

Навык сохранения сосредоточенности в наше время  
просто необходим. Пропустите эту книгу —  
и вы подвергнете себя риску! Мой совет таков: прочтите ее.  
Проживите ее. Повторите еще раз.

ГРЕГ МАККЕОН,  
автор книги ЭССЕНЦИАЛИЗМ

# indistractable



неотвлекаемые

Как управлять  
СВОИМ ВНИМАНИЕМ  
И ЖИЗНЬЮ

НИР ЭЯЛЬ

при участии Джули Ли

МИФ Саморазвитие

Нир Эяль

**Неотвлекаемые. Как управлять  
своим вниманием и жизнью**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2019

УДК 159.952  
ББК 88.3

**Эяль Н.**

Неотвлекаемые. Как управлять своим вниманием и жизнью /  
Н. Эяль — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2019 — (МИФ  
Саморазвитие)

ISBN 978-5-00146-935-3

Какие возможности открылись бы перед вами, если б вы всегда осуществляли свои намерения? Чего бы вы достигли, если б умели сохранять сосредоточенность? Как много смогли бы успеть, если б вы обладали способностью ни на что не отвлекаться? Один из популярнейших авторов в мире, бывший преподаватель Стэнфордского университета, специалист по поведенческому дизайну и автор бестселлера «На крючке» Нир Эяль в своей новой книге показывает, где у отвлечения находится ахиллесова пята. Он выявляет особенности человеческой психики, которые побуждают нас отвлекаться, объясняет, почему нельзя решить эту проблему, просто отказавшись от технических устройств, и, главное, рассказывает, как человеку все-таки делать то, что ему нужно делать.

УДК 159.952

ББК 88.3

ISBN 978-5-00146-935-3

© Эяль Н., 2019  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2019

## Содержание

Введение. От «На крючке» к «Неотвлекаемым»	6
Глава 1. Какая у вас сверхспособность?	8
Глава 2. Что значит ни на что не отвлекаться	11
Часть I. Возьмите внутренние раздражители под контроль	17
Глава 3. Что в действительности нами движет?	17
Глава 4. Управление временем есть управление страданием	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Нир Эяль, Джули Ли

## Неотвлекаемые. Как управлять СВОИМ ВНИМАНИЕМ И ЖИЗНЬЮ

*Издано с разрешения Sunshine Business Development LLC c/o Fletcher & Company и Andrew Nurnberg Associates International Ltd. c/o Andrew Nurnberg Literary Agency*

*На русском языке публикуется впервые*

Книга рекомендована к изданию Александром Бельским, Сергеем Давыдовым, Ярославом Корниловым и Анной Паршиной

*Все права защищены.*

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

© Nir Eyal, 2019

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



*Посвящается Жасмин*

## Введение. От «На крючке» к «Неотвлекаемым»

На книжных полках чуть ли не каждой крупной компании можно найти одну желтую книжку. Я встречал ее в офисах Facebook, Google, PayPal и Slack. Ее раздают на IT-конференциях и корпоративных тренингах. Один мой друг, работающий в Microsoft, рассказывал, будто их CEO<sup>1</sup> Сатья Наделла показывает и советует эту книгу всем сотрудникам компании.

Книга «На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки»<sup>2</sup> вошла в список бестселлеров по версии Wall Street Journal и сейчас, когда я это пишу, по-прежнему занимает первое место среди книг в категории «Продукты» на Amazon<sup>3</sup>. Это в некотором роде поваренная книга. В ней есть рецепт поведения человека – нашего с вами поведения. Они там, в IT-компаниях, знают: чтобы зарабатывать, нужно, чтобы мы к ним возвращались снова и снова, – на этом строятся их бизнес-модели.

Мне это хорошо известно, ведь последние десять лет я занимаюсь исследованием скрытых психологических особенностей человека, представление о которых позволяет некоторым из ведущих компаний мира делать свою продукцию столь притягательной для потребителя. Кроме того, несколько лет я читал лекции будущим руководителям в Стэнфордской высшей школе бизнеса и в Институте дизайн-мышления имени Хассо Платнера.

Когда я писал «На крючке», я лелеял надежду, что, вооружившись этими знаниями, стартапы и социально ответственные компании бросятся придумывать, как помочь людям приобрести полезные привычки. К чему технологическим гигантам хранить эти секреты? Разве не должны мы, опираясь на те же психологические особенности, что притягивают человека к видеоиграм и социальным сетям, разрабатывать продукты, помогающие людям жить лучше?

Со времени публикации «На крючке» уже тысячи компаний, воспользовавшись этой книгой, подарили своим клиентам возможность обзавестись полезными и здоровыми привычками. Фитнес-приложение Fitbod, к примеру, помогает составить оптимальную программу ежедневных упражнений. Компания Byte Foods старается изменить пищевые привычки своих клиентов, открывая собственные кладовые, из которых можно заказать через интернет готовые блюда и продукты местного производства. Компания Kahoot! разрабатывает специальные программы для того, чтобы сделать занятия в классе захватывающими и веселыми<sup>4</sup>.

Нам хочется, чтобы наши разработки были удобны для пользователей, имели простую навигацию и – да-да! – формировали привычку. Компании, стремящиеся сделать свой продукт более притягательным, – это не обязательно проблема; это прогресс.

Но здесь есть и обратная сторона. Философ Поль Вирильо писал: «Изобретая корабль, вы изобретаете и кораблекрушение»<sup>5</sup>. То, что в случае с удобными для пользователя продуктами и сервисами делает их притягательными и простыми в применении, может превратить их в отвлекающий фактор.

Многие из нас порой не могут совладать с такими отвлекающими факторами, и возникает чувство, будто решения за нас принимает кто-то другой. Реальность нашего века такова, что если мы не умеем справляться с отвлекающими факторами, то нашим мозгом манипулируют помехи и мы впустую тратим свое время.

---

<sup>1</sup> CEO – высшая руководящая должность в компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Эяль Н. *На крючке. Как создавать продукты, формирующие привычки*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*

<sup>3</sup> Amazon Best Sellers: Best Sellers in Industrial Product Design. 2017. 29 октября. URL: [www.amazon.com/gp/bestsellers/books/7921653011/ref=pd\\_zg\\_hrsr\\_b\\_1\\_6\\_last](http://www.amazon.com/gp/bestsellers/books/7921653011/ref=pd_zg_hrsr_b_1_6_last).

