведенные выше — только отдельные примеры.

Мы становимся все более занятыми, а наше внимание рассеивается. Один успешный адвокат едко заметил: «Боюсь, сегодня я уже не умею сосредоточиться на чем-либо вообще». Наш судорожно работающий мозг постепенно утрачивает способность схватывать малейшие детали и красоту бытия. Возьмите бразды правления в свои руки. Развивайте свои способности, живя более полной жизнью в настоящем.

Глава 7

Снова дома

МИФ

Однозадачность годится только для работы.

РЕАЛЬНОСТЬ

Однозадачность подходит для всех сфер нашей жизни.

Всегда делайте на одно дело меньше того числа, на которое вы считаете себя способным.

Бернард Барух, американский финансист и государственный деятель

Я хочу, чтобы вы жили полной, позитивной, радостной и осмысленной жизнью. Я хочу, чтобы вы чувствовали себя в своем доме как дома. И постарайтесь сосредоточиться на этом.

Высокотехнологичное устройство TiVo Roamio может одновременно записывать несколько телевизионных шоу, позволяя пользователям просматривать их «вживую» или в записи где угодно. Разве это не замечательно?

Но, как это ни странно, вместо повсеместного восхваления чудодейственных возможностей этого устройства в его рекламной кампании в 2014 году сухо упоминалось и о неприятных инцидентах, в которых оно оказалось косвенно виновным.

- Кто-то из горнолыжников врезался в деревья, пользуясь этим устройством на ходу.
- Кто-то из пациентов пользовался этим устройством, находясь на семейном сеансе лечения.
- Кого-то из пользователей даже заключили в Ватикане в тюрьму за его применение.

Даже рекламируя свой товар, производители вынуждены признавать пагубность рассредоточения внимания.

Экспресс-анкета о вашей домашней жизни

Многие не полностью отдают себе отчет в том, насколько попытки переключения с задачи на задачу мешают личной жизни. Возможно, вы считаете, что умеете противостоять отвлекающим моментам, хотя многие советуют вам изменить свои привычки. Или, может быть, вы хотите внести в свою жизнь какие-то перемены. В любом случае нижеприведенная экспресс-анкета о вашей домашней жизни —

именно то, что вам нужно. Устраивайтесь поудобнее и получайте удовольствие.

Подумайте о своей домашней жизни. Запишите цифры, которые показывают степень тех или иных проявлений вашего поведения дома:

- 3 = часто (по крайней мере раз в неделю);
- 2 = временами (по крайней мере раз в месяц);
- 1 = очень редко;
- 0 = практически никогда.

Экспресс-анкета о вашей домашней жизни

Как часто вы...

1. Не вслушиваетесь в то, что вам говорят домашние?
2. Берете работу на дом?
3. Включаете одновременно два или более приемника информации вроде телевизоров, радио и т. п.
4. Идете куда-то отдохнуть с семьей или друзьями и основное время уделяете общению с электронными устройствами?
5. Заменяете личное общение с людьми контактами через электронную почту и социальные сети?
6. Торопитесь побыстрее завершить семейный обед или ведете себя в ходе него рассеянно, не вступая ни с кем из домашних в серьезные разговоры?
7. Забываете о еде, которую готовите, поскольку ваши мысли заняты чем-то другим?
8. Входите в комнату, забыв, зачем вы пришли в нее?
9. Говорите по телефону, работая на своем компьютере?
10. Едите на ходу или как-то еще, не обращая внимания на свою пищу?

Подсчитайте сумму набранных баллов.

Она определяет вашу расположенность к однозадачности.

Ваша сумма _____

Результат

0–10 баллов

Уровень 1: весьма впечатляет

Можете себя похвалить!

11–16 баллов

Уровень 2: неплохо, неплохо

Вы на правильном пути.

17–23 балла

Уровень 3: надежда умирает последней

Вы на пути к тому, чтобы лучше осознавать свое присутствие «здесь и сейчас».

24–30 баллов

Уровень 4: что-то сильно мешает вам в домашней жизни

Наберитесь веры и терпения и попробуйте воспользоваться некоторыми советами и методиками из этой книги. Посмотрите, что из этого получится!

Умение погружаться в задачу влияет на все: от вашего здоровья и взаимоотношений с людьми до ощущения полноты жизни. Обратите внимание на то, как мы пережевываем пищу. Стремление к многозадачности во время еды может приводить к перееданию и плохому пищеварению. Многие диетологи и врачи говорят, что, сосредоточиваясь во время еды на самом процессе, мы получаем больше удовольствия от принятия пищи. Тщательное пережевывание и потребление небольшими порциями снижает количество поступающих в организм калорий. Однозадачность во время еды — верный путь к похудению!

Если во время общения с людьми вы пользуетесь электронными устройствами, то тем самым посылаете им явный сигнал, что они для вас не особенно важны. Да и вы, отвлекаясь на посторонние дела, не получаете ощущения смысла и наполненности от взаимодействия

с близкими. Известный психолог Абрахам Маслоу сказал бы, что такое поведение снижает вероятность «самоактуализации» (то есть полной реализации своего потенциала).

Вопросы, которые приведены в «Экспресс-анкете о вашей домашней жизни», могут быть разделены на две категории по признаку того, в чем они мешают вашей концентрации: в отношениях с людьми и в вашей личной жизни. Пять из них имеют отношение к вашим личным устремлениям, пять – к взаимодействию с окружающими. Чтобы понять, какие из них больше всего вас затрагивают, изучите табл. 3.

Таблица 3. Личное и межличностное в вопросах экспресс-анкеты

Вопрос экспресс- анкеты	Относится скорее к вашим личным устремлениям или межличностным отношениям?
1	Межличностные отношения
2	Личные устремления
3	Личные устремления
4	Межличностные отношения
5	Межличностные отношения
6	Межличностные отношения
7	Личные устремления
8	Личные устремления
9	Межличностные отношения
10	Личные устремления

В зависимости от полученных результатов попробуйте понять, чему нанесет больший вред ваше переключение с задачи на задачу: вашим отношениям с людьми или реализации ваших личных устремлений.

