

Г Л А В А 3

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОМАШНЕГО ПРОСТРАНСТВА

ГДЕ ЖДАТЬ УЛУЧШЕНИЙ

Мало кто из нас возьмется утверждать, что смог идеальным образом организовать рабочее или жизненное пространство. Время от времени мы теряем ключи от машины и важные письма; в магазине забываем купить все, что планировали; пропускаем назначенную встречу, хотя были уверены, что уж о ней-то ни за что не забудем. Дом выглядит ухоженным и чистым, но в шкафах часто полный беспорядок. У некоторых до сих пор стоят нераспакованные коробки после переезда пять лет назад, а документы на рабочем столе накапливаются быстрее, чем мы успеваем решить, что с ними делать. На чердаках, в гаражах и подвалах, даже в ящиках для мелочей творится такое... Остается лишь надеяться, что никто никогда в них не заглянет. И мы с ужасом думаем о том дне, когда понадобится что-нибудь там отыскать.

Очевидно, наши далекие предки с такими проблемами не сталкивались. Если мы начнем рассуждать, как жили древние люди тысячи лет назад, наверняка первым делом отметим отличия на уровне технологий и приспособлений: у них не было машин, центрального отопления, водопровода. Как выглядели тогда жилища, мы примерно представляем; а если они наверняка то же, что и мы сейчас, за исключением полуфабрикатов. Хотя приходилось, конечно, тратить время, чтобы смолоть зерно или ощипать птицу. Но профессиональные антропологи и историки видят эту картину совершенно иначе.

Наши предки ели все, что удавалось добыть, включая и то, что нам не пришло бы в голову употреблять [1]: рацион мог дополняться крысами, белками, павлинами, даже саранчой. Некоторые продукты из числа тех, что сейчас привычно ассоциируются с высокой кухней, — скажем, лобстеры — еще в 1800-х были доступны в таком изобилии, что ими кормили арестантов и сирот, а также использовали в производстве удобрений; слуги требовали от нанимателей письменных гарантий, что их не будут заставлять есть лобстеров чаще двух раз в неделю* [2].

Многого из того, что нам кажется неотъемлемой частью жизни, — к примеру, кухни как места, где готовят пищу, — не существовало еще несколько сотен лет назад. До 1600-х [3] типичное европейское жилище состояло из одной комнаты, и почти круглый год все члены семьи старались найти место поближе к огню, чтобы согреться. Мы с вами владем чуть ли не в тысячу раз бóльшим числом предметов, чем было у людей на протяжении человеческой истории, поэтому задачу, связанную с разумной организацией этой собственности, следует считать относительно новой. В результате одного из исследований было подсчитано, что в одной только гостиной и двух спальнях типичной американской семьи находится 2260 видимых глазом объектов [4]. Понятно, в эту цифру не вошло ничего из того, что хранится в кухне или гараже, а также спрятано на полках и в ящиках, иначе полученное число могло запросто быть втрое выше. У многих семей накапливается больше вещей, чем вообще помещается в доме, поэтому в гараж нередко отправляются старые диваны [5] и спортивные снаряды, а в комнатах пылятся коробки с вещами, которые просто не успели еще переехать в подсобку. В ходе опросов трое из четырех американцев признаются [6]: в гаражах у них столько вещей, что уже негде ставить машину. Когда женщины видят повсюду кучи неразобранного хлама, у них в крови подскакивает уровень кортизола [7] (гормон стресса); мужчины могут реагировать схожим образом, но не так сильно. Повышенный уровень кортизола ведет [8] к хроническим когнитивным нарушениям, усталости, даже ослаблению иммунной системы [9].

Стресс при виде беспорядка ощущается особенно остро еще и потому, что многим начинает казаться, будто справиться с наплывом вещей

* Лобстеры были доступны в Северной Америке. В России таким продуктом были осетровые. В. Гиляровский в «Моих скитаниях» описывает, как ел осетровую икру, живя на Волге. *Прим. науч. ред.*

просто невозможно. На кухонных столах полно не относящихся к еде предметов. Что лежит в неразобранных коробках, мы уже забыли. В пульт для телевизора давно пора вставить новую батарейку, но мы не можем вспомнить, где они лежат. На рабочем столе скопилось гора счетов. Мало найдется людей, готовых утверждать, что в доме у них, как, скажем, в магазинах Ace Hardware, полный порядок. Как же этим немногим удастся поддерживать его?

Правила, по которым в хорошем магазине хозяйственных товаров организованы стеллажи, полки и товары на них, основаны на принципах, которые мы обсудили в предыдущих главах. Товары объединяют в четко определенные, но гибкие категории, а схожие или близкие по функциональности размещают рядом.

Джон Венхёйзен — президент и CEO сети Ace Hardware, в которую только на территории США входит 4300 магазинов. «Любой, кто серьезно занимается розничной торговлей и маркетингом, стремится как можно лучше разобраться в принципах работы человеческого мозга, — говорит Венхёйзен. — Одна из причин, по которой наш мозг со временем может захламляться ненужной информацией, связана с его объемом: он способен освоить и усвоить лишь ограниченный объем данных. Успешные *гипермаркеты* служат для нас образцом, но все же мы стараемся, чтобы наши магазины не превышали определенного размера и покупателям было в них проще ориентироваться. Вот к чему мы стремимся». В магазинах Ace для выкладки товаров используют гибкие категории, благодаря чему покупателям не приходится перенапрягать мозг.

В штате компании есть целая команда так называемых категорийных менеджеров, задача которых — организовать выкладку товаров в соответствии с тем, как большинство потребителей ищут и воспринимают информацию. В ассортименте типичного магазина Ace насчитывается 20 000–30 000 позиций, а всего в сети представлено около 83 000 наименований товаров. (В предыдущей главе мы говорили, что, по оценкам, в торговой системе США насчитывается около миллиона единиц складского учета. Это означает, что ассортимент Ace составляет почти 10% от всех находящихся в стране товаров.)

В Ace принято организовывать продукцию по категориям в рамках отделов, например сад и огород, водопровод и канализация, электрика, краски. В каждой есть более мелкие группы, например удобрения, устройства для полива, инструменты (это относится к разделу «Сад

и огород») или оборудование, провода и лампочки (это «Электрика»); существуют и более узкие группы. В категории «Ручные и электрические инструменты» ассортимент Асе выделяет следующие разделы:

- электрические инструменты;
- бытовые электрические инструменты / профессиональные электрические инструменты / моющие и сухие пылесосы;
- дрели;
- мелкие инструменты;
- Black & Decker*;
- Makita**;
- остальное.

Однако подходы, оптимальные для учета и управления ассортиментом, не всегда годятся для организации выкладки в торговом зале. «Мы давно уже поняли, — рассказывает Венхёйзен, — что молотки лучше продаются, если выложены рядом с гвоздями: выбирая гвозди и видя молоток, покупатель вспоминает, что и его нужно купить. Раньше молотки лежали вместе с другими инструментами, а теперь мы кладем несколько штук и рядом с гвоздями».

К примеру, вы решили закрепить доску на своем заборе, а для этого нужны гвозди. Вы приезжаете в хозяйственный магазин, и там наверняка видите целый ряд с крепежными деталями (это наиболее общая категория). Здесь и гвозди, и гайки, и болты, и шайбы (это отдельные базовые разделы). Отдельно выложены дюбели для бетонных стен, гвозди для гипсокартона и дерева, обойные гвоздики (подразделы).