<sup>4</sup> Мне настолько понравилось, как Kahoot! и Byte Foods воспользовались моей книгой, что я решил инвестировать в обе эти компании. *Здесь и далее прим. автора, если не указано иное.*

<sup>5</sup> Virilio P. *Politics of the Very Worst*. New York: Semiotext(e), 1999. P. 89.

На следующих нескольких страницах я расскажу, как сам боролся с отвлекающими факторами и, как ни парадоксально, попался на крючок. Я поведаю и о том, как одержал победу в этой борьбе, а также объясню, почему мы гораздо сильнее любого IT-гиганта. Я давно в этой индустрии и знаю, где у нее слабое место, а вскоре это узнаете и вы.

К счастью, мы обладаем уникальной способностью адаптироваться к подобным угрозам. Прямо сейчас мы можем принять меры, чтобы переучить свой мозг и заставить его снова нам служить. Хотя, если честно, разве у нас есть выбор? Мы не можем дожидаться, когда что-нибудь предпримут контролирующие органы, а если вы, затаив дыхание, уповаете на то, что сами корпорации вот-вот уменьшат притягательность своих продуктов, – что ж, вы рискуете задохнуться.

В будущем люди во всем мире будут делиться на две категории: на тех, кто позволяет другим руководить и манипулировать своим вниманием и жизнью, и на тех, кто с гордостью может сказать о себе: «Я ни на что не отвлекаюсь». Открыв эту книгу, вы сделали первый шаг к тому, чтобы стать хозяином своему времени и будущему.

Но пока вы еще в самом начале. Вас годами приучали к тому, что вознаграждение должно быть незамедлительным. Считайте, что эта книга – вызов лично для вас и, добравшись до последней ее страницы, вы одержите победу – освободите свое сознание.

Противоядие от импульсивности – взвешенность. Если спланировать все заранее, дело обязательно будет доведено до конца. Овладев методами, разобранными в этой книге, вы точно будете знать, как отныне поступать, чтобы управлять своим вниманием и жить своей жизнью.

## Глава 1. Какая у вас сверхспособность?

Я люблю конфеты, социальные сети и телевидение. Но как бы ни горяча была моя любовь, она не взаимна. Было время, когда я после еды поглощал сладости, без конца прокручивал ленту новостей и до двух часов ночи запоем глотал телесериалы на Netflix – все это почти бессознательно, машинально и просто по привычке.

Когда ешь слишком много нездоровой пищи, портится здоровье; когда чересчур увлекаешься различными гаджетами, тоже возникают проблемы. Я, например, стал больше внимания уделять разного рода отвлекающим факторам, чем главным людям в моей жизни. Самое ужасное то, во что превратились мои отношения с дочерью. А ведь она у нас с женой единственный ребенок, к тому же самый замечательный в мире.

У нас была книга с описанием занятий и игр, которые помогают отцам сдружиться с дочерьми, и как-то раз мы с дочкой по ней занимались. Сначала нам предложили сказать, что каждый из нас больше всего любит. Потом – сложить бумажный самолетик, вырвав специальную страницу из книжки. Затем – ответить по очереди на вопрос: если б вам предложили на выбор любую сверхспособность, какую бы вы предпочли?

Хотел бы я рассказать вам, что ответила моя дочь, да не могу. Не имею об этом никакого понятия, потому что в тот момент меня там на самом деле не было. Физически я находился в комнате, но мысли мои витали далеко.

– Папочка, – спросила у меня дочь, – какой была бы твоя сверхспособность?

– Что-что? – буркнул я. – Секундочку. Мне нужно ответить тут кое на что.

Я перестал обращать на нее внимание: я уже полностью находился в телефоне. Глаза мои были прикованы к экрану, пальцы набирали что-то, казавшееся в тот момент важным, хотя, конечно, все это могло подождать. Дочка замолчала. Когда я наконец поднял глаза, ее уже рядом не было.

Я только что упустил волшебный момент общения с дочерью, потому что отвлекся на что-то у себя в телефоне. Само по себе это было не так уж страшно. Но я покривил бы душой, если б сказал вам, что это был случай из ряда вон. Эта сцена проигрывалась столько раз, что и не сосчитать.

Я был отнюдь не единственным, кто позволял отвлекающим факторам затмевать живых людей. Один из первых читателей этой книги рассказал мне, как спросил у своей восьмилетней дочери, какую сверхспособность она выбрала бы для себя, а та ответила: «Умение разговаривать с животными». На вопрос «почему?» ребенок сказал: «Чтобы мне было с кем поговорить, когда вы с мамой работаете за своими компьютерами».

Разыскав дочку и извинившись перед ней, я решил: пора что-то менять. Сначала я ударился в крайность. Уверенный, что виноваты во всем технологии, я прибегнул к «цифровой детоксикации». Я стал пользоваться старым добрым телефоном-раскладушкой, чтобы меня не подмывало проверять почту и залезать в Instagram и Twitter. Но оказалось, что мне слишком трудно обходиться без GPS и адресов, сохраненных в приложении-календаре. Я скучал по аудиокнигам, которые привык слушать на ходу, и другим удобным функциям своего смартфона.

Чтобы не тратить время на чтение бесчисленных новостных сообщений в интернете, я подписался на печатную газету. Прошло несколько недель; непрочитанные газеты складывались в аккуратную стопку; новости я смотрел по телевизору.

Стараясь перестать отвлекаться то на одно, то на другое, пока я что-то пишу, я купил текстовый процессор образца 1990-х, без подключения к интернету. Но что это? Стоило мне приготовиться писать, как оказывалось, что мой взгляд уперся в книжную полку, – и вскоре я

уже листал книги, не имевшие отношения к работе. Я почему-то продолжал отвлекаться, даже отказавшись от технологий, в которых видел корень своих проблем.

Отказ от онлайн-технологий не дал результатов. Я всего лишь заменил один отвлекающий фактор другим.

И вот к какому выводу я пришел: чтобы жить так, как действительно хочешь, нужно не только делать *правильные* вещи, но и перестать делать *неправильные* вещи, которые сбивают с верного курса. Все мы знаем, что тортик губительнее для талии, чем свежий салат. Мы согласны, что бесцельное прокручивание ленты новостей в социальных сетях отнюдь не так обогащает, как живое общение с друзьями в реальности. Мы понимаем: чтобы плодотворнее работать, надо перестать тратить время впустую и по-настоящему *заниматься* работой. Мы и так уже знаем, что должны делать. Не знаем мы одного – как перестать отвлекаться.