Как научиться выделять для себя время

Если вы недовольны своими результатами по итогам «Экспресс-анкеты», то как вам исправить ситуацию? Как создать условия для позитивных изменений?

Постарайтесь найти время для того, чтобы начать по-настоящему общаться с людьми, которые важны для вас больше других, – включая себя. Возможно, вы научитесь оставлять мобильный телефон в прихожей хотя бы на первый час своего пребывания дома или выделите хотя бы небольшие промежутки времени раз в неделю на любимые занятия.

А как у вас дела с однозадачностью в семье? Когда вы путешествуете вместе на машине, вы все общаетесь только со своими устройствами? Семейные психологи говорят, что автомобиль – идеальное место для межличностного общения и серьезных разговоров, поскольку здесь обычно необязателен зрительный контакт. Это создает людям, особенно подросткам, условия для того, чтобы быть более откровенными.

Есть и другие способы установления тесных отношений в семье. Один мой коллега рассказывал такую историю.

Я знаю одну семью, в которой дети уже выросли. Но они по-прежнему очень близки. Мы спрашивали их родителей, в чем секрет. И знаете, что они нам ответили? Теплая ванна. Дети все или как минимум по двое каждый вечер принимали теплую ванну. Они забирались в нее, наслаждались теплом, расслаблялись и не хотели вылезать. И ничто их не отвлекало. Они подолгу и серьезно говорили друг с другом. И сами потом рассказывали, что воспринимали такое общение даже лучше, чем семейные обеды, где все отвлекается на еду и мелкие реплики вроде просьбы передать соль, а как минимум один человек из семьи (обычно мама или бабушка) занят тем, что обслуживает других.

Большая ванна есть не у всех, но этот прием может применяться в разных вариантах. Например, можно устраивать совместные утренние или вечерние прогулки, поездки или походы на пикники,

еженедельные неформальные встречи. Или просто совместный отдых в каком-нибудь парке или сквере. Поджаривать на прутиках кусочки сладкого хлеба или даже сидеть при свечах. Но даже если это самый обычный семейный обед, *обязательно отложите в сторону все ваши электронные устройства!* Вы не представляете, сколько раз я присутствовала на семейных обедах и наблюдала, как каждый из присутствующих сидел, уставившись в экран своего телефона, вместо того чтобы общаться с родными и гостями.

Главное — сделать правильный и сознательный выбор.

Как делать правильный выбор

В мире издано множество книг с очаровательными названиями, в которых рассказывается, как важно быть замечательным родителем, чтобы воспитать замечательного ребенка. Но вот книга «Достаточно хороший ребенок» (The Good Enough Child) выделяется на общем фоне⁴⁸. Одна из ее глав под названием «Достаточно хороший родитель» напоминает нам о необходимости делать в жизни выбор, который имеет высокую вероятность стать удачным. Идеи, описанные в этой главе, применимы в разных обстоятельствах, в том числе и на работе.

Работающая мама обычно читает детям на ночь перед сном. И вот в один из вечеров она чувствует себя особенно усталой и лишенной сил, но не хочет нарушать сложившийся ритуал и садится за чтение.

И тут же она испытывает раздражение, даже покрикивает на детей. Она чувствует себя неудачницей: вместо того чтобы реализовать свое намерение быть «хорошей», она становится «плохой». Автор упомянутой мною книги дает важный совет, который сводится к следующему: если вы хотите читать детям на ночь, то читайте. Если вы не готовы к этому, то не читайте. Для вас приемлемы оба варианта. А какой же неприемлем? Тот, когда вы сознательно обрекаете себя на неудачу, читая детям на ночь в раздражении и «на скорую руку». Хотя вы заранее знали, что у вас сегодня нет сил на чтение.

Так что правильный выбор включает два решения.

► Сначала нужно сделать правильный выбор, а потом твердо его придерживаться.

В следующий раз вы можете принять другое решение. Не нужно упорствовать! Просто в данный момент держитесь своего выбора, а не пытайтесь юлить и менять решение.

Я уже говорила об этом, но здесь повторяю эту формулу вновь. Я хочу, чтобы она накрепко утвердилась в вашем сознании, стала вашей мантрой.

Выбор нужно делать, только всесторонне оценив, что для вас важнее всего. Возможно, вам хочется поваляться на диване и посмотреть последнюю серию нескончаемого мультсериала «Симпсоны». Но сегодня день рождения вашего друга, и вы собирались заглянуть к нему с чем-нибудь вкусненьким. Не идите по пути наименьшего сопротивления. Сделайте то, что сейчас для вас важнее. Со временем вы начнете замечать прямую связь между тем, чтобы совершать необходимые поступки и испытывать при этом подъем психоэмоционального состояния.

Я вовсе не утверждаю, что единственным правильным решением всегда будет жертвование собой или своими интересами. Вы должны сами уметь спрашивать себя, какой вариант из имеющихся актуален именно сейчас. Ведь этот выбор поможет вам в дальнейшем добиться большего. Он может вас подготовить к другому выбору в другом контексте, не означая при этом, что вы сами не знаете, чего хотите.

Представим, например, что сейчас вы больше всего хотите спать. Если такое желание не обурекает вас 24 часа в сутки семь дней в неделю, это может быть для вас вполне естественным выбором. Если вы решаете потратить вечер на то, чтобы как следует выспаться, а не на работу или семью, это ни в коем случае не означает, что вы их не цените. Как раз наоборот. Если вы позаботитесь о себе и как следует отдохнете, то можете после этого принести гораздо больше пользы своим делам и окружающим людям.