Теперь представим, что вы хотите купить бельевую веревку. Подойдет далеко не любая: она должна быть из особого волокна, чтобы не окрашивала вещи; лучше — достаточно долговечная, поскольку вы планируете натягивать ее на улице; важна прочность, чтобы выдерживать тяжелое влажное белье, не лопаться и не растягиваться. В хозяйственном магазине наверняка будет целый ряд с веревками, леской, шпагатом разного вида, тросами и электрическими кабелями (как существует отдельный стеллаж для крепежных изделий). При этом эксперты торговой сети,

* Black & Decker — американская корпорация, производитель электроинструментов, аксессуаров и оборудования, основанных на технологии крепежных систем.

** Makita — японская компания, производитель профессиональных электро- и бензоинструментов.

зная об ассоциативной памяти, обязательно выкладывают мотки бельевой веревки и в другом ряду, со стиральными порошками, гладильными досками, утюгами и прищепками. То есть бельевые веревки выложены и там, где находится «все для стирки», в соответствии с привычной человеку группировкой объектов по функциональному признаку. И тогда найти товар оказывается намного проще, даже если вы забыли, что собирались его купить.

Давайте посмотрим, как организуют выкладку товаров в розничных магазинах одежды. Здесь тоже используют иерархическую систему, как в маркетах Асе. Параллельно могут использоваться и функциональные категории: дождевики представлены в одной зоне, а пижамы в другой. При выкладке товара в салонах одежды возникает новая проблема, связанная с тем, что на выбор влияют как минимум четыре важных параметра: пол покупателя, тип одежды (брюки, рубашки, носки, шляпы и так далее), цвет и размер. Брюки, как правило, оказываются в одной секции, а рубашки в другой. Спускаемся на следующий уровень иерархии: костюмные рубашки часто представлены отдельно от спортивных, поло и футболок. Брюки в своей секции сгруппированы по размерам. Если продавец не пожалел времени и привел выкладку в порядок, то товары вывешены не только по размерам, но и по цветам. И тут все уже несколько сложнее, потому что размер мужских брюк обозначается двумя мерками: это объем талии и длина по внутреннему шву. В большинстве магазинов объем талии считается основным обозначением категории, то есть брюки группируются именно по этому признаку. Если вы, к примеру, придете в салон Гар и спросите, где представлены брюки, вас проведут в секцию в самом дальнем конце, где вы увидите тысячи пар — и тут же наверняка заметите, что товары сгруппированы в подгруппы: джинсы, брюки свободного покроя, спортивные, костюмные.

Все джинсы с обхватом талии 34 дюйма (86 см) выложены на одной полке. Вы начинаете перебирать их и замечаете, что более длинные лежат внизу, более короткие сверху. А цвет? Все зависит от магазина. Иногда все черные джинсы лежат с одной стороны, а все синие с другой. Иногда они разложены по размерам, черные сверху, синие внизу; бывает, что цвета вообще перемешаны на полке. Но с этим все относительно просто: отделить синие от черных легко, в этом помогает наш фильтр внимания (вспомните книжку «Где Уолли?»), поэтому выскидывать бирки, как в случае с поиском нужного размера, не приходится. Отметим также,

что и расположение полок соответствует иерархическому принципу. Кроме того, мужская одежда часто находится в одной секции, а женская в другой, и это в целом верно, так как чаще всего покупателя интересуют товары одной из этих категорий [10].

Признаём, не во всех магазинах выкладка организована так, чтобы обеспечить покупателю максимальное удобство. В крупных универмагах секции часто организуются по названию бренда: Ralph Lauren здесь, Calvin Klein там, Kenneth Cole чуть подальше — а потом в каждой секции товары выкладываются в соответствии с иерархией и группируются по типу (тут брюки, там рубашки), а затем по цвету и/или размеру. В отделе косметики выкладка чаще всего организована по названию бренда: Lancôme, L’Oreal, Clinique, Estée Lauder имеют собственные прилавки. При такой организации довольно сложно найти, к примеру, нужный тон помады, ведь мало кто приходит в универмаг, точно зная, что хочет купить красную помаду конкретного бренда, — чаще нужен оттенок, подходящий, скажем, к цвету сумки. И ужасно неудобно ходить туда-сюда, выбирать и сравнивать. Но в крупных универмагах, например в знаменитом Macy’s, выкладка организована именно так, потому что торговое пространство сдается в аренду косметическим брендам. То есть прилавок Lancôme в Macy’s — фактически магазин в магазине: Lancôme нанимает продавцов, предоставляет торговое оборудование и товары [11]. Универмаг Macy’s не несет ответственности за выкладку продукции и заказ новой, а лишь получает комиссию с продаж.

Дома у нас, конечно, не такой порядок, как в магазинах Ace или Gap либо у прилавка Lancôme: в конце концов, за оптимальную организацию торгового пространства по всем законам маркетинга отвечают специальные люди, которым за это платят. В собственном жилище каждый действует в меру своего понимания. Однако можно попробовать и дома использовать некоторые хитрости и приемы, помогающие укротить беспорядок. Речь идет о некоей структуре, которая позволит контролировать перемещение предметов, сортировать их по заданным критериям и определять такое место, где их легко найти и невозможно потерять. Задача любого метода организации объектов — предоставлять максимум информации при минимальном когнитивном напряжении с нашей стороны [12]. Внедрение таких систем хранения дома или на работе — задача непростая, требующая серьезных усилий: большинству кажется, что все это потребует слишком много времени и сил, и мы быстро

отказываемся от благих намерений. Примерно так же, как со всеми решениями начать новую жизнь с нового года. И все же в той или иной мере мы обязательно применяем системы организации пространства, чтобы бороться с нарастающей энтропией. Согласитесь, ножи и вилки почти никогда не теряются, потому что для них в кухне есть специальный ящик. И зубные щетки чаще всего обнаруживаются в ванной комнате и на одном и том же месте. А вот штопор теряется довольно часто: мы приносим его из кухни в гостиную или еще куда-то, а потом забываем, где оставили. То же самое с расческами, если мы причесываемся не в ванной, а где придется.

Получается, часто мы теряем вещи просто потому, что, в отличие от зубных щеток, многие предметы не имеют конкретного места хранения и использования. Вот очки для чтения: мы носим их из комнаты в комнату, и они оказываются в неожиданных местах, так как собственного у них попросту нет. Все это легко объясняется особенностями работы гиппокампа: это крайне важная часть мозга, помогающая запоминать, где находится тот или иной предмет. На ранних стадиях эволюции человеку было жизненно необходимо помнить, где источник чистой воды или пища, а также особо опасные места. Гиппокамп играет настолько важную роль в обеспечении работы памяти, что развился даже у крыс и мышей. Видели, как белки прячут орехи? Именно гиппокамп помогает им через несколько месяцев отыскивать запасы в сотнях разных мест [13].

В одной статье, ставшей очень популярной среди нейробиологов, рассказывается об изучении работы гиппокампа у лондонских таксистов. Они обязаны проходить тест на знание городских маршрутов, и у многих на подготовку уходит три-четыре года [14]. Водить такси в английской столице очень сложно, поскольку большинство улиц не параллельны и не перпендикулярны, как во многих городах Америки; бывает, улица прерывается, а потом продолжается с тем же названием в другом месте; в городе масса односторонних дорог, а на некоторые можно попасть, только если знать нужный поворот. Чтобы успешно водить такси в Лондоне, необходимо обладать отличной пространственной памятью. В ходе нескольких экспериментов нейробиологи выяснили, что гиппокамп лондонских таксистов заметно крупнее, чем у других людей схожего возраста и образования: он увеличился в объеме из-за того, что водителям приходится усваивать и держать в голове массу информации о расположении улиц и домов [15]. Более свежие исследования подтвердили также, что в гиппокампе существуют

специальные клетки (гранулярные клетки зубчатой извилины), в которых реализуется вспоминание определенных мест [16].