Благодаря тому, что последние пять лет я собирал материал для этой книги и писал ее; благодаря тому, что я использовал специальные, научно обоснованные методы, которые вы тоже вскоре освоите, я стал работать плодотворнее, окреп физически и духовно, начал отдыхать полноценнее и в личных отношениях раскрываться полнее, чем когда-либо. Эта книга о том, чему я научился, развивая в себе важнейший для XXI века навык – умение не отвлекаться. И вы можете ко мне присоединиться.



Прежде всего следует признать, что тяга к отвлечению исходит у нас изнутри. В первой части книги изложены действенные методы, позволяющие распознать и преодолеть психологический дискомфорт, который сбивает нас с верного курса. Я далек от того, чтобы предлагать вам такие потрепанные техники, как осознание и медитация. Да, некоторым людям они помогают, но написано о них уже столько, что становится тошно. Полагаю, раз уж вы читаете эту книгу, значит, эти приемы уже опробовали и, подобно мне, убедились, что вам они не совсем подходят. Итак, вместо этого мы познакомимся с реальными мотивами наших поступков и узнаем, почему управление временем есть управление страданием. Мы рассмотрим, как можно находить удовольствие чуть ли не в любой задаче, – нет, не путем добавления ложки сахара по методу Мэри Поппинс, а при помощи развития способности всецело сосредоточиваться на своем занятии.

Вторая часть книги – о необходимости выделять время на то, чем вы действительно хотите заниматься. Вы узнаете, почему нельзя назвать что-то отвлечением, не разобравшись сначала, *от чего* вы отвлекаетесь. Вы научитесь целенаправленно планировать свое время, пусть даже решили потратить его на прокручивание ленты новостей из жизни знаменитостей или чтение эротического романа. В конце концов, время, которое вы по плану израсходовали на пустяки, – это не бездарно истраченное время<sup>6</sup>.

Третья часть – это исчерпывающий анализ нежелательных внешних раздражителей, которые препятствуют продуктивности и благополучию. «Пинь, динь!» – сигналил мобильный телефон: так канву нашего поведения взламывают ИТ-компании, но внешние раздражители – это не только цифровые устройства. Раздражители окружают нас повсюду: это и печенки, к которым нас тянет, стоит открыть кухонный шкафчик, и словоохотливый сослуживец, мешающий доделать срочную работу.

Четвертая часть книги содержит последний ключ к сосредоточенности: речь в ней пойдет о договорах. В то время как способ устранения внешних раздражителей помогает *исключить*

---

<sup>6</sup> Измененная цитата Марты Троли-Кёртин из Time you enjoy wasting is not wasted time («Время, которое вы используете с удовольствием, – это не бездарно истраченное время»). Quote Investigator, 19 августа 2018 года. URL: <https://quoteinvestigator.com/2010/06/11/time-you-enjoy>.

отвлекающие факторы, договоры – это проверенный способ максимально *включиться* самому, приструнить себя, добиться, чтобы ты занимался тем, чем планировал. В этой части книги мы используем старый метод достоверных обязательств<sup>7</sup> для решения современных проблем.

И наконец, мы досконально изучим, как сделать атмосферу на работе такой, чтобы ни на что не отвлекаться, как научить не отвлекаться своих детей и как выпестовать взаимоотношения, в которых нет места отвлечению. В последних главах книги рассказывается, как восстановить утраченную продуктивность в работе, как наладить отношения с друзьями и родными и даже как стать более внимательным любовником; все это за счет преодоления отвлекающих факторов.

Вы можете читать эту книгу, как вам заблагорассудится, но все же советую переходить по порядку от первой части к четвертой. Четыре стратегии надстраиваются одна над другой, причем первая ступень основная.

Если вы из тех, кто любит учиться на примерах, и сначала хотите увидеть описанные методы в действии, можете прочесть пятую и последующие части книги, а затем вернуться к первым четырем. Я не требую, чтобы вы начинали использовать каждый разобранный здесь прием сразу, как только с ним познакомитесь. Некоторые из них могут не подойти к нынешней вашей ситуации и пригодятся только в будущем, когда вы будете к ним готовы или изменятся обстоятельства. Однако обещаю вам: дочитав эту книгу, вы сделаете для себя открытия, которые позволят вам впредь всегда справляться с отвлечением.

Представьте, что вы обладаете потрясающей способностью всегда воплощать свои замыслы. Насколько эффективнее вы бы работали? Насколько больше времени проводили с семьей и занимались любимыми делами? Насколько счастливее были бы?

Какой была бы ваша жизнь, обладай вы сверхспособностью ни на что не отвлекаться?

## ЗАПОМНИТЕ

- **Нужно научиться избегать отвлекающих факторов.** Чтобы жить так, как вы хотите, надо не только делать правильные вещи, но и *не* делать того, о чем вы точно пожалеете.
- **Проблема коренится не в технологиях.** Уметь ни на что не отвлекаться не означает быть луддитом<sup>8</sup>. Это значит понимать, почему вы в действительности делаете то, что противоречит вашим интересам.
- **Что от вас требуется.** Вы способны ни на что не отвлекаться – нужно только изучить и освоить четыре ключевые стратегии, описанные в этой книге.

---

<sup>7</sup> Достоверное обязательство – это одностороннее обязательство, взятое контрагентом в отношении самого себя, за неисполнение которого автоматически следуют санкции, а за исполнение автоматически полагается приз. *Прим. ред.*

<sup>8</sup> В современной трактовке луддиты – это люди, отторгающие новомодные технические приспособления и девайсы. *Прим. ред.*

## Глава 2. Что значит ни на что не отвлекаться

Древние греки увековечили историю человека, который постоянно отвлекался. Имя его сохранилось в выражении «танталовы муки» – так мы говорим о мучениях из-за осознания близости чего-то желанного, но недостижимого. По легенде, отец Тантала, Зевс, в наказание изгнал его в подземное царство<sup>9</sup>. Там он был обречен стоять в воде. Над головой его склонялись ветви со спелыми фруктами, но, когда Тантал пытался сорвать плод, ветвь отодвигалась, и он не мог до нее дотянуться. А когда он наклонялся попить прохладной воды, та отступала, и ему никогда не удавалось утолить жажду. Наказание Тантала – вечно жаждать недостижимого<sup>10</sup>.

Надо отдать должное грекам: аллегории им прекрасно удавались. Трудно представить себе более удачный образ. Мы постоянно к чему-то тянемся, чего-то хотим: побольше денег, побольше впечатлений, побольше знаний, заслуг, побольше *всего*. Древние греки считали это частью проклятия человека, которому, как известно, свойственно ошибаться, и в этой легенде отобразили могущество наших неутолимых желаний.

### Вовлечение и отвлечение

Представьте себе горизонтальную прямую, отображающую ценность всего, что вы делаете в течение дня. Справа на ней лежат действия с положительным знаком; слева – с отрицательным.



Муки Тантала: вечная тяга к недостижимому

<sup>9</sup> Еврипид «Орест».

<sup>10</sup> «Наказание Тантала – вечно жаждать недостижимого». – Картина Августа Теодора Каселовского «Тантал и Сизиф в царстве Аида», написанная примерно в 1850 году (ныне уничтоженная), хранилась в Новом музее. URL: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tantalus-and-sisyphus-in-hades-august-theodor-kaselowsky.jpg>.



Чем чреват такой избыток отвлекающих факторов? Еще в 1971 году психолог Герберт Саймон пророчески писал: «Обилие информации ведет к нехватке чего-то другого... к дефициту внимания»<sup>13</sup>. Ученые считают, что внимательность и сосредоточенность – это исходный материал для креативности и расцвета личности<sup>14</sup>. В наш век возросшей автоматизации самыми востребованными стали кандидаты на позиции, где необходим творческий подход к решению задач, способность принимать нестандартные решения и тот род человеческой изобретательности, который берет начало в глубокой концентрации на текущей задаче.

Если говорить об отношениях между людьми, то основа нашего психического и физического здоровья – это близкие друзья. Одиночество, утверждают ученые, опаснее ожирения<sup>15</sup>. Но какая уж тут тесная дружба, когда мы постоянно отвлекаемся?

И о детях. Как им достичь отличного результата, если они не умеют достаточно долго сохранять сосредоточенность, чтобы успеть плодотворно потрудиться? Какой пример мы им подаем, если вместо любящих лиц они видят лишь наши макушки, а взгляд наш все время прикован к экрану телефона?

---

<sup>13</sup> Simon H. A. *Designing Organizations for an Information-Rich World* // *Computers, Communication and the Public Interest* / ed. M. Greenberger. Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971. P. 40, 41.

<sup>14</sup> Failing to Deactivate: The Association between Brain Activity During a Working Memory Task and Creativity / H. Takeuchi [et al.] // *NeuroImage*. 2011. Vol. 55, № 2 (March 15). P. 681–687. URL: <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2010.11.052>; Cowan N. The Focus of Attention As Observed in Visual Working Memory Tasks: Making Sense of Competing Claims // *Neuropsychologia*. 2011. Vol. 49, № 6 (May). P. 1401–1406. URL: <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2011.01.035>; Howard-Jones P. A., Murray S. Ideational Productivity, Focus Of Attention, and Context // *Creativity Research Journal*. 2003. Vol. 15, № 2–3. P. 153–166. URL: <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651409>; Lavie N. Distracted and Confused? Selective Attention under Load // *Trends in Cognitive Sciences*. 2005. Vol. 9, № 2 (February 1). P. 75–82. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.12.004>; Grosz B. J., Gordon P. C. Conceptions of Limited Attention and Discourse Focus // *Computational Linguistics*. 1999. Vol. 25, № 4. P. 617–624. URL: <http://aclweb.org/anthology/J/J99/J99-4006>; Gilchrist A. L., Cowan N. Can the Focus of Attention Accommodate Multiple, Separate Items? // *Journal of Experimental Psychology, Learning, Memory and Cognition*. 2011. Vol. 37, № 6 (November). P. 1484–1502. URL: <https://doi.org/10.1037/a0024352>.

<sup>15</sup> Holt-Lunstad J., Smith T. B., Layton J. B. Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review // *PLOS Medicine*. 2010. Vol. 7, № 7 (July 27). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316>.



Вернемся к легенде о Тантале. В чем конкретно были его муки? В нескончаемых голоде и жажде? Не совсем так. Что произошло бы с Танталом, если бы он взял и перестал за чем-либо тянуться? Ведь он и так уже был в преисподней, а мертвым, насколько мне известно, *не нужны* ни пища, ни вода.

Проклятье Тантала не в том, что он целую вечность тянется к близкому, но недостижимому, а в том, что он не ведает, насколько глупо себя ведет. Его проклятье – в непонимании, что вообще-то все эти вещи ему не нужны. Вот в чем истинная мораль этой истории.

Танталовы муки – это и наши муки. Мы вынужденно тянемся к тому, что нам будто бы нужно, хотя на самом деле спокойно можем без этого обойтись. Нам *не нужно* сию секунду проверять почту, *не нужно* просматривать горячие новости – как бы твердо мы ни верили, что это необходимо.

К счастью, в отличие от Тантала, мы способны отступить на шаг и взглянуть на наши желания со стороны, разглядеть, что они в действительности такое, и принять меры. Мы хотим, чтобы появлялись новые разработки, удовлетворяющие наши растущие потребности, но мы должны задавать себе вопрос: помогают ли новейшие продукты проявить нам себя с лучшей

стороны? От отвлекающих факторов никуда не денешься; наша обязанность – справляться с ними.

Не отвлекаться – значит изо всех сил стараться делать то, что решил делать.

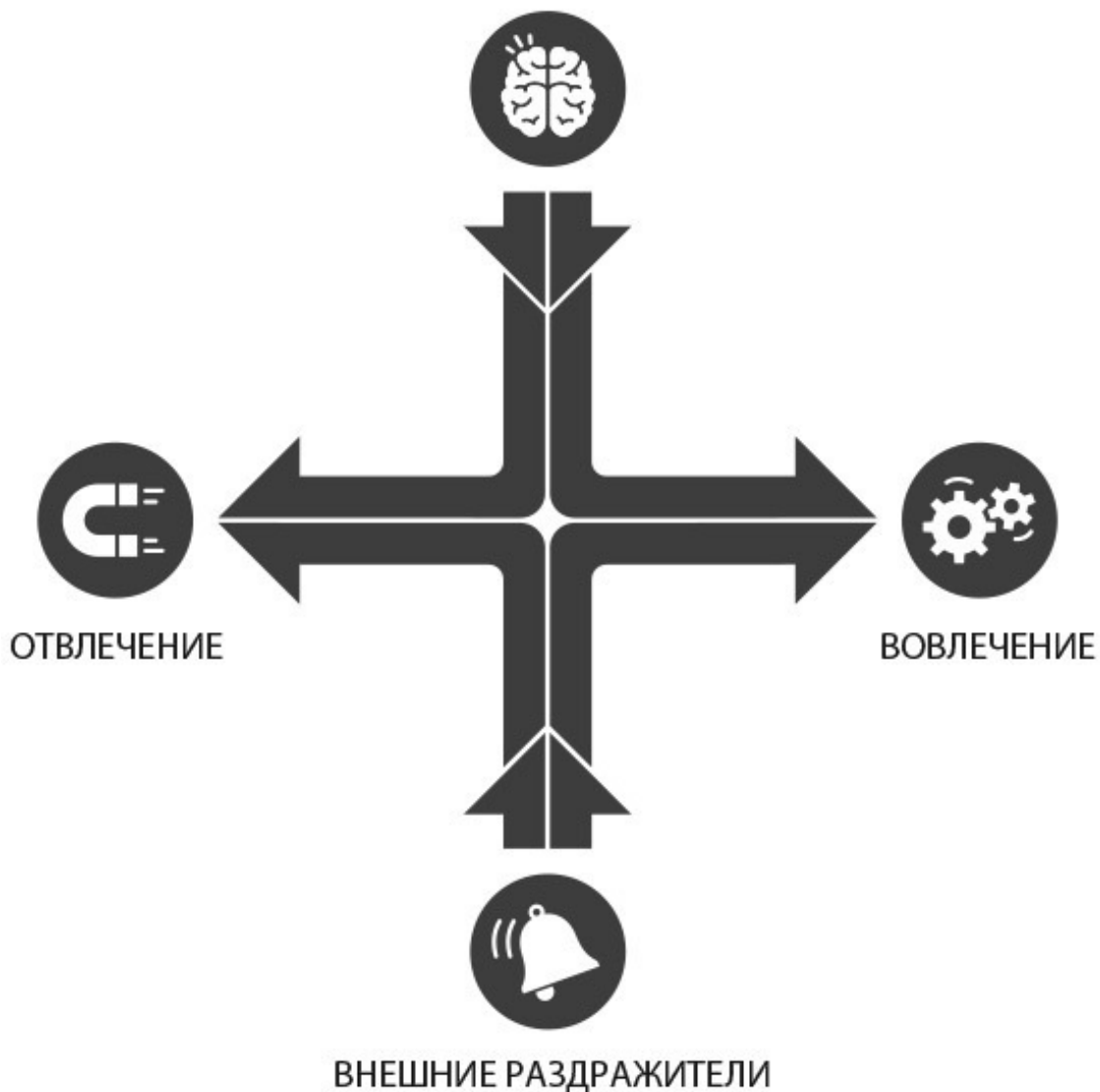
Сосредоточенные люди честны с самими собой так же, как с другими. Если вам небезразличны ваша работа, семья, физическое и психическое здоровье, вы должны научиться ни на что не отвлекаться. Четырехкомпонентная модель сосредоточенности – это инструмент, позволяющий по-новому взглянуть на окружающий вас мир и начать взаимодействовать с ним по-другому. Она послужит вам картой: поможет управлять своим вниманием и жить так, как вы хотите.

## ЗАПОМНИТЕ

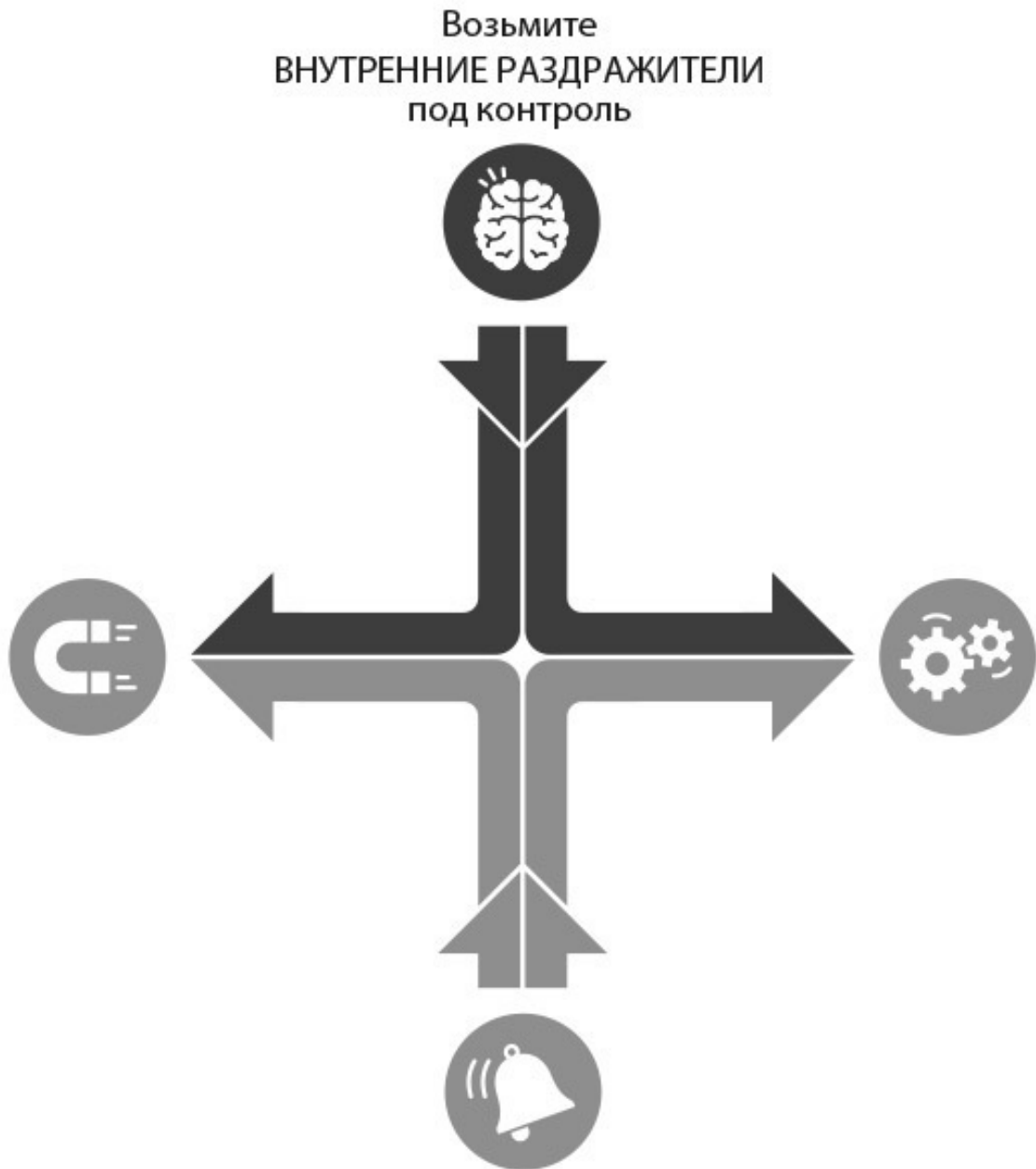
- **Отвлечение препятствует достижению целей.** Это любое действие, отдаляющее вас от того, чего вы в действительности хотите.
- **Вовлечение способствует достижению целей.** Это любое действие, приближающее вас к тому, чего вы в действительности хотите.
- **И вовлечение, и отвлечение провоцируются раздражителями.** Внешние раздражители побуждают к действию, подавая сигналы *из окружающей среды*. Внутренние раздражители побуждают к действию, подавая сигналы *изнутри*.

## МОДЕЛЬ СОСРЕДОТОЧЕННОСТИ

ВНУТРЕННИЕ РАЗДРАЖИТЕЛИ



## Часть I. Возьмите внутренние раздражители под контроль



### Глава 3. Что в действительности нами движет?

На конференции TEDx профессор Йельской школы менеджмента Зоэ Чанс, получившая докторскую степень в Гарварде, выступила перед переполненным залом с ошеломляющим откровением: «Сегодня я выложу все начистоту, впервые расскажу эту историю без прикрас, во всех ее неприглядных подробностях. В марте 2012 года... я приобрела устройство, которое вскоре начало разрушать мою жизнь»<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Chance Z. How to Make a Behavior Addictive. Выступление на конференции TEDxMillRiver 14 мая 2013 года. URL: [www.youtube.com/watch?v=AHfiKav9fcQ](http://www.youtube.com/watch?v=AHfiKav9fcQ).

В Йельском университете Чанс обучала будущих руководителей секретам воздействия на поведение потребителя. Ее курс назывался «Искусство влиять и убеждать», и все-таки, призналась Чанс, она сама оказалась незастрахованной от манипуляций. То, что она задумала как исследование, превратилось в настоящую одержимость.

Началось все с того, что Чанс наткнулась на один продукт – типичный образец применения тех самых убеждающих приемов, которым она обучала у себя на лекциях. Вот что она мне рассказывала: «Мы всё повторяли: “Ах, как здорово! Эти ребята просто гении. Не упустили ни единого из способов мотивации, которые могут прийти на ум”».

Естественно, Чанс решила непременно опробовать этот продукт и вызвалась быть первым подопытным кроликом в своем эксперименте. Она и представить не могла, что ее ожидает. «Я в самом деле ну никак не могла остановиться и только спустя долгое время осознала, что это серьезная проблема», – вспоминает она.

Легко понять, почему Чанс так долго не признавала очевидного. Продукт, к которому она так пристрастилась, – это были не таблетки и не наркотик; это был шагомер. Точнее, «умный шагомер» Striiv, разработанный стартапом из Кремниевой долины, которому тогда был год от роду. Striiv отнюдь не обычный шагомер, сразу добавляет Чанс. «Его позиционируют как “персонального тренера у вас в кармане”, – рассказывает она. – Нет! У вас в кармане поселится сам Сатана!»

Striiv, чьи основатели в прошлом занимались разработкой видеоигр, посредством тактики поведенческого дизайна вынуждает потребителей увеличивать физическую активность. Владельцам шагомера предлагают довольно сложные задания и дают очки за ходьбу. Они могут соревноваться с другими пользователями и следить за своим рейтингом, который отображается в таблице победителей, вроде турнирной. Кроме того, счетчик шагов связан с мобильным приложением MyLand, в котором пользователи имеют возможность обмениваться очками и создавать виртуальные миры в интернете.

Очевидно, Чанс была словно околдована всеми этими уловками. В какой-то момент она обнаружила, что ходит непрерывно, стремясь накопить шаги и очки. «Я приходила домой и, пока ела, или читала, или ела и читала одновременно, или пока мой муж пытался со мной поговорить, все ходила и ходила по кругу: гостиная – кухня – столовая – гостиная – кухня – столовая...»

К сожалению, вся эта ходьба не прошла бесследно. Чанс все меньше времени проводила с родными и друзьями. «Единственным человеком, с которым я в то время сблизилась, – признаётся она, – был мой сослуживец Эрнест: у него тоже был Striiv, так что мы могли давать друг другу задания и соревноваться».

Чанс была как одержимая: «Я рисовала таблицы, чтобы оптимизировать и отслеживать... нет, не физическую нагрузку, а свои виртуальные операции в виртуальном мире, существующем только на экране Striiv». Ее мания не только отнимала время, которое она могла бы потратить на работу и другие важные вещи, но и начала причинять ей физический вред. «Когда я пользовалась Striiv, я ежедневно делала двадцать четыре тысячи шагов. Подсчитайте сами, сколько это в километрах».

Однажды под конец особенно напряженного дня, вспоминает Чанс, она получила от Striiv заманчивое предложение. «Это было в полночь; я чистила зубы, собираясь лечь спать, и тут на экране появилось такое задание: “Мы дадим вам втрое больше очков просто за то, что вы подниметесь на двадцать ступенек!”» Чанс тут же сообразила, что ей и минуты хватит, чтобы сделать это: нужно всего лишь два раза спуститься и подняться по лестнице, ведущей в подвал. Сделав это, она получила следующее сообщение, призывавшее ее подняться еще на сорок ступенек за тройное количество очков. «Конечно, о чем разговор! Это ж о-го-го сколько!» – подумала она и быстро отшагала еще четыре лестничных пролета.

На этом безостановочное хождение не закончилось. Еще пару часов, с полуночи до двух утра, профессор шагала вверх-вниз по подвальной лестнице, словно ее сознанием завладела какая-то неведомая сила. Остановившись наконец, она сообразила, что в сумме одолела более чем две тысячи ступеней. Например, в Эмпайр-стейт-билдинг их 1872. Она шагала среди ночи вверх и вниз по лестнице и никак не могла положить этому конец. Под воздействием умного шагомера Striiv профессор Чанс превратилась в одержимого фитнесом зомби.

На первый взгляд, то, что приключилось с Чанс, – это хрестоматийный пример, демонстрирующий, как вроде бы полезная для здоровья вещь – в данном случае шагомер – способна превратиться в губительный отвлекающий фактор. Как только я узнал о странной одержимости Чанс своим фитнес-трекером, я понял, что это еще не вся история, и захотел узнать подробности. Но сперва нужно было разобраться, что в действительности управляло ее поступками.



На протяжении сотен лет мы считали, что в основе мотивации лежит механизм поощрения и наказания. Английский философ Иеремия Бентам, родоначальник утилитаризма, писал об этом так: «Природа поставила человечество под начало двух верховных повелителей – страдания и удовольствия»<sup>17</sup>. На самом деле мотивация гораздо меньше связана с удовольствием, чем было принято считать.

Мы думаем, что жаждем удовольствия, но в действительности нами управляет стремление избавиться от страдания, вызываемого неутоленным желанием.

Древнегреческий философ Эпикур сформулировал эту мысль лучше всего: «... когда мы говорим, что наслаждение есть конечная цель... мы разумеем свободу от страданий тела и смятений души»<sup>18</sup>.

То есть стремление избавиться от дискомфорта – это коренная побудительная причина всех наших поступков; все остальное – это непосредственные причины.

Рассмотрим для примера игру в пул. Что заставляет цветные шары закатываться в лузы? Белый шар-биток, кий или игрок? Понятно, что белый шар и кий для этого необходимы, но коренная причина – это действия игрока. Белый шар с кием не коренные, а непосредственные причины итогового события<sup>19</sup>.

В игре под названием «жизнь» часто бывает нелегко установить коренную причину происходящего. Когда нас прокатывают с повышением на работе, мы, бывает, виним в этом хитрого сослуживца, заграбаставшего нашу должность, хотя на самом деле стоило бы задуматься о том, что нам не хватает профессионализма и предприимчивости. Когда мы ругаемся со своей второй половиной, мы порой сваливаем вину на какое-нибудь мелкое происшествие – например, кто-то забыл опустить сиденье унитаза, – а надо было бы признать, что за годы совместной жизни у нас накопилась масса неразрешенных вопросов. Когда мы превращаем своего политического или идеологического противника в козла отпущения, виним его во всех мировых бедах, мы предпочитаем не докапываться до более глубоких, системных причин этих проблем.

---

<sup>17</sup> Bentham J. An Introduction to the Principles of Morals and Legislation. Oxford: Clarendon Press, 1907. URL: [www.econlib.org/library/Bentham/bnthPML1.html](http://www.econlib.org/library/Bentham/bnthPML1.html). См. издание на русском языке: Бентам И. Введение в основания нравственности и законодательства. М.: Российская политическая энциклопедия, 1998.

<sup>18</sup> Эпикур. Письмо к Менекею / пер. М. Л. Гаспарова // Тит Лукреций Кар. О природе вещей. М., 1983.

<sup>19</sup> Wilson P. F., Dell L. D., Anderson G. F. Root Cause Analysis: A Tool for Total Quality Management. Milwaukee: American Society for Quality, 1993.

У всех непосредственных причин есть общая черта: они помогают нам переложить ответственность на что-то или кого-то другого. Дело не в том, что белый шар и кий – равно как сослуживец и туалетное сиденье – не входят в состав уравнения; но, безусловно, не одни они несут ответственность за результат. Без понимания и исправления коренных причин мы обрекаем себя на роль беспомощных жертв в трагедии, которую сами и разыгрываем.

Отвлекающие факторы в нашей жизни – результат действия тех же сил: это непосредственные причины, на которые мы возлагаем вину, в то время как о коренных причинах не задумываемся. Мы склонны винить во всем телевидение, фастфуд, социальные сети, сигареты, видеоигры, но все это лишь непосредственные причины нашей неспособности сосредоточиться.

Обвинять смартфон в том, что не удалось сосредоточиться, столь же ошибочно, как обвинять шагомер в том, что пришлось всю ночь ходить по лестнице.

Пока мы не разберемся с коренными причинами нашей склонности отвлекаться, мы будем находить способы отвлечься. Дело, оказывается, не в отвлекающих факторах; дело в том, как мы на них реагируем.

В переписке по электронной почте Зоэ Чанс открыла мне подспудные причины своих экстремальных поступков, о которых она умолчала на конференции TEDx. «Мое пристрастие к шагомеру Striiv совпало по времени с одним из самых критических периодов в моей жизни, – рассказывала она<sup>20</sup>. – Я пыталась найти работу в качестве преподавателя маркетинга в вузе, не имея никакого опыта, и это был изматывающий многомесячный процесс. У меня налицо были все симптомы стресса: выпадали волосы, я плохо спала, то и дело подскакивал пульс. Мне казалось, что я схожу с ума, но должна была от всех это скрывать».

Чанс скрывала и правду о своем браке: ее муж тоже был преподавателем маркетинга, а значит, нужно было либо ей найти вакансию там, где он работал, либо обоим поступить на работу в другой университет. «Кафедры маркетинга в университетах маленькие, – пояснила она, – и две вакансии в одном месте – это нечто из ряда вон».

Ситуация осложнялась еще и тем, что их брак начал разваливаться. «Я не знала, останемся ли мы с мужем вместе, но при самом благоприятном стечении обстоятельств мы должны были со всем разобраться и сохранить наш брак, а я – получить работу у него в университете. Поэтому мы не хотели, чтобы кто-нибудь в университете узнал о возможном разводе, ведь тогда они вряд ли предложили бы мне работу».

Чанс зашла в тупик. «Я знала, что, как бы я ни старалась, я не смогу поручиться, что все будет хорошо, и теперь я задним умом понимаю, что Striiv дал мне то, чем я могла управлять и в чем – добиться успеха». По ее словам, в это особенно трудное время Striiv помогал ей справиться. «Это было бегство от действительности», – писала она мне.

Большинство людей не хотят признавать печальную истину: отвлечение – это всегда нездоровое бегство от действительности. Выбор между благотворным вовлечением и провальным отвлечением зависит от того, насколько хорошо мы справляемся с досадными внутренними раздражителями.

Для Чанс накопление очков на Striiv стало бегством от реальности, которого она жаждала. У других людей это бегство принимает иные формы: они читают ленту в соцсетях, засиживаются на работе, без конца смотрят телевизор, а бывает – пьют или принимают наркотики.

Если вы пытаетесь убежать от страдания, вызванного чем-то настолько серьезным, как надвигающийся развод, то реальная проблема – не в шагомере. Пока вы не справитесь с при-

---

<sup>20</sup> Из электронной переписки Зоэ Чанс с автором, 11 июля 2014 года.

чиной дискомфорта, из-за которого стремитесь убежать, вы будете искать утешение в том или ином отвлекающем факторе.

Лишь осознав свое страдание, можно начать справляться с ним и выбирать более удачные способы борьбы с неверными побуждениями.

К счастью, Чанс сумела сделать этот вывод самостоятельно. Сначала она сосредоточилась на реальной причине своего дискомфорта и начала сужать круг внутренних раздражителей, от которых ей хотелось убежать. Несмотря на то что она все-таки рассталась с мужем, сегодня, по ее словам, ей живется гораздо лучше. Если говорить о работе, она устроилась преподавателем в Йельский университет. Кроме того, она нашла более удачные способы поддерживать форму и самостоятельно планировать свое время: составила график регулярных физических упражнений вместо того, чтобы позволять шагомеру собой командовать.

Каким бы достижением ни было для Чанс преодоление этой зависимости, шагомеру Striiv не суждено стать последним отвлекающим фактором в ее жизни. Но в следующий раз она будет лучше справляться с реальной проблемой, потому что точно определит коренную причину и будет знать, что все остальное ни при чем. Стратегии и методы, о которых вы вот-вот узнаете в этой части книги, при совместном применении дают результат сразу и на долгий срок.

## ЗАПОМНИТЕ

- **Выявите коренную причину отвлечения.** Вас отвлекают не технические устройства, а нечто более глубокое. Не путайте непосредственные причины с коренными.

- **Основа мотивации – это исключительно желание избавиться от дискомфорта.** Если в прошлом какой-то образ действия действительно приносил вам облегчение, вероятно, вы будете прибегать к нему и в дальнейшем.

- **Все, что избавляет от дискомфорта, способно вызывать привыкание, но это не значит, что этому невозможно противостоять.** Понимая, что руководит вашими поступками, вы можете принять меры и взять ситуацию под контроль.

## Глава 4. Управление временем есть управление страданием

Поначалу я не хотел признавать досадную правду об источниках отвлечения. Но когда я изучил научную литературу, пришлось признать, что побуждение к отвлечению исходит у нас изнутри. Как и любая другая форма поведения, отвлечение лишь один из способов, которыми наш мозг пытается избавиться от страданий. Как только мы признаём этот факт, становится ясно, что единственный способ перестать отвлекаться – это научиться справляться с дискомфортом.

Если отвлечение отнимает время, значит, управление временем есть управление страданием.

Откуда берется этот дискомфорт? Почему мы вечно нервничаем и испытываем недовольство? Мы живем в самую безопасную, в самую благополучную, просвещенную и демократическую эпоху в истории человечества, и тем не менее что-то в нашей психике заставляет нас постоянно искать спасения от неких ощущений и шевелящихся внутри мыслей<sup>21</sup>. Поэт XVIII века Сэмюэл Джонсон сказал об этом так: «Моя жизнь – это долгое бегство от самого себя»<sup>22</sup>. И моя, брат мой. И моя.

Однако мы можем утешаться тем, что такая неудовлетворенность нам просто свойственна. Печально, но факт: мы с вами, вероятно, никогда в жизни не будем абсолютно счастливыми. Эпизодические вспышки радости? Непременно. Отдельные приступы эйфории? Конечно. Ах, вам случается горланить Гарри Фаррелла Уильямса в одних трусах? Ну, хорошо, а кому нет? Но радость без конца, как в кино, или «жили они счастливо до конца своих дней»? И не надейтесь. Это миф. Так уж сложилось, что подобное счастье никогда не длится долго. Процесс эволюции снабдил нас мозгом, почти неизменно пребывающим в состоянии неудовлетворенности.

Мы устроены так по очень простой причине. Вот что, к примеру, говорится об этом в научной статье, опубликованной в журнале *Review of General Psychology*: «Если б чувства довольства и наслаждения были неизменными, вероятно, стимул для поддержания стремления к новым благам и достижениям был бы слишком слаб»<sup>23</sup>. Другими словами, чувство довольства для нашего вида не было выгодным. Наши предки упорно трудились и двигались вперед именно потому, что эволюция навсегда лишила их покоя; такими мы остаемся и по сей день.

К сожалению, те самые черты, которые достались нашим предшественникам в ходе эволюции и, постоянно побуждая их к действию, помогали им выжить, сегодня могут нам навредить.

Есть четыре психологических фактора, которые делают чувство довольства преходящим. Начнем с первого – *скуки*. Просто поразительно (если не возмутительно), на что может решиться человек, чтобы избавиться от скуки. В 2014 году журнал *Science* опубликовал результаты эксперимента, в ходе которого участников просили посидеть в комнате пятнадцать минут и подумать<sup>24</sup>. Комната была пуста, если не считать устройства, позволявшего участникам нанести себе легкий, но все же болезненный удар электрическим током. «Но с какой стати кому-то это делать?» – быть может, спросите вы.

---

<sup>21</sup> Roser M. The Short History of Global Living Conditions and Why It Matters That We Know It // Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/a-history-of-global-living-conditions-in-5-charts>.

<sup>22</sup> Gopnik A. Man of Fetters // New Yorker. 2008. December 1. URL: [www.newyorker.com/magazine/2008/12/08/man-of-fetters](http://www.newyorker.com/magazine/2008/12/08/man-of-fetters).

<sup>23</sup> Bad Is Stronger than Good / R. F. Baumeister [et al.] // Review of General Psychology. 2001. Vol. 5, № 4 (December 1). P. 323–370. URL: <https://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323>.

<sup>24</sup> Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind / T. D. Wilson [et al.] // Science. 2014. Vol. 345, № 6192 (July 4). P. 75–77. URL: <https://doi.org/10.1126/science.1250830>.

Перед началом эксперимента участников опрашивали, и все они сказали, что готовы заплатить за то, чтобы не получать удар током. Но, оставшись в одиночестве в комнате с этим устройством и не зная, чем еще себя занять, 67 процентов мужчин и 25 процентов женщин нанесли себе удар током, причем многие не единожды. Авторы статьи завершают ее такими словами: «Люди предпочитают действие размышлению, пусть даже это действие настолько неприятно, что в обычной ситуации они готовы заплатить, лишь бы избежать его. Неподготовленный ум не любит оставаться наедине с самим собой». А потому неудивительно, что из двадцати пяти популярнейших в Америке сайтов большинство поставляют нам средства спасения от каждодневной рутины, будь то шопинг, сплетни о знаменитостях или дозированное социальное взаимодействие<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Top Sites in United States // Alexa. URL: [www.alexa.com/topsites/countries/US](http://www.alexa.com/topsites/countries/US).

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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