И если уж вы решили, что будете делать этим вечером, то не юлите и не отходите от своего плана, пытаясь одновременно сделать и другой параллельный выбор. Иначе ваша жизнь не будет настоящей. Как однажды заметила известная современная американская художница Джорджия О'Киф: «На самом деле никто не видит цветка — он такой маленький. У нас нет времени. А ведь созерцание требует времени. Времени требует и дружба».

Эта цитата напоминает мне о том, что нужно жить «здесь и сейчас».

Я тоже хочу принимать хорошие решения. И тоже часто оказываюсь неправой.

Унизительный пример нарушенной логики

Хотя я исповедую принцип однозадачности, время от времени обнаруживаю, что и сама иногда перескакиваю с задачи на задачу. Поэтому я часто прошу домашних и друзей одергивать меня, когда начинаю «косячить». Даже если вы во что-то свято верите, всегда нужно быть бдительными: в нас заложено стремление к неправильным поступкам.

Ведь для «одного маленького исключения» есть множество оправданий: «я заблудился по дороге»; «я опоздал на встречу из-за пробок»; «я думал, как сделать лучше»; «мне казалось, что я смогу с этим справиться» и т. д.

Вот конкретный пример из моего опыта, который меня не очень красит (а впрочем, и не очень очерняет). Работая над этой книгой, я убедила себя, что можно совмещать процесс ее редактирования с занятиями йогой. Я научилась брать несколько страниц из рукописи, класть их рядом со своим матом и просматривать во время упражнений. Так продолжалось несколько дней, пока инструктор не задал нам несколько новых поз. Оказалось, что в некоторых из них переворачивать страницы невозможно. И вот, будучи вынужденной отказаться от «совместительства», я неожиданно обнаружила, что занятия стали для меня гораздо полезнее и интереснее. Это позволило мне возвращаться после них к работе с новыми силами и повысить производительность.

Как знает даже человек, только начинающий занятия йогой, обычно каждое из них длится не менее часа. В течение этого времени занимающийся должен посвятить практике все тело и разум. Таким образом, сложение двух занятий (моя рукопись и йога) не могло дать двойного результата. Что-то должно было пострадать. Больше я никогда не брала рукопись на занятия.

То, что мы иногда называем присутствием «здесь и сейчас», может рассматриваться как применение принципа однозадачности ко всей нашей жизни.

Счастливым дар

Умение сосредоточиваться на одном деле — дар, который постоянно приносит плоды. Как полагает доктор Дэвид Голдман, ключ к счастью в том, чтобы уметь полностью погружаться в текущий момент⁴⁹.

Обратите особое внимание на эту мысль. Приверженность принципу однозадачности прямо связывается с ощущением счастья. Это здорово! А как вы считаете, почему такое возможно?

Ученые указывают на то, что люди ощущают свою жизнь более наполненной, будучи всецело погруженными в интересующее их дело. Хотя наша высокая производительность и называется иногда жизненным эликсиром, еще большее значение для удовлетворения имеет однозадачность.

В 2010 году ученые из Гарвардского университета провели масштабное исследование, объектами которого стали 2250 взрослых людей. Целью было изучить их настроение и ощущение полноты жизни. Эксперимент был долгим. Соответствующие «замеры» настроений производились через неравные временные промежутки. Оказалось, что ощущение счастья напрямую коррелирует с высокой степенью погруженности в решение той или иной задачи. А легко отвлекающиеся люди реже чувствуют себя счастливыми⁵⁰.

Психолог Виктор Франкл, вероятно, смог бы многое добавить к теме нашего разговора. Большая часть его научной карьеры была посвящена выяснению того, что приносит людям ощущение полноты

жизни, независимо от обстоятельств. Ученый обнаружил тесную связь между ощущением счастья и двумя когнитивными процессами: способностью человека видеть смысл во всех моментах своей жизни и его способностью побеждать губительную боязнь за результат.

Сегодня, в нашей достаточно комфортабельной жизни, многие настолько озабочены фиксацией радостных моментов, что рискуют потонуть в море такой информации. Что для вас важнее: сохранить в памяти замечательные моменты отдыха, важные события жизни или эмоциональные воспоминания или щелкать фотоаппаратом для получения фото, которые вы нерегулярно и с ленцой когда-нибудь будете просматривать? Каков будет ваш честный ответ и поддерживаете ли вы своими действиями свои убеждения?

Объединим все эти вопросы в классную фразу из культового сингла 90-х годов «Выпускник», которую исполняла популярная тогда рок-группа Third Eye Blind: «Проживаешь ли ты по-настоящему те дни, которые проносятся мимо тебя?»

Если вы ответите на этот вопрос положительно, то вы молодец.

Прислушивайтесь к звуку колокола

В 2007 году скрипач Джошуа Белл, которого многие считают одним из величайших музыкантов мира, согласился принять участие в одном эксперименте. В Вашингтоне он проехал на метро до расположенной в самом центре города станции L'Enfant Plaza, на ее ступенях положил раскрытый футляр для скрипки и в течение 45 минут играл на инструменте стоимостью несколько миллионов долларов.

Послушать его останавливались немногие. Белл заработал всего 32 доллара. Представители лишь одного демографического слоя больше других толпились возле музыканта — дети. Взрослые были слишком заняты для того, чтобы насладиться этим поразительным бесплатным концертом, который давал человек, способный заработать более 4000 долларов за *одну минуту* игры на сцене⁵¹.

Мы утрачиваем способность радоваться жизни и удивляемся, куда все время спешим. Приверженность однозадачности включает в себя открытость моментам, которые требуют полного погружения

в них. Рассеянное созерцание мира при рассредоточенном внимании значит, что в какой-то момент мы можем пройти мимо такой возможности, которая выпадает нам только раз в жизни.

Известный американский психолог Грегори Бёрнс так передает описание писателем Питером Камински того, что он называет *гиперреальностью*: «Когда я доволен собой, я называю это “особыми минутами”... это другая реальность, в которой я полон жизни, полностью сосредоточен, а каждая секунда брызжет жизненными соками, словно спелый фрукт».

Бёрнс полагает, что «в определенных обстоятельствах... гиперреальность создает переходные состояния, которые навсегда отпечатываются в вашей памяти»⁵².

Чем больше мы учимся быть «полным жизни», тем сильнее наша способность достигать этого состояния гиперреальности, в которой мы ощущаем себя более счастливыми и сильными.

Олимпийские возможности

Церемония открытия зимней Олимпиады в Сочи в 2014 году продемонстрировала яркий пример того, как можно «отсутствовать» даже в самую важную для человека минуту.

Представьте себе, что усилия и вера всей вашей жизни принесли вам наивысший результат — вы вошли в олимпийскую сборную своей страны. Наступил самый ответственный момент: мир готовится увидеть вас во всем блеске на церемонии открытия Олимпиады. Но было заметно, что большинство атлетов из некоторых стран не купались в лучах славы и даже не отвечали на приветствия зрителей. Они были сосредоточены на своих электронных устройствах, делая селфи, фотографии и видео. Так они хотели запечатлеть эти мгновения, чтобы надолго «запомнить» их. Это желание вполне понятно, но ведь было ясно и то, что в их распоряжении позже могут оказаться сотни и тысячи мегабайт высококачественных профессиональных фотографий и видеоклипов, из которых они могли бы выбрать для себя наиболее подходящие!

Эти моменты церемонии открытия сочинской Олимпиады — апофеоз отсутствия осознанности в поведении людей. Сотни

спортсменов продемонстрировали всем, как можно быть полностью «подключенным» к своим электронным устройствам и полностью «выключенным» из реальной жизни. По моим прикидкам, более половины спортсменов, прошедших на параде открытия, разумом не присутствовали на этом событии.

Мастера дзэн учат нас, чтобы мы всегда присутствовали в текущем моменте, несмотря ни на какие мирские дела, вплоть до мытья посуды (для меня это вообще труднейшее занятие). Трудно понять, почему так много спортсменов предпочли общение со своими устройствами возможности ощутить сказочные моменты гордости за свою страну и принадлежности к элите мирового спорта. Они пропустили как раз то, что приходит только с полным погружением в одно текущее дело: действие принципа однозадачности.

Был среди них, однако, по крайней мере один человек, который продемонстрировал приверженность этому принципу даже перед лицом враждебных ему обстоятельств. Американский фигурист, неоднократный призер мировых первенств Джереми Эббот тяжело упал на лед и ударился о бортик катка после неудачной попытки исполнить прыжок в четыре оборота в короткой программе. Около 10 секунд он пролежал на льду. Но, несмотря на физическую боль и моральное потрясение, он нашел в себе силы продолжить катание и закончил программу с улыбкой на лице⁵³. Публика наградила мужественного спортсмена овацией. Позже Эббот говорил: «Я нисколько не стыжусь своего выступления. Я тогда поднялся и закончил свою программу. И я горжусь тем, что мне хватило сил сделать это в таких обстоятельствах».

Джереми Эббот проявил силу воли и характер. Как удалось ему завершить катание с таким присутствием духа и осознанности? Он полностью настроил свое тело и разум на одно самое важное для него в тот момент дело: короткую программу. Если бы он хоть на секунду утратил свою физическую и умственную нацеленность на нее и пожалел себя после катастрофического удара о бортик, то не смог бы собраться и довести до конца свое выступление.

В этом и состоит отработка умения постоянно быть «здесь и сейчас». Принцип однозадачности требует не так уж многого: освоения пары конкретных методик, их тренировки и упорства, которое позволит вам моментально вскочить на ноги, если вы случайно поскользнетесь на льду и на всей скорости врежетесь в бортик катка.

Назад к основам

В суматохе жизни мы часто забываем о ее основах. В этой книге я рассказала вам о принципе однозадачности. Я привела данные из области нейрофизиологии, психологии, истории и просто занимательные случаи из жизни.

Когда вас «заклинивает», то причина в том, что вы пытаетесь сделать одновременно много дел или сосредоточиваетесь на чем-то одном? Подумайте, когда вы ощущаете подъем творческих сил, эффективность и гордость за свое дело. Готова биться об заклад, что это происходит тогда, когда вы полностью погружены в то, что делаете в данную минуту.

И снова напомним вам принцип однозадачности.

► Вы успеете больше, если будете делать одно дело за раз.

Оказывается, у вас на все может хватить времени. Весь вопрос в том, как вы им распорядитесь.

А теперь давайте-ка на свежий воздух и наслаждайтесь солнцем... по одному лучику за раз.

Приложение

Возражения адептам многозадачности

Убежденность в чем-то ничего не стоит, если только она не превращается в дела.

Роберт Карлайл, популярный шотландский актер

Как можно объяснить принцип однозадачности тому, кто твердо убежден, что способен делать множество дел одновременно?

Полюбуйтесь на некоторые высказывания моих любимых, но запутавшихся в себе друзей, придерживающихся многозадачности. А также изучите мои типичные ответы (табл. 4). Можете придумать и свои смелые ответы (которые значительно превосходят мои по остроумию). Про мои ответы можете вообще забыть, считайте их неудачными.