Формировавшаяся сотнями тысяч лет пространственная память позволяет фиксировать положение неподвижных объектов, скажем, фруктовых деревьев, колодцев, гор или озер; человек запоминает большой объем информации с высокой точностью, что долгое время было крайне важным для выживания. А вот с запоминанием данных о перемещающихся объектах мы справляемся заметно хуже. Вот почему вы отлично помните, где находится зубная щетка, но не можете найти очки. По этой же причине вы иногда теряете ключи от машины, но не саму машину (ключи могут оказаться где угодно в вашем доме, а мест, в которых вы могли оставить машину, как правило, существенно меньше). Об этих особенностях работы пространственной памяти знали еще древние греки. Они изобрели знаменитую мнемоническую систему запоминания, в основе которой лежит способность связывать концепции, которые требуется запомнить, с образами хорошо знакомых мест, скажем, комнат в доме [17].

Давайте вспомним, как работают так называемые *гибсоновские возможности*, о которых шла речь в главе 1: окружающая среда позволяет формировать возможности, помогающие быстрее запомнить или вспомнить, где находится тот или иной предмет. При этом поддержание порядка, то есть борьба с неконтрольным перемещением всего вокруг, становится более приятным делом с эмоциональной и эстетической точек зрения. Нейробиолог Стивен Косслин называет все это *когнитивными протезами* [18]. Чтобы не терять ключи, достаточно поставить у входа красивую тарелку или повесить крючок (такое решение мы видим в сериале «Теория большого взрыва» и фильме «Доктор Живаго» [19]). И тарелка, и крючок могут быть тщательно подобраны и отлично вписываться в общий интерьер. Вся система держится на том, что их использование обязательно: приходя домой, вы тут же кладете или вешаете ключи в определенное место и потом точно знаете, что они ждут вас именно там — никаких исключений. Даже если звонит телефон, вы вначале определяете ключи на место, а потом отвечаете на звонок. Если руки заняты сумками, вы ставите их на пол и первым делом все равно вешаете на место ключи! Одно из важных правил, позволяющих реже терять важные вещи, предполагает, что у каждой *есть место*.

Если у вас есть специальный поднос или полка для телефона, вы с большей вероятностью положите его именно туда; аналогично обстоят

дела с другими электронными приборами, а также с бумажными счетами и письмами. Магазины вроде Sharper Image, Brookstone, SkyMall, Container Store эксплуатируют именно этот принцип и предлагают самые разные решения на любой вкус и кошелек (пластиковые, кожаные и даже серебряные), которые могут играть роль тех самых *возможностей* и помогать держать на местах важные предметы, которые вечно норовят исчезнуть. В рамках современной когнитивной психологии принято считать, что мы не должны скупиться на подобные вещи: потратив серьезные деньги на красивую коробку для почты, вы вряд ли станете разбрасывать счета и письма по всему дому.

Чтобы упростить себе жизнь за счет создания подобных возможностей, вовсе не обязательно покупать лишние вещи. Если книги или диски уже расставлены в определенном порядке и вы хотите помнить, куда именно нужно вернуть то, что вы взяли с полки, можно выдвигать на несколько сантиметров вперед книгу или диск слева от того, который вы взяли, и таким образом отметить его место. Хочу подчеркнуть, что все эти возможности и когнитивные протезы нужны не только забывчивым или пожилым людям: многие молодые с трудом находят иногда важные вещи, хотя и не жалуются на память. Магнус Карлсен стал чемпионом мира по шахматам в двадцать три года. Он может держать в голове одновременно десять разных партий, причем не глядя на доску, но признаётся, что «без конца что-то забывает и регулярно теряет банковские карточки, телефон, ключи и все такое» [20].

Б. Ф. Скиннер, крупный гарвардский психолог и отец-основатель теории бихевиоризма, много рассуждал о концепции возможностей. Если в вечернем прогнозе погоды обещают дождь на следующий день, Скиннер считал, что правильнее всего сразу же поставить зонт у двери, чтобы утром его не забыть [21]. Если нужно отправить письма, лучше положить их рядом с ключами от машины или дома, и тогда, выходя, вы не забудете взять их. В основе этих рекомендаций лежит простой принцип: нужно разгружать память и как можно активнее создавать себе подсказки. *Пусть внешняя среда напоминает вам о том, что нужно сделать.* Джефффри Кимбелл, бывший вице-президент Miramax, занявшийся производством фильмов, говорит: «Если я понимаю, что могу что-то забыть, когда соберусь выйти из дома, я кладу эту вещь рядом с ботинками у входной двери. А еще у меня есть система „четыре важных вещи“: прежде чем выйти из дома, проверяю, не забыл ли я ключи, кошелек, телефон и очки».

Если вы боитесь, что забудете купить молоко по пути домой, поставьте пустой молочный пакет на пассажирское сиденье своей машины или положите его в сумку (конечно, можно и просто записку себе написать, но пакет представляется более необычным решением, а потому быстрее привлечет внимание). Нам свойственно не только забывать, где мы оставили тот или иной предмет, но и не убирать вещи вовремя на свои места. Мозг прекрасно замечает изменения в окружающей среде, благодаря чему мы обязательно увидим и зонт у двери, и пакет от молока на сиденье. При этом нужно учитывать, что мозг привыкает к тому, что долго остается неизменным, — вот почему приятель, войдя в нашу кухню, тут же замечает, что холодильник как-то странно гудит, а мы давно не обращаем на это внимания. Так что если зонт всегда будет стоять у двери, независимо от того, собирается дождь или светит солнце, он перестанет служить напоминанием: вы вообще прекратите его замечать [22]. В аэропорту Сан-Франциско висят знаки, рекомендующие фотографировать место, где вы оставили машину, чтобы быстрее ее потом найти; разумеется, так же можно фиксировать и место парковки велосипеда. (Новинки вроде автомобилей Google и очков Google Glass наверняка скоро научатся делать такие фото самостоятельно.)

Когда люди, привыкшие к порядку, замечают, что то и дело ходят из кухни в комнату, чтобы взять ножницы, они просто покупают еще одни и оставляют на кухне. Может показаться, что тем самым они только захламляют пространство, но вообще-то дубликат того, чем вы часто пользуетесь, обеспечит большее удобство и снизит риск потери. Возможно, вы используете очки для чтения и в спальне, и на рабочем месте, и на кухне. Тогда лучше завести три пары, по одной для каждой комнаты, и не носить их туда-сюда. Так как очки не будут покидать пределов помещения, ваша пространственная память быстрее подскажет, где они лежат. Некоторые держат пару очков в бардачке машины, чтобы при необходимости проще было смотреть в карту, а еще одну в сумке или кармане пиджака, на случай, если в ресторане потребуется прочесть меню. Разумеется, очки — вещь недешевая, тем более три пары сразу, поэтому можно для начала повесить их на шею. (Вопреки распространенному опасению, вы не превратитесь в старушку и не поседете.) Тут работает тот же принцип: важно помнить, где и когда вы снимаете их с шеи, и класть в одно и то же место. Если таких мест несколько, система запоминания перестает работать.

Какую бы стратегию вы ни выбрали — завести дубликаты или взять за правило всегда класть важные вещи в одно и то же место, — она наверняка даст отличные результаты в самых разных ситуациях: перестанут теряться любимая губная помада и резинки для волос, карманные ножики или штопоры, а также степлеры, скотч, ножницы, расчески, пилки для ногтей, карандаши, ручки и блокноты. Очевидно также, что эта стратегия не работает для вещей, дублировать которые нельзя или бессмысленно, вроде ключей, компьютера или планшета, бумажной корреспонденции или мобильного телефона. В таких случаях лучше все-таки использовать сильные стороны гиппокампа, а не пытаться сражаться с ним: определите раз и навсегда место для подобных важных вещей и всегда кладите их именно туда.

Многие сейчас, наверное, думают: «Я не настолько аккуратен и внимателен — и вообще я творческая личность». Но способность к творчеству вовсе не антипод организованности. У Джони Митчелл* дома царит идеальный порядок. Она поставила в кухне сделанные на заказ ящики для мелочей, которые особенно часто теряются: в одном лежит обычный скотч, в другом бумажный; есть отдельный ящик с конвертами и упаковочной бумагой; есть ящики для лески и веревок, для батареек (причем они разложены по размерам в небольшие ячейки), а еще один, глубокий, — для лампочек. Все материалы и емкости для выпечки находятся отдельно от глубоких сковородок для запекания. Аналогичным образом организованы и полки с продуктами: крекеры стоят на одной полке, хлопья для завтрака на другой, приправы для супа на третьей, консервы на четвертой. «Я не хочу тратить время и силы на поиск вещей, — объясняет Джони. — Какой в этом толк? Я потрачу время с большей пользой и не испорчу себе настроение, если смогу избежать этих ненужных движений» [23]. То есть вообще-то многие творческие люди находят время на свои занятия именно потому, что вокруг них организована система, помогающая разгрузить мозг и освободить силы.

Заметное число успешных рок- и хип-хоп-музыкантов работают в домашних студиях, и несмотря на то что многие привыкли считать этих людей беззаботными алкоголиками, у них всегда строжайший порядок.

* Джони Митчелл (Роберта Джоан Андерсон, род. 1943) — канадская певица и автор песен, одна из самых важных исполнительниц рок-эры.

В домашней студии Стивена Стиллза* есть отдельные ящики для гитарных струн, медиаторов, гаечных ключей, запасных розеток и вилок, запчастей для оборудования (и они, разумеется, разложены по типам этого оборудования), специальной клейкой ленты и так далее [24]. На специальном держателе для электрических проводов и кабелей (он немного похож на вешалку для галстуков) висят провода для музыкальных инструментов, причем в таком порядке, чтобы Стивен мог быстро найти нужный практически не глядя. Майкл Джексон вел подробный каталог своих вещей, и в составе многочисленной команды работавших на него людей был главный архивариус [25]. Джон Леннон хранил массу коробок с рабочими записями песен, причем каждая фонограмма была подписана и все было разложено по порядку [26].

Удивительно приятно выдвинуть ящик и увидеть, что в нем лежат вещи одного типа, или заглянуть в гардероб, где все сложено или развешано аккуратно: такое зрелище определенно успокаивает. Если у нас есть возможность найти нужную вещь, не переворачивая вверх дном весь шкаф, мы экономим время и силы для более важных и творческих задач. Даже на физиологическом уровне приятнее избежать стресса, связанного с сомнениями относительно того, найдется ли нужная нам вещь. Не находя, мы расстраиваемся и беспокоимся, не в состоянии сосредоточиться на делах или расслабиться. Чем лучше продуманы категории, которые вы используете для организации объектов, тем лучше организованы и ваш разум, и окружающая среда.

ИЗ ЯЩИКА ДЛЯ МЕЛОЧЕЙ К КАРТОТЕКЕ И ОБРАТНО

Мозг легко подразделяет объекты и события на категории, и это позволяет более эффективно организовывать жизнь. Мы можем спланировать домашнее и рабочее пространство так, чтобы сделать их продолжением мозга. При этом важно осознавать и учитывать ограничения, связанные с центральной исполнительской системой. Долгие годы считалось, что кратковременная память и внимание не способны работать более чем с девятью не связанными между собой объектами. Результаты недавних

* Стивен Стиллз (род. 1945) — американский вокалист, гитарист, композитор, автор текстов, продюсер.

исследований показывают, что в большинстве случаев таких разнородных объектов может быть не больше четырех [27].

Один из ключевых принципов формирования категорий — ограничение числа типов входящих в них объектов до *четырёх*, а лучше до одного (с учетом ограничений возможностей кратковременной памяти). Как правило, этого несложно добиться. Если вы объединяете в кухонном ящике салфетки, палочки для кебабов, спички, свечи и подставки под бокалы, это можно назвать «Все для вечеринки»: не связанные на первый взгляд объекты попадают в общую категорию. И если вы получаете в подарок какое-нибудь особое мыло и решаете использовать его, только когда приходят гости, можете и его хранить в том же ящике.

В силу своего устройства мозг способен формировать подобные категории, оставляя их достаточно гибкими и объединяя общей иерархией. Категория может делиться на несколько уровней в зависимости от входящих в нее элементов. В шкафу, занимающем угол вашей спальни, наверное, хранится одежда, и ее можно разделить на подкатегории: белье, рубашки, носки, брюки. Можно выделить и менее крупные классы, скажем, джинсы и костюмные брюки. Во время уборки можно все, что относится к одежде, побросать в шкаф, а потом разобрать по типам. Аналогично все, что относится к инструментам, нетрудно вначале отнести в гараж или кладовку, а затем гвозди и молотки, отвертки и винты разложить в отдельные ящики. Важно понимать, что мы вольны создавать категории в соответствии с собственным пониманием, однако наибольшей эффективности достигнем, если сможем к каждой отнести предметы с общим признаком.

Дэвид Аллен, эксперт в сфере личной эффективности, замечает: когда люди говорят, что хотят стать более организованными, они имеют в виду, что намерены *контролировать* окружающее физическое и психологическое пространство [28]. Исследования в области когнитивной психологии показали: для этого важно, чтобы человек видел те предметы, которые регулярно использует, и убрал подальше те, которые берет лишь иногда [29]. Этот принцип был некогда сформулирован как основополагающий в дизайне пультов для телевизоров и подобных вещей: кнопки и переключатели, нажимаемые относительно редко, должны прятаться под откидную панель или не располагаться рядом с теми, которые идут в дело часто. И действительно, мы не хотели бы, чтобы кнопка для регулирования яркости оказалась рядом с кнопкой переключения каналов, иначе есть

риск случайно нажать не ту (особенно если забыть на время о том, как нас раздражают все эти штуки, независимо от того, где у них кнопки).

Когда вы организуете собственное домашнее пространство [30], важно переложить часть нагрузки с мозга и памяти на внешнюю среду, избавиться от всего, что может мешать расслабиться, сосредоточиться или что-то быстро найти, — и при этом определить удобные места для хранения важных и регулярно используемых вещей.

Предположим, у вас относительно немного места в платяных шкафах; при этом есть вещи, которые вы надеваете редко (фрак, вечерние платья или горнолыжный костюм). Можно разместить их в другом шкафу, а в основном оставить место для всего, что требуется ежедневно. То же справедливо и в отношении кухонного пространства: можно не складывать сковородки, формы и все остальное для выпечки в один ящик, а убрать подальше ножи, формочки для печенья и прочее, что бывает нужно только на рождественские праздники, то есть всего пару недель. Под рукой же оставить то, что задействуется в течение года. Марки, конверты и прочие канцелярские принадлежности лучше хранить в одном ящике стола, потому что используются они часто вместе.

По этому же принципу расставляют бутылки с алкоголем в барах с большой проходимостью: напитки, продающиеся особенно активно, стоят на расстоянии вытянутой руки от бармена, и он благодаря этому не тратит ни физических, ни умственных сил, когда требуется смешать популярный коктейль [31]. Бутылки, к которым обращаются реже, стоят подальше или на задних полках. А еще похожие напитки часто располагают вместе: три-четыре популярных бренда бурбона стоят рядом и недалеко от бармена, тут же три-четыре бутылки скотча, а за ними несколько видов односолодового виски. При этом конкретный набор наименований спиртного и под рукой бармена, и на полках за его спиной зависит от местных вкусов. В баре города Лексингтона на самом видном месте наверняка много известных сортов бурбона; в баре небольшого университетского городка будет больше водки и текилы [32].

Если система хорошо организована, в ней поддерживается баланс между размером категории и форматом хранения предметов из нее. Скажем, если у вас дома лишь горсть гвоздей, глупо отводить под них целый ящик. Лучше объединить несколько типов объектов в общую категорию «крепежное изделие» [33]. А если гвоздей станет действительно много и на поиск какого-то конкретного придется тратить половину

выходного дня, можно рассортировать их по типам и размерам и разложить по коробкам, как в хозяйственных магазинах. Важно также подумать, будете ли вы использовать все эти предметы в течение, скажем, ближайшего года.

Следуя примеру Федра из предыдущей главы, заведите ящик для мелочей, чтобы складывать в него «все остальное». Даже если у вас идеальный порядок и все полки и ящики в кухне, кабинете или мастерской подписаны, все равно останутся вещи, которые не впишутся ни в один раздел. Возможно также, что в какой-то категории у вас окажется лишь несколько предметов, и отводить для них целый бокс или стеллаж неправильно. Можно, конечно, довести идею до абсурда и сложить на отдельную полку все лампочки, в один ящик — все клеящие материалы (клей, цемент, эпоксидную смолу, двусторонний скотч), другой отвести свечкам. Но если у вас одна-две лампочки и полтюбика клея, делать этого не стоит.

С точки зрения нейробиологии организация информации состоит из двух шагов: во-первых, создавать категории нужно с учетом того, как часто вы используете те или иные вещи [34]; во-вторых, категории должны иметь смысл лично для вас, то есть при их формировании нужно принимать в расчет свой стиль жизни. (Сделанные еще вашим дедушкой рыболовные приманки можно оставить в коробке и не разбирать, пока не соберетесь на рыбалку, — а тогда уж точно разложите все по типам и размерам.) Во-вторых, старайтесь не складывать слишком разные предметы в один ящик или одну папку, если их не объединяет очевидная тема: лучше оставить бокс «разное» или «мелочи». Но если образуется четыре-пять таких коробок со всем подряд, стоит их разобрать и попробовать сгруппировать заново, объединив, скажем, «разное — дом», «разное — сад» или «разное — детская» и так далее.

Помимо этих сугубо практических советов не забывайте о трех общих правилах организации.

Правило организации № 1: лучше не относить предмет ни к какой категории, чем включить не в ту.

Поддавшись порыву, Джим подписал один ящик «батарейки», а второй «марки и конверты». Спустя пару месяцев он решил поменять содержимое местами, поскольку оказалось, что нагибаться к нижнему боксу и разбираться, где батарейки ААА, а где АА, неудобно. Но менять надписи на ящиках не стал: решил, что и так не забудет. Надо сказать,

это очень опасный путь! Если у двух коробок будут неверные названия, очень скоро все ваши усилия по наведению и поддержанию порядка пойдут насмарку. Кроме того, другим будет очень сложно разобраться, где и что у вас лежит. Иногда лучше даже, если ящик останется вообще неподписанным. При необходимости люди всегда смогут спросить: «Джим, где у тебя батарейки?» — а если его нет рядом, аккуратно поискать в разных ящиках. Когда названия хранилищ не соответствуют тому, что в них находится, неясно, чему можно верить.

Правило организации № 2: если вы начали использовать стандарты, придерживайтесь их во всем.

У Мелани под кухонной раковиной стоят два ведра, серое и синее: одно для мусора, подлежащего переработке, другое для остального. На улице стоят контейнеры: синий для того, что подлежит переработке, и серый для остального. Удобнее, если Мелани и дома будет следовать той же логике, чтобы не запоминать, куда что складывать дома и на улице.

Правило организации № 3: не храните то, что не будете использовать.

Если вещь вам не нужна или сломана, выбрасывайте. Анна достает из ящика ручку, а та не пишет. Она пытается прогреть ее зажигалкой, намочить кончик, просто потрясти, а потом настойчиво царапает ею бумагу, надеясь, что ручка все же станет работать. В итоге сдается, бросает ее обратно в ящик и достает другую. Почему она поступила именно так (да и все мы это делаем)? Мало кто понимает, по какой причине ручка перестает писать и почему попытки «расписать» иногда заканчиваются успехом, а иногда нет. И мы снова прячем неработающие механизмы, думая: «Может, еще наладится». Разбираться в ящике, где уже полно разных ручек, лишь отдельные из которых пишут, — не самая эффективная трата времени. Лучше сразу выбрасывать. А если вам сложно избавляться от вещей, выделите специальную коробку для непокорных ручек, которые вы рассчитываете однажды заставить работать. И кстати, если вы до сих пор храните резиновые наклейки от телевизора, который давно сломался, их тоже пора выбросить.

Последнюю фразу я сформулировал исходя из того, что к моменту выхода книги люди все еще будут пользоваться прибором под названием «телевизор».

ЦИФРОВОЕ ЖИЛИЩЕ

Десятилетия исследований показали, что результативность обучения зависит от контекста и места, в котором оно происходит. Учащиеся, сдававшие экзамен в той же комнате, где готовились к нему, получают более высокие баллы, чем те, кто учил билеты в другом помещении [35]. Возвращаясь в дом, где прошло детство, мы тут же чувствуем прилив давно забытых воспоминаний. Вот почему так важно, чтобы у всего было свое место: гиппокамп помогает вспоминать, только если есть ассоциации с конкретным положением. А что происходит, когда информация все в большей степени приобретает цифровую форму? Многие давно привыкли вообще не ходить в офис и трудиться дома или, по крайней мере, часть работы делать дистанционно, и это серьезно сказывается на функциях мозга.

Чтобы в полной мере использовать возможности гиппокампа в контексте памяти, можно организовать отдельное рабочее пространство для различных видов деятельности. Однако многие привыкают использовать компьютер: проверить баланс чековой книжки, ответить начальнику на электронное письмо, купить что-то в интернете, посмотреть видео с котиками, играющими на пианино, сохранить фотографии, послушать музыку, оплатить счета и почитать новости. Неудивительно, что мы ничего не можем запомнить: наш мозг просто не способен удерживать столько информации в привязке к одному рабочему месту [36]. Я готов предложить решение этой проблемы, и хотя сейчас это может показаться невыполнимым, со временем оно станет реальным, ведь стоимость компьютеров постоянно снижается: по возможности старайтесь использовать разные электронные устройства для несхожих типов дел. Скажем, чтобы послушать музыку или посмотреть видео, берите не ноутбук, а iPod или iPad. Будет отлично, если для дел, связанных с личными финансами, включая проверку счетов и подготовку налоговой отчетности, используется один компьютер, а для развлечений и отдыха (планирование путешествий, покупки в интернете, хранение фотографий) — другой; и еще один для работы. Постарайтесь установить на них разные заставки, чтобы даже вид экрана помогал памяти настроиться на соответствующий тип деятельности.

Нейробиолог и писатель Оливер Сакс предлагает еще более радикальный подход: если вы работаете над двумя проектами, постарайтесь

использовать два стола или даже две комнаты. Достаточно просто выйти в другое помещение — и в мозге произойдет своего рода перезагрузка, что поможет подойти к задачам более творчески и трудиться эффективнее.

Нынешние технологии вполне позволяют обойтись без двух-трех компьютеров — достаточно портативных накопителей данных, на которых легко сохранить вообще всю информацию с жесткого диска. Можно завести один внешний диск для всего, что связано с отдыхом, другой для работы, третий для личных финансов. Некоторые модели позволяют менять заставку экрана, перечень доступных файлов и внешний вид в целом, что стимулирует работу гиппокампа и создает иллюзию перемены обстановки в соответствии с чередованием задач.

И тут мы подходим к следующей важной теме: заметный объем информации не имеет пока цифровой формы и по-прежнему существует только на бумаге. Сложилось два основных подхода к тому, как можно организовать бумажные документы — все эти руководства по использованию бытовой техники, гарантийные талоны, оплаченные счета и чеки, страховые документы, — и ни один не стал пока общепринятым.

Инженер из компании Microsoft Малкольм Слейни (работавший до этого в Yahoo!, IBM и Apple) считает, что правильнее сканировать все бумажные документы и хранить в формате PDF на компьютере. Аппараты для домашнего использования не так уж дороги, да и мобильные телефоны делают на удивление качественные копии. По мнению Малкольма, документы лучше сохранять с названиями, по которым их легко найти. Если сканировать в режиме OCR (оптическое распознавание символов), позволяющем сохранять PDF как текст, а не просто фотографию, компьютер сможет найти эти документы по ключевым словам. Преимущество цифрового хранения заключается в том, что места для этого практически не требуется, ущерба окружающей среде не наносится, да и искать нужный файл намного проще. А если надо показать документ, скажем, бухгалтеру или коллеге, то и это сделать легче с использованием цифровой копии.

Сторонницу второго подхода назовем Линда: она много лет работает секретарем-референтом президента крупной компании из списка Fortune 100 (в его интересах она предпочла сохранить анонимность — вот уж действительно отличный помощник). Линда сохраняет бумажные копии всех важных документов. Основное преимущество такого подхода заключается в том, что бумага — вещь практически вечная. Технологии меняются очень быстро, и созданный лет десять назад электронный файл

может не считываться современными устройствами, а бумага хранится сотни лет. Как часто вы внезапно обнаруживали, что компьютер перестал работать? При этом купить блок со старой операционной системой практически невозможно, а новая версия может не открывать старые файлы. И получается, все финансовые и налоговые документы, фотографии, музыка потеряны! В крупном городе еще можно найти мастера, способного конвертировать формат, но эта услуга может оказаться очень недешевой, кроме того, в ходе восстановления часть информации может быть утрачена. Так что хранение в электронном виде вроде ничего не стоит, но и надежности не гарантирует.

Еще одно преимущество бумажных документов в том, что их сложнее изменить или подделать, они не страдают от вирусов, и ими можно пользоваться, даже если отключили электричество. Да, бумага прекрасно горит — но и компьютеры тоже.

Несмотря на уверенность в собственной правоте, и Малкольм, и Линда хранят информацию в обоих форматах. Во многих случаях выбор определяется тем, в какой форме получены сведения: счета за онлайн-покупки часто приходят электронными, но многие небольшие компании по-прежнему отправляют их в бумажном варианте по почте.

Существуют способы организации информации и в электронном, и в бумажном видах, обеспечивающие максимальную эффективность, главное, чтобы доступ к сохраненным данным был достаточно простым.

Для бумаг лучше классических архивных шкафов ничего пока не придумано. Еще в 1941 году компанией Oxford Filing Supply Company (позже переименована в Oxford Pendaflex Corporation) была запатентована модель архивного шкафа с подвесной системой для хранения документов, изобретенная Фрэнком Джоном [37]. В этой компании, а также в колледжах, где готовили секретарей и делопроизводителей, были сформулированы правила создания системы учета и хранения, которая обеспечивала максимальное удобство доступа к документам. Если файлов относительно немного, до 50, часто достаточно просто присвоить им названия и расположить по алфавиту. Когда же их больше, имеет смысл группировать их в более крупные категории, к примеру «дом», «финансы», «дети», а потом располагать по алфавиту уже эти разделы. Если позволяет пространство, хорошо размещать категории документов в разных ящиках или использовать цветные папки и разделители, чтобы было видно, где что лежит. Случается, люди паникуют, если все файлы

не выставлены прямо перед ними (это бывает с теми, кто страдает синдромом дефицита внимания). В таких случаях можно не прятать папки на полки, а использовать открытые ящики для хранения.

Среди рекомендаций относительно организации и использования системы хранения документов есть еще совет: не стоит создавать отдельную папку, если в ней будет всего одна страница, — это неэффективно. Правильнее группировать материалы в более крупные категории, чтобы в каждом файле было 5–20 отдельных документов, в противном случае папок получается в избытке, и сложнее быстро просмотреть все названия, когда требуется что-то найти. Если документов много, вы тратите время на перелистывание. Кстати, эти же принципы применимы и к организации любых вещей дома или на работе.

Чтобы создать такую систему дома, мало сложить все в папку и прилепить наклейку с названием. Лучше заранее обдумать, какие именно бумаги вы собираетесь хранить. Можно просто выложить на стол эту кучу, которую вы уже несколько месяцев хотите куда-нибудь прибрать, и начать сортировать — по нескольким основным категориям, потом, возможно, на более мелкие подгруппы. Если получается меньше двадцати категорий, заведите папку для каждой темы и расставьте по алфавиту. Если файлов больше, придется тратить слишком много времени на поиск одного. Так что выделите крупные категории, например «финансы», «дом», «личное», «медицина», «разное» (как аналог ящика для мелочей, куда попадет все, что больше нигде не вписывается: данные о прививках любимого кота или брошюры, которые вы храните для следующей поездки). Можно сделать отдельную папку с письмами от некоторых корреспондентов. Если есть сберегательный, расчетный и пенсионный счета, имеет смысл не объединять связанные с ними документы в файл «банковские выписки», а завести отдельные для каждого счёта. По этой же логике можно классифицировать и систематизировать любые другие объекты.

Старайтесь не тратить на организацию документов больше времени, чем потом уйдет на их поиск. Те бумаги, к которым вы обращаетесь довольно часто, лучше сложить так, чтобы вы их сразу видели, например в отдельные папки «медицина», «стоматология», «окулист» и так далее. Файлы с одним-двумя листками объедините общей темой. Исключение составляют важные документы, которыми вы регулярно пользуетесь, например паспорта, свидетельства о рождении или медицинские страховки.

Эти же принципы применимы и к организации документов в электронной форме. Конечно, хранение на компьютере имеет одно серьезное преимущество: можно вообще не заводить никаких особых папок и просто с помощью поиска по ключевому слову моментально найти все что нужно (при условии, что вы помните название). Но тут на вашу память ложится более серьезная нагрузка, ведь приходится запоминать обозначения всех файлов. Организовав все по иерархическому принципу, вы получаете возможность просмотреть их и обнаружить документы, о которых уже и не помните. Таким образом вы освобождаете мозг и переносите часть нагрузки на компьютер.

Если вы серьезно решите перейти на хранение и использование электронных копий важных документов, то сможете создать невероятно гибкую базу данных с помощью гиперссылок. Предположим, вы ведете учет личных финансов в таблице Excel, а счета и чеки отсканировали и сохранили в формате PDF; отдельные ячейки таблицы вы можете привязать к конкретным документам. И вот понадобилось найти счет и гарантию на вашу куртку для рыбалки производства Orvis. Находим в электронной таблице слово Orvis, кликаем на ячейку — и вот ваш оплаченный счет, готов к отправке по электронной почте в отдел по работе с клиентами. Разумеется, так можно работать не только с финансовыми документами. В текстовом файле, где вы составляете перечень использованных в статье источников, можно указать ссылки на исходные материалы, хранящиеся на жестком диске, на сервере компании или в облаке.

Даг Меррилл, бывший директор по информационным технологиям и вице-президент по инжинирингу компании Google, говорит, что «подходы к организации не могут и не должны быть одинаковыми для всех». При этом любой только выиграет, если станет использовать перечни дел или носить с собой блокнот или карточки для записи, а также «определит для каждой вещи подходящее место и будет помнить, где оно» [38].

Но постойте: многие привыкли работать дистанционно, да и счета мы давно оплачиваем, сидя за домашним компьютером. И все-таки дом — это не офис. Какие еще архивные системы? Мы ценим свой дом именно за спокойствие и возможность распоряжаться собственным временем. И чем же мы заняты? Если ваша жизнь организована примерно так же, как и у большинства современников, вы наверняка занимаетесь сразу многими делами, то есть живете в режиме многозадачности. Тем более что смартфоны и планшеты все доступнее и привычнее.

Мобильный телефон давно превратился в современное подобие многофункционального швейцарского ножа: в нем есть словарь, калькулятор, браузер, почтовое приложение, игры, календарь, диктофон и даже приложения, помогающие настроить гитару, получить прогноз погоды, отправлять сообщения во всевозможных мессенджерах. А еще в нем есть фонарик. Нынешние мобильные телефоны мощнее и имеют больше функций, чем самые продвинутые компьютеры IBM, выпущенные лет тридцать назад. Мы постоянно используем телефоны и с начала XXI века стремимся все делать одновременно и без остановки. Переходя улицу, отправляем сообщения; стоя в очереди, получаем почту; обедая с друзьями, проверяем, чем заняты *другие* друзья. Устроившись в собственной уютной кухне, оплоте стабильности и безопасности, записываем в телефон списки дел и покупок и параллельно слушаем подкаст о разведении пчел в городских условиях.

Однако тут можно разглядеть существенную проблему. Мы, конечно, думаем, что успешно действуем в режиме многозадачности, но исследования доказывают, что это опасное заблуждение. Эрл Миллер, нейробиолог из Массачусетского технологического института и один из ведущих экспертов и исследователей распределенного внимания, считает, что наш мозг «не особо годится для многозадачности... Люди думают, что занимаются несколькими задачами одновременно, но на самом деле очень быстро переключаются с одной на другую. И каждое такое переключение требует расхода ресурсов» [39]. То есть в реальности мы не способны, образно говоря, удерживать в воздухе сразу несколько мячей, как профессиональные жонглеры. Мы похожи скорее на любителей, которые пытаются крутить в воздухе тарелки и судорожно подхватывают то одну, то другую, не успевая заметить те, которые в этот момент не находятся у них прямо перед носом, и помня, что любая тарелка готова упасть и расколоться [40]. Так что мы можем сколько угодно восхищаться тем, как много успеваем, но на самом деле многозадачность снижает эффективность.

Давно известно, что работа в таком режиме способствует выработке кортизола, гормона стресса, а также адреналина — гормона, стимулирующего реакцию «бей или беги». Возникает риск перевозбуждения мозга, вследствие чего мы перестаем мыслить ясно. Многозадачность приводит к формированию замкнутого круга дофаминовой зависимости: мозг получает положительное подкрепление всякий раз, теряя способность

концентрироваться, в силу чего стремится ко все более сильному внешнему стимулу. Усугубляет ситуацию то, что префронтальная кора получает положительную стимуляцию, сталкиваясь с чем-то новым, и внимание легко отвлекается на все блестящее и непривычное — именно так мы часто пытаемся увлечь младенцев, щенков и котят. Но получается, что всякий раз, когда мы пытаемся сфокусироваться на важном деле, возникает одна и та же коллизия: именно тот участок мозга, который призван помочь сосредоточиться, легко отвлекается. Мы отвечаем на телефонный звонок, начинаем что-то искать в интернете, проверяем почту, отправляем сообщения — и все это вызывает удовлетворение в центрах подкрепления мозга, которые положительно реагируют на новое. Активизируется выработка опиоидов (вот почему мы испытываем такие приятные ощущения!), но все сложнее концентрироваться. Выходит, мозг «съедает» своего рода конфетку, не содержащую никаких полезных веществ: вместо того чтобы учиться получать удовлетворение от плодотворного труда, требующего усилий, мы привыкаем к удовольствию от бессмысленных и кажущихся важными занятий.

В старые добрые времена, если звонил телефон и мы были заняты, мы либо не отвечали, либо отключали звонок. До появления мобильных телефонов никто и не рассчитывал, что мы ответим на звонок в любое время дня и ночи: в конце концов, человек не всегда рядом с телефонным аппаратом, и если до абонента не удавалось дозвониться (или тот намеренно не брал трубку), никто этому особенно не удивлялся. А теперь больше людей на Земле имеют мобильные телефоны, чем туалеты с канализацией [41], а огромное число американцев либо не используют стационарный аппарат связи, либо даже не имеют его [42]. Мы привыкаем считать, что до любого можно дозвониться, когда *нам* это нужно и важно, независимо от того, удобно ли это визави. И так свыклись с этим положением дел, что отвечаем на звонки даже на важной бизнес-встрече: «Прошу прощения, не могу говорить, я занят». Еще лет 10–20 назад те же люди спокойно игнорировали трели стационарного телефона и не собирались извиняться перед звонящим.

Выясняется, что даже сама *возможность* заниматься многими вещами одновременно уже снижает эффективность деятельности. Гленн Уилсон из лондонского Грешем-колледжа называет это явление инфоманией. В ходе исследований он выяснил: когда мы пытаемся сосредоточиться на работе, но помним, что в почтовом ящике лежит неп прочитанное

письмо, наш уровень IQ может снижаться на 10 пунктов [43]. И хотя люди нередко пишут о пользе курения марихуаны — якобы это помогает находить творческие решения, а также снижает уровень стресса и боли, — существуют убедительные доказательства, что именно каннабинол, основное вещество этого наркотика, активирует соответствующие мозговые рецепторы и серьезно ухудшает работу памяти, а также снижает способность фокусироваться одновременно на нескольких делах. Уилсон доказал также, что отрицательное влияние многозадачности даже более сильное, чем вред от курения травки.

Расс Полдрак, нейробиолог из Стэнфорда, выяснил: когда мы пытаемся усвоить что-то новое, работая в режиме многозадачности, эта информация попадает не в ту зону мозга. К примеру, если студенты занимаются и одновременно смотрят телевизор, то информация из учебника попадает в полосатое тело — зону, отвечающую за усвоение новых навыков, а не идей и фактов. А если не отвлекаться на экран, то она направляется в гиппокамп [44], где организуется и подразделяется на категории, благодаря чему ее легче вспомнить. Эрл Миллер добавляет: «Люди неспособны достаточно эффективно действовать в режиме многозадачности [45]. А если говорят, что хорошо умеют это делать, они просто обманывают себя». Мы с вами еще раз убеждаемся, что мозг прекрасно умеет вводить нас в заблуждение [46].

Имитация работы в режиме многозадачности означает и энергетические затраты [47], о которых мы говорили. Когда мозгу приходится быстро переключаться между занятиями, префронтальная кора и полосатое тело начинают потреблять больше кислорода и глюкозы: именно эти вещества способствуют сохранению концентрации. В режиме многозадачности мозг сжигает это топливо с огромной скоростью, в силу чего мы чувствуем усталость, а внимание рассеивается, потому что важные элементы стремительно расходуются. Это приводит к снижению умственной и физической эффективности. Нередко необходимость переключаться между делами вызывает беспокойство [48], в итоге растет уровень кортизола, гормона стресса, что усугубляет агрессию и импульсивное поведение. И напротив, при необходимости фокусироваться на чем-то одном мы задействуем переднюю поясную кору и полосатое тело [49]. В состоянии активной сосредоточенной деятельности мы тратим меньше энергии, чем в режиме многозадачности, и потребность мозга в глюкозе резко снижается [50].

При необходимости быстро и постоянно переключаться приходится принимать массу решений: ответить на сообщение или игнорировать? Как именно ответить? В какую папку отправить это письмо? Продолжать работу или сделать перерыв? Раздумывая, мы расходуем массу ресурсов, причем независимо от степени важности выбора. При повышении нагрузки на мозг мы первым делом перестаем контролировать импульсивные проявления, а затем в силу стремительной траты ресурсов, приняв тучу решений по несущественным вопросам, обязательно делаем ошибку, разбираясь с серьезной задачей. Совершенно непонятно, для чего мы пытаемся работать в режиме мультитаскичности, когда мозг и без того перегружен.

В ходе обсуждения избытка информации с лидерами компаний Fortune 500, а также ведущими учеными, писателями, студентами и предпринимателями в числе основных проблем всегда упоминается непрерывный поток электронных писем. И дело не в неприятии почты, а в сложностях, связанных именно с ее объемом. Когда у десятилетнего сына моего коллеги-нейробиолога Джеффа Моджайла спросили, чем занимается его отец, тот ответил: «Отвечает на электронные письма». Подумав, Джефф признал, что его отпрыск оказался не так уж далек от истины. Сотрудники государственных и частных компаний, а также люди, занятые творчеством, соглашаются, что объем электронной почты растет и отнимает все больше времени. Мы считаем себя обязанными ответить на каждое письмо, хотя это уже почти невозможно, особенно если учесть, что нас ждут и другие дела.

Если мы хотели кому-то написать в эпоху до появления электронной почты, приходилось предпринимать некоторые усилия. Мы садились за стол, брали бумагу и ручку или пишущую машинку, обдумывали каждую фразу. Нельзя было писать первое, что приходило в голову, поэтому составление письма требовало сил и времени. Готовое письмо нужно было положить в конверт, надписать адрес, наклеить марку, а потом еще в ящик его бросить. В силу того, что вся эта работа была трудозатратной, мы брались за написание письма, только когда действительно собирались сообщить адресату нечто важное. А вот для тех же манипуляций с электронным посланием времени почти не требуется, поэтому многие пишут, не думая над формулировками, и спокойно жмут кнопку «отправить». Тем более что отправка электронного письма ничего не стоит. Сравните это с подготовкой письма на бумаге: нужно купить

как минимум марку и конверт, и хотя это недорого, их запас приходится пополнять, и мы все же задумываемся, прежде чем их расходовать. В силу простоты электронной переписки серьезно изменился подход к коммуникации, стали формироваться иные манеры и привычки, мы даже начали позволять себе быть менее вежливыми. Профессионалы зачастую делятся схожими историями: «Множество электронных писем я получаю от практически незнакомых людей, которые просят о том, что вовсе не входит в круг моих обязанностей. Кроме того, мы чаще всего не в близких отношениях, чтобы они могли обременять меня подобными запросами. Получается, что в силу относительной простоты переписки по интернету они позволяют себе просить о том, о чем не сказали бы по телефону, лично или в бумажном письме».

Существенные отличия между традиционными и электронными письмами проявляются и в режиме их доставки. Бумажную почту приносили раз в день, и каждый мог спланировать работу с письмами. Что особенно важно, отправитель не рассчитывал на немедленный ответ, поскольку на доставку послания требовалось некоторое время. Если у вас были другие дела, вы спокойно могли вначале складывать корреспонденцию в стопку и лишь через некоторое время браться за чтение. Думаю, было бы даже странно, если бы мы бросались к почтовому ящику всякий раз, как только почтальон опускал в него очередной конверт. (Письмо наверняка шло несколько дней, поэтому совершенно нормально было отложить чтение и подготовку ответа на несколько минут или часов.) Теперь же сообщения приходят в электронный ящик постоянно, причем чаще всего отправители ожидают немедленной реакции: нажать ссылку и немедленно посмотреть смешное видео с пандами, ответить на вопрос от коллеги, договориться с приятелем об обеде или удалить спам. Когда мы постоянно реагируем на присланное, создается ощущение, что мы переделали массу дел, — нередко так оно и есть. Но при этом мы жертвуем эффективностью и не можем по-настоящему сфокусироваться на другой работе.

До недавнего времени о содержании сообщения можно было догадаться по его форме. Скажем, если любимый человек отправлял стихи или песню, вы, даже не прочитав, могли предвидеть содержание и эмоциональную окраску сообщения. Если от имени того же человека вы получали повестку в суд, тут тоже в целом было все ясно даже до внимательного изучения текста. Телефонные звонки, телеграммы и официальные письма

использовались в разных ситуациях. То есть формат послания и выбранное средство связи во многом позволяли догадаться о содержании. Все изменилось с появлением электронной почты, и это явный минус, хотя мало кто это осознаёт: электронная почта используется практически в любой ситуации. В старые добрые времена вы могли запросто разложить все конверты в две стопки: личные письма и счета. Если вы занимали руководящую должность и всегда были заняты, то могли аналогичным образом сортировать сообщения о телефонных звонках. А теперь электронная почта используется по любому поводу. Мы привыкли то и дело проверять почтовый ящик, поскольку не знаем, что за письмо только что пришло: это связано с планами на выходные или просроченный счет; нам пишет друг или враг; возможно, речь идет о неотложном деле, или это очередной запрос. Электронные письма могут касаться и срочных вопросов, и того, что можно перенести; дел, за которые вы возьметесь с удовольствием, и таких, которыми совершенно не хочется заниматься.

Вся эта неопределенность вносит сумятицу в работу нашей системы категоризации, привыкшей быстро реагировать на происходящее, вызывает стресс, в силу чего нам все сложнее принимать решения. По каждому электронному письму нужно что-то решать! Отвечать ли на них? И если да, то сейчас или позже? Насколько очередное полученное письмо важно? А если я не напишу *прямо сейчас*, какие это может иметь социальные и финансовые последствия и как скажется на моей работе?

Очевидно, что электронная почта теряет актуальность в качестве средства коммуникации: большинство людей моложе тридцати считают, что бумажные послания пишут только «старики». Они обмениваются сообщениями в разнообразных мессенджерах, а некоторые по привычке пишут еще в Facebook. К текстовым сообщениям можно прикрепить и документы, и фотографии, и видео, и ссылки на другие сообщения и публикации в социальных сетях — примерно так люди постарше привыкли использовать электронную почту. Многим пользователям нет и двадцати, они считают Facebook социальной сетью для более старших поколений, и именно обмен текстовыми сообщениями стал для них основным форматом коммуникации. Тут дело и в возможности сохранить конфиденциальность, которая невозможна при простых телефонных звонках, и в скорости обмена информацией, которую не обеспечивает электронная почта. Даже службы доверия начали принимать обращения от молодежи через мессенджеры, причем у этого есть сразу два важных

преимущества: возможность вести разговор одновременно с несколькими попавшими в беду, а также возможность подключить эксперта, не прерывая общения [51].

Нужно сказать, что, выбирая текстовые сообщения в качестве формата коммуникации, мы сталкиваемