

2. Жизнь Роджера

Потеря мощности

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

Однако мы уже знали, что шеф Роджера был все более недоволен его отдачей на работе. «Мы много лет считали его восходящей звездой, — сказал он нам. — Не представляю, что с ним случилось. Два года назад мы продвинули его на важную лидерскую позицию, но за это время его продуктивность снизилась с “пятерки” до “тройки с плюсом”. И это оказывает влияние на всю его команду. Я очень расстроен.

Я пока не утратил надежды, но если в ближайшее время что-то не изменится, нам придется расстаться. Я был бы очень рад, если бы вы смогли помочь ему исправить положение. Он хороший и талантливый человек. Мне бы не хотелось с ним расставаться».

Важнейшая часть процесса нашей работы состоит в попытке заглянуть «под поверхность» той жизни, которую ведет человек. Взгляд в лицо Правде начинается с заполнения подробной анкеты, разработанной для выявления шаблонов поведения человека и измерения эффективности того, как он тратит и восстанавливает все интересующие нас виды энергии. Кроме того, Роджер написал небольшой отчет о состоянии своего здоровья и характере питания. Когда он приехал к нам, мы провели несколько тестов на его физическое состояние, которые включали оценку сердечно-сосудистой системы, силы, гибкости, наличия признаков ожирения, и несколько анализов крови, в том числе на уровень холестерина. Конечно, читая эту книгу, вы не сможете получить такие же данные о своем физическом состоянии, но мы можем точно сказать, что если вы не проводите регулярные тренировки сердечно-сосудистой и мышечной систем, подобные тем, которые мы описываем в главе 3, вы почти наверняка теряете емкость своей энергетической системы.

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

Фундамент — это физическая энергия

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

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

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

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

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

На предыдущее Рождество Рейчел подарила Роджеру карту фитнес-клуба, расположенного возле его офиса, включавшую несколько занятий с персональным тренером. В первую неделю он посетил этот клуб трижды и почувствовал сильную усталость. В следующие недели он сходил туда по одному разу и через месяц прекратил посещения вообще. В теплую погоду он по субботам играл в гольф, но при этом поддавался на уговоры своих партнеров и ездил по полю на тележке, вместо того чтобы

ходить пешком. Он несколько раз пытался хотя бы просто гулять по утрам в воскресенье, но семейные обязанности препятствовали и этому. Его выносливость неуклонно падала. К этому времени подъем на третий этаж в его офисе (когда не работал лифт) уже утомлял и раздражал его.

Чтобы расслабиться после ежедневных стрессов, Роджер обычно выпивал бокал мартини, когда приходил домой поздно, или пару бокалов вина за ужином, но это приводило только к усилению чувства усталости. Но даже несмотря на это, ему не удавалось лечь спать в разумное время, и когда он выключал свет между полуночью и часом ночи, в последний раз проверив электронную почту, для сна ему оставалось 5–6 часов. По меньшей мере один или два раза в неделю его безуспешные попытки заснуть приводили к приему снотворного.

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

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

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

Движение с пустыми баками

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

Очевидно, что главным фактором нынешней уязвимости Роджера перед отрицательными эмоциями была его пониженная энергетика. В то же время в его жизни вообще было мало поводов для положительных эмоций. В его первые семь лет работы в компании нагрузка была велика, но и перспективы были высоки. Его шеф помогал ему расти, поддерживал его идеи, давал свободу действий и помогал быстро двигаться по карьерной лестнице. Положительная энергия шефа заряжала и Роджера.

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

пренебрежение со стороны его шефа оказало влияние на самого Роджера.

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

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

Тем временем у девятилетней Алисы тоже появились проблемы в школе. Тесты показали, что у нее несколько снижены способности к обучению. Она поняла это так, что ее считают тупой, и это стало отражаться на ее учебе и отношениях со сверстниками. Роджер знал, что Алисе требуется помощь и поддержка, но часто по вечерам у него не было

сил поговорить и позаниматься с ней. Семилетняя Изабелл, по всем признакам, никаких проблем не имела, но постоянная усталость Роджера не позволяла ему найти время для общения и с ней. Когда она просила поиграть с ней в карты или в «Монополию», он чаще всего отнекивался или предлагал вместо этого посмотреть телевизор.

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

Борьба за концентрацию

Те способы, которые Роджер использовал для управления своей физической и эмоциональной энергией, помогли разобратся и с его третьим барьером — отсутствием концентрации. Усталость, недовольство шефом, разногласия с Рейчел, чувство вины перед детьми и растущие требования новой работы — все это мешало сосредоточиться на работе. Управление своим временем, не составлявшее для него проблемы в те времена, когда он был простым продавцом, стало

серьезной проблемой, когда он начал руководить сорока сотрудниками в четырех штатах. Впервые с начала своей карьеры Роджер обнаружил, что его внимание рассеивается и он становится все менее эффективным.

В течение обычного рабочего дня Роджер получал от 50 до 75 электронных писем и по меньшей мере 25 голосовых сообщений. Поскольку он проводил в пути не меньше половины своего времени, он приобрел смартфон. Это позволило ему работать с электронной почтой в любое время и в любом месте. Но в результате он стал постоянно решать чужие вопросы вместо того, чтобы самому формировать свою повестку дня. Электронная почта также оказала негативное влияние и на его способность концентрировать внимание на важных задачах в течение длительного времени. Раньше он считал себя человеком творческим и изобретательным (например, когда-то он разработал программное обеспечение для отслеживания отношений с клиентами, которым пользовалась вся фирма), а теперь у него совершенно не было времени на долговременные проекты. Вместо этого он стал жить «от мейла до мейла», от запроса до запроса, от кризиса до кризиса. Он редко делал перерывы в работе, и его внимание в течение рабочего дня все больше и больше рассеивалось.

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

Что важно на самом деле?

Итак, Роджер теперь тратил на реагирование на внешние запросы и требования такую большую часть своей жизни, что почти потерял понимание того, что он на самом деле хочет от жизни. Когда мы спросили его, что дает ему наибольшее чувство полноты и насыщенности жизни, он не смог нам ответить. Он признался, что не ощущает особого энтузиазма на работе, хотя его авторитет и статус выросли. С домом у него тоже не было связано сильных переживаний, хотя было понятно, что он любит жену и детей и ставит их на первое место в своей жизни. Мощный источник энергии, который основывается на ясном понимании цели и предназначения, был Роджеру просто недоступен. Оторванный от глубинных ценностей, он не имел мотивации для того, чтобы лучше позаботиться о своем физическом состоянии, контролировать свою нетерпеливость, управлять своим временем или концентрировать внимание. Занятый решением нескончаемого потока проблем, он не мог найти энергии и времени осмыслить причины и последствия своих решений. Любое размышление о своей жизни доставляло ему только раздражение, поскольку ему казалось, что он ничего не может изменить.

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