Таблица 4. Ответы тем, кто любит делать много дел одновременно

Глухие протесты заблуждающихся приверженцев многозадачности, которые, однако, руководствуются благими намерениями	Мои вежливые, но твердые ответы, которые основаны на более солидной научной базе
«Уже 11:15 утра, а мне нужно успеть закончить к полудню два дела. Я не успею , если буду делать их по одному»	Человек в состоянии делать за один раз только одно дело. Переключение с задачи на задачу — противоположность концентрации внимания. Такая тактика уменьшает ваши шансы на выполнение любых срочных заданий с удовлетворительными результатами
«Нельзя заставлять других ждать, пока вы проявите к ним внима-	Грубо и неуважительно по отношению к находящемуся перед

ние. Это грубо и эгоцентрично»	вами человеку — как раз при этом делать несколько дел, а не сосредоточить свое внимание на собеседнике
«Отвечая на электронные сообщения в ходе скучных, бесполезных и обязательных совещаний, я как раз продуктивно использую время»	Исследования ученых показывают, что высшие должностные лица будут воспринимать такое ваше поведение как проявление недостатка силы воли и самоконтроля
«В день я получаю сотни сообщений. Я вынужден делать сразу много дел!»	Единственный эффективный способ справиться со множеством запросов и требований — поочередная работа с каждым из них по отдельности
«Разве это плохо — “отбить” быстрый ответ на какое-то сообщение во время видеоконференции? Ведь потом одним делом будет меньше»	Так совершаются неприятные ошибки. Ваши ответы на сообщения могут вызвать дополнительные вопросы, вдобавок вы можете «выпасть» из видеоконференции, не будучи в состоянии ответить на неожиданный вопрос, потому что не вслушивались в обсуждение
«Смешно утверждать, что я не способен одновременно выполнять несколько дел. Например, я вполне могу слушать музыку и заниматься физическими упражнениями»	Наш мозг способен выполнять два дела одновременно только в том случае, если они оба не претендуют на его когнитивные ресурсы. То, о чем вы говорите, не подпадает под определение многозадачности
«Я вынужден выполнять одновременно несколько дел. С таким объемом работы невозможно	Я не могу делать более одного дела за раз. Вы тоже. Практика

придерживаться однозадачности и успевать всё»	однозадачности — единственный способ сделать всё
«На работе от нас ожидают способности решать несколько задач одновременно»	На самом деле от вас ожидают того, чтобы вы были высокопрофессиональным и эффективным работником
«Нельзя рассчитывать на полное участие всех участников встреч в группах или командах. Будущее все-таки за частичным вниманием»	Частичное внимание при работе в группах приводит к снижению их сплоченности и способности достигать общего результата
«Молодые люди хорошо умеют делать много дел одновременно»	Все мы настроены на однозадачность. Возраст роли не играет
«Я могу решать сразу несколько задач и держать в поле своего внимания все, что делаю»	Ложно понимаемая вами способность к решению одновременно нескольких задач на самом деле приводит к рассеиванию внимания, лишь частичному присутствию «здесь и сейчас» и в отношениях с другими людьми
«Люди знают, что попытки одновременно решать несколько задач могут быть контрпродуктивными»	Вред многозадачности признают немногие
«Я не хочу погружаться в стоящие передо мной задачи настолько глубоко, чтобы терять связь с окружающим миром или забывать обо всем на свете»	Это примерно то же самое, что сказать: «Я не хочу заниматься физическими упражнениями, потому что боюсь стать слишком здоровым». Такие вопросы должны стоять на самом последнем месте. И вообще это походит на неловкую отговорку, чтобы ничего не делать. Если следование принципам однозадачности и

концентрации создает для вас риски, например полной утраты ощущения времени, поставьте таймер, чтобы прерваться в заре- нее определенную минуту

А теперь — многоцелевой ответ на любое возражение против однозадачности.

► Приверженность однозадачности экономит наше время, повышает производительность и помогает в межличностном общении с окружающими.

На этом всё.

Благодарности

Держитесь подальше от тех мелких людишек, которые стремятся лишить вас ваших амбиций. Лучше ведите дружбу с великими людьми. Великие люди — это те, кто может заставить вас почувствовать себя великим человеком.

Марк Твен

ПРИВЕТСТВУЮ ВСЕХ ВАС!

Я благодарна издательству Berrett-Koehler, мой семье, клиентам и коллегам, а также друзьям-писателям, которые так щедры на поддержку и фантастические идеи. Спасибо и тем, с кем я не встречалась, но результаты чьих исследований и блестящие мысли по поводу однозадачности так помогли мне.

Я хочу поблагодарить целую плеяду своих друзей, которые так хорошо показывают, что если уделять внимание тому, кого ты ценишь, а не растрачивать его попусту, то можно изменить мир. Не устану говорить спасибо Кэтрин, Джону и Эвану за то, что они помогли мне справиться с таким огромным количеством слов.

Спасибо моим мальчикам. Зная о том, что мне нужно работать, они объявляли мне выговор за мои робкие попытки намекнуть на то, что я «могла бы поиграть с ними». И за то, что они все же радовались даже коротким промежуткам, когда мы играли в настольную игру в слова. За то, что они всегда спрашивали меня, как идет моя книга. За то, что они никогда не хныкали и гордились мной. И за то, что они приносили мне ужин в комнату, когда знали, что я работаю. Следующим важным делом для нас будет научиться мыть посуду.

Моя любовь больше, чем расстояние от Земли до Плутона.

Об авторе

Личное

Я автор трех книг и президент консалтинговой и коучинговой компании Only Connect Consulting. Я получила степень магистра бизнес-администрирования в Корнелльском университете (прошла полный курс и окончила его с отличием), а также степень бакалавра в Пенсильванском университете (почетный диплом).

Я внештатный преподаватель в Высшей школе менеджмента Корнелльского университета. Австралийский институт менеджмента дважды приглашал меня с лекционным туром в Австралию. Я сертифицированный консультант нейролингвистической программы, а также сертифицированный эксперт по тестам на типологию личности по системе Майерс — Бриггс. Я также член Студенческой волонтерской ассоциации Северной Америки.

Первые две мои книги — [«Нетворкинг для интровертов»](#)^[10] и [«Управление для тех, кто не любит управлять»](#)^[11] — были переведены более чем на 20 языков, включая кантонский диалект китайского, французский, немецкий, японский, корейский, китайский, маратхи, польский, португальский, румынский, русский и испанский.

Обо мне рассказывал ряд СМИ, включая телеканалы ABC-TV, CNBC, CNN, Fox News, а также такие издания, как British Airways, Cosmo, Fast Company, Forbes, Redbook, Students Today Leaders Forever, USA Today, U. S. News and World Report, Wall Street Journal и Women's Health.

Я даже немного утомилась от перечисления всего этого. Да и кому это интересно, кроме моей мамы?

Прочее

Я верю в силу принципа однозадачности. Я верю в то, что кто-то (правда, не знаю точно кто) специально вводит нас в заблуждение,

убеждая делать больше одного дела одновременно, хотя это невозможно.

Я верю, что хорошая домашняя выпечка и смех — лучшие лекарства от всех бед.

Я люблю танцевать. Я могу ходить буквально по ниточке. Мне никогда не удавалось отделаться от своего пристрастия к театру.

Каждый день я совершаю прогулки без мобильного телефона. У меня есть три очень забавных австралийских попугайчика. Иногда я не могу удержаться от того, чтобы не подначить в тренажерном зале ребят вдвое крупнее меня, утверждая, что сделаю больше упражнений на пресс. Больше всего я возбуждаюсь, делая презентации и рискованно спускаясь в аквапарках по не очень хорошо отремонтированным водяным горкам.

Я извлекла большую пользу из того, что применяю принцип однозадачности ко всем сферам своей жизни.

Я хочу, чтобы тем же занялись и вы.

Библиография

Я хочу перестать откладывать дела, но начиная с завтрашнего дня.

Сэм Левенсон

Прочтите эти книги (но по одной за раз!).

Брайсон Б. Краткая история всего на свете. М. : Гелеос, 2007.

Добелли Р. [Территория заблуждений. Какие ошибки совершают умные люди.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Зак Д. [Нетворкинг для интровертов.](#) М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Зак Д. [Управление для тех, кто не любит управлять.](#) М. : Альпина Бизнес Букс, 2012.

Карр Н. Пустышка. Что Интернет делает с нашими мозгами. М. : Best Business Books, 2012.

Кейти Б. Любить то, что есть. М. : София, 2009.

Куэнк Н. MBTI: полное руководство по интерпретации. М. : Психологи Пресс, 2010.

Ольденбург Р. Третье место: кафе, кофейни, книжные магазины, бары, салоны красоты и другие места «тусовок» как фундамент сообщества. М. : Новое литературное обозрение, 2014.

Паттакос А. Пленники собственных мыслей. Смысл жизни и работы по Виктору Франклу. М. : Альпина Паблишер, 2014.

Фостер Дж. Откуда берутся идеи. Мн. : Попурри, 2009.

Франкл В. Сказать жизни да! М. : Смысл, 2004.

Хофф Б. Дао Винни-Пуха. М. : Амфора, 2005.

Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М. : Альпина нон-фикшн, 2016.

Юнг К. Воспоминания, сновидения, размышления. Мн. : Харвест, 2003.

Ямасита К., Спатаро С. Антиступор. Инструмент лично для Вас, Вашей команды и Вашего мира. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Babauta L. The Power of Less. New York : Hyperion, 2009.

Bandler R., Grinder J. ReFraming: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning. Moab, UT : Real People Press, 1982.

Berns G. Satisfaction. New York : Henry Holt & Co., 2005.

Buber M. I and Thou. New York : Scribner, 1958.

Cashman K. The Pause Principle. San Francisco : Berrett-Koehler, 2012.

De Feo J., Juran J. M. Juran's Quality Handbook. New York : McGraw Hill, 2010.

Ferber R. Solve Your Child's Sleep Problem. Rev. ed. New York : Touchstone, 2006.

Fischer R., Shapiro D. Beyond Reason. New York : Penguin, 2007.

Glennie P., Thrift N. Shaping the Day: A History of Timekeeping in England and Wales. Oxford : Oxford University Press, 2014.

Homayoun A. That Crumpled Paper Was Due Last Week: Helping Disorganized and Distracted Boys Succeed in School and Life. New York : Perigee, 2010.

Johansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler, 2012.

Kador J. Effective Apology: Mending Fences, Building Bridges, and Restoring Trust. San Francisco : Berrett-Koehler, 2009.

Kiefer C., Constable M. The Art of Insight: How to Have More Aha! Moments. San Francisco : Berrett-Koehler, 2013.

Kunz G., Kaminsky P. The Elements of Taste. New York : Little, Brown and Company, 2008.

Levine R. A Geography of Time: The Temporal Misadventures of a Social Psychologist. New York : Basic Books, 1998.

Maslow A., Maslow B., Geiger H. The Farther Reaches of Human Nature. New York : Penguin 1993.

McCrossen A. Marking Modern Times. Chicago : University of Chicago Press, 2013.

Rechtschaffen S. Time Shifting: Creating More Time to Enjoy Your Life. New York : Main Street Books, 1997.

Rosenstein B. Living in More Than One World. San Francisco : Berrett-Koehler, 2009.

Sachs B. The Good Enough Child. New York : HarperCollins, 2001.

Schofield D. Confessions of an Organized Homemaker. Cincinnati, OH : Better Way Books, 1994.

Weingarten G. The Fiddler in the Subway. New York : Simon and Schuster, 2010.

Wolke R. What Einstein Told His Barber. New York: Dell Trade, 2000.

Zona G. The Soul Would Have No Rainbow If the Eyes Had No Tears. New York : Touchstone, 1994.

Если вы заинтересовались темой этой книги, то можете отправить письмо по адресу connect@myonlyconnect.com и получить дополнительные рекомендации по соответствующей литературе.

Поверьте, это увлекательно!

Примечания

Введение

[1.](#) The Multitasking Paradox // Harvard Business Review. 2013. March. Vol. 91. № 3. Pp. 30–31.

Глава 1

2. Foster G., Kalenkoski C. M. Measuring the Relative Productivity of Multitasking to Sole-tasking in Household Production: New Experimental Evidence / IZA Discussion Paper № 6763. July 2012.
3. Stone L. Beyond Simple Multi-Tasking: Continuous Partial Attention. November 30, 2009 // <http://lindastone.net/2009/11/30/beyond-simple-multi-tasking-continuous-partial-attention>.
4. Ophir E., Nass C., Wagner A. D. Cognitive Control in Media Multitaskers // Proceedings of the National Academy of Sciences. Vol. 106. № 37. Pp. 15583–15587.
5. Hamilton J. Think You're Multitasking? Think Again // National Public Radio. October 20, 2008 // <http://www.npr.org/templates/story/-story.php?storyId=95256794>.
6. Paul A. M. The New Marshmallow Test: Resisting the Temptations of the Web // The Hechinger Report. May 3, 2013 // http://hechinger-report.org/content/the-new-marshmallow-test-resisting-the-temptations-of-the-web_11941.
7. National Highway Traffic Safety Administration. The Economic and Societal Impact of Motor Vehicle Crashes, 2010. Washington, DC: National Highway Traffic Safety Administration, May 2014.
8. Green M. Teens Report Texting or Using Phone While Driving Significantly Less Often than Adults / AAA NewsRoom. December 11, 2013.
9. Robinson M. Think It's Safe to Type a Quick Text While Walking? Guess Again / University of Buffalo News Center. February 26, 2014 // <http://www.buffalo.edu/news/releases/2014/02/022.html>.
10. Nasar J. L., Troyer D. Pedestrian Injuries Due to Mobile Phone Use in Public Places // Accident Analysis & Prevention. 2013. August. Vol. 57. Pp. 91–95.

11. Glatter R. Texting While Walking? Think Twice // Forbes. 2012. July 31 // <http://www.forbes.com/sites/robertglatter/2012/07/31/texting-while-walking-think-twice>.
12. Foerde K., Knowlton B. J., Poldrack R. A. Modulation of Competing Memory Systems by Distraction // Proceedings of the National Academy of Sciences. Vol. 103. № 31. Pp. 11778–11783.
13. Kapp H. Пустышка. Что интернет делает с нашими мозгами. М. : Best Business Books, 2012.
14. Institute for the Future and Gallup Organization. Managing Corporate Communication in the Information Age. Lanham, MD: Pitney Bowes, 2000.
15. Merrill D. Why Multitasking Doesn't Work // Forbes, 2012. August 17 // <http://www.forbes.com/sites/douglasmerrill/2012/08/17/why-multitasking-doesnt-work>.
16. Rosen L. D., Carrier L. M., Cheever N. A. Facebook and Texting Made Me Do It: Media-Induced Task-Switching While Studying // Computers in Human Behavior. Vol. 29. № 3. Pp. 948–958.
17. Paul A. M. The New Marshmallow Test: Resisting the Temptations of the Web // The Hechinger Report. May 3, 2013 // http://hechinger-report.org/content/the-new-marshmallow-test-resisting-the-temptations-of-the-web_11941.
18. Junco R., Cotten S. R. № A 4 U: The Relationship Between Multitasking and Academic Performance // Computers & Education. Vol. 59. № 2. Pp. 505–514.
19. Burns G. Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment. New York : Henry Holt, 2005. P. 43.

Глава 2

[20.](#) Тим Говард, интервью с Уилли Гейстом. Morning Joe, MSNBC, 2 июля 2014 г.

[21.](#) *Юнг К.* Воспоминания, сновидения, размышления. Мн. : Харвест, 2003.

[22.](#) Buber M. I and Thou. New York: Scribner, 1958. P. 17.

[23.](#) Buber M. I and Thou. New York: Scribner, 1958, с. 10.

Глава 3

- [24.](#) Луи Си Кей, интервью с Конаном О'Брайеном. Conan, TBS, 19 сентября 2013 г.
- [25.](#) Laubach M. A Comparative Perspective on Executive and Motivational Control by the Medial Prefrontal Cortex // Neural Basis of Motivational and Cognitive Control / R. B. Mars et al., eds. Cambridge, MA: MIT Press, 2011. Pp. 95–109.
- [26.](#) Slagter H. A. et al. MRI Evidence for Both Generalized and Specialized Components of Attentional Control // Brain Research. 2007. October 26. Vol. 1177. Pp. 90–102.
- [27.](#) Ansell E. B. et al. Cumulative Adversity and Smaller Gray Matter Volume in Medial Prefrontal, Anterior Cingulate, and Insula Regions // Biological Psychiatry. 2012. July 1. Vol. 72. № 1. Pp. 57–64.
- [28.](#) Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2016.
- [29.](#) Noth P. The Internet Wants to Destroy Your Productivity // The New Yorker. 2013. September 2. P. 22.

Глава 4

[30.](#) The Multitasking Paradox // Harvard Business Review. 2013. March. Vol. 91. № 3. Pp. 30–31.

[31.](#) Maher A., von Hippel C. Individual Differences in Employee Reactions to Open-Plan Offices // Journal of Environmental Psychology. Vol. 25. № 5. Pp. 219–229.

[32.](#) Nideffer R. M. Attention Control Training // Handbook of Research on Sports Psychology / R. N. Singer, M. Murphey, L. K. Tennant, eds. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. Pp. 522–556.

Глава 5

[33.](#) Goleman D. What Makes a Leader? // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82. № 1. Pp. 82–91.

[34.](#) Washington M. C., Okoro E. A., Cardon P. W. Perceptions of Civility for Mobile Phone Use in Formal and Informal Meetings // Business and Professional Communication Quarterly. 2014. Vol. 77. № 1. Pp. 52–64.

Глава 6

[35.](#) Лесли Уильямс, интервью с автором. Шепердстаун, Западная Виргиния, 7 октября 2014 г.

[36.](#) Vanderkam L. Are You As Busy As You Think? // Wall Street Journal. 2012. February 22 // <http://www.wsj.com/articles/SB100014240529-70203358704577237603853394654>.

[37.](#) De Feo J., Juran J. Juran's Quality Handbook. New York: McGraw-Hill, 2010.

[38.](#) Parker A. On Senate Menu, Bean Soup and a Serving of «Hyperpartisanship» // New York Times. 2014. August 20. P. A1.

[39.](#) Wilson T. D. et al. Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind // Science. 2014. July 4. Vol. 345. № 6192. Pp. 75–77.

[40.](#) Murphy K. No Time to Think // New York Times. 2014. July 27. P. SR3.

[41.](#) Murphy K. No Time to Think // New York Times. 2014. July 27. P. SR3.

[42.](#) Matteson M., Ivancevich J. Managing Job Stress and Health: The Intelligent Person's Guide. New York: Free Press, 1982. P. 36.

[43.](#) Кейнс Дж. М. Экономические возможности наших внуков // Вопросы экономики. 2006. № 9.

[44.](#) Хофф Б. Дао Винни-Пуха. М.: Амфора, 2005.

[45.](#) Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. Мн.: Поппури, 2015.

[46.](#) Whalen J. Read This as Slowly as You Can // The Wall Street Journal. 2014. September 16. P. D1.

[47.](#) Wilson R. S. et al. Life-Span Cognitive Activity, Neuropathologic Burden, and Cognitive Aging // Neurology. 2013. July 23. Vol. 81. № 4. Pp. 314–321.

Глава 7

48. Sachs B. E. The Good Enough Child. New York: HarperCollins, 2001.

49. Colino S. The Reasons of Our Discontent // Bethesda Magazine. 2013. November–December // <http://www.bethesdamagazine.com/-Bethesda-Magazine/November-December-2013/Why-Arent-We-Happy/index.php?cparticle=1&siarticle=0#artanc>.

50. Killingsworth M. A., Gilbert D. T. A Wandering Mind Is an Unhappy Mind // Science. 2010. November 12. Vol. 330. № 6006. P. 932.

51. Weingarten G. The Fiddler in the Subway. New York: Simon and Schuster, 2010.

52. Burns G. Satisfaction: Sensation Seeking, Novelty, and the Science of Finding True Fulfillment. New York: Macmillan, 2006. P. 74.

53. Caple J. After Fall, Abbot Presses On // ESPN // http://espn.go.com/-olympics/winter/2014/figureskating/story/_/id/10451479/2014-sochi-olympics-team-usa-fall-short-program-jeremy-abbott-presses-on.

Примечания редакции

[1] Николас Карр (род. 1959) — американский писатель. Его книга «Пустышка: что интернет делает с нашими мозгами» (опубликована в 2012 г. на русском языке) стала финалистом Пулитцеровской премии 2011 г. в категории нехудожественной литературы. *Прим. перев.*

[2] Карл Юнг (1875–1961) — швейцарский психиатр, основоположник аналитической психологии. Ее задачей Юнг считал толкование архетипических образов, возникающих у пациентов. *Прим. перев.*

[3] Мартин Бубер (1878–1965) — еврейский экзистенциальный философ, теоретик сионизма, выходец из Австро-Венгрии. *Прим. перев.*

[4] Поток, потоковое состояние — психическое состояние, в котором человек полностью включен в то, чем занимается. Оно характеризуется деятельным сосредоточением, полным вовлечением и нацеленностью на успех. Концепция предложена американским психологом Михаем Чиксентмихайи; в нее входят также практические рекомендации для вхождения в потоковое состояние. *Прим. перев.*

[5] Льюис Касс (1782–1866) — американский политик. Губернатор территории Мичиган с 1813 по 1831 г. и сенатор от нее в течение двух созывов. Также занимал пост посла США во Франции (1836–1842). Был кандидатом от демократической партии США на президентских выборах 1848 г. *Прим. перев.*

[6] Лаура Вандеркам — популярная американская писательница и психолог, специалист по тайм-менеджменту и самоорганизации, автор более десятка известных руководств по саморазвитию и самотренингу. *Прим. перев.*

[7] Джон Кейнс (1883–1946) — известный английский экономист. Возникшее под влиянием его идей экономическое течение впоследствии получило название кейнсианство. *Прим. перев.*

[8] Опубликовано на русском языке в журнале «Вопросы экономики» (№ 9, 2006 г.).

[9] Дзэнтангл — одно из уникальных направлений в художественном искусстве. Ассоциируется с методикой медитации дзэн-буддизма. Это рисунок, разделенный на части и состоящий из повторяющихся узоров. Используются только черные чернила. Создатели метода — Мария Томас и Рик Робертс. Они обнаружили, что такой способ абстрактного рисования хорошо успокаивает и приносит удовольствие. *Прим. перев.*

[10] Издана на русском языке: М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

[11] Издана на русском языке: М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Максимально полезные книги

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, вы поможете нам исправить недочеты и стать лучше.

Наши электронные книги

Дарите электронные книги

Заходите в гости:

mann-ivanov-ferber.ru

blog.mann-ivanov-ferber.ru

facebook.com/mifbooks

vk.com/mifbooks

twitter.com/mifbooks

instagram.com/mifbooks

youtube.com/user/mifbookstv

Дерево знаний

Предложите нам книгу.

Ищем правильных коллег

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок

Корпоративная библиотека

Книги ищут поддержку.

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталия Хоренко*
Литературный редактор *Ольга Свитова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн обложки *Елизавета Мазур*
Верстка *Елена Бреге*
Корректоры *Елена Бреге, Юлиана Староверова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги подготовлена компанией

Webkniga.ru, 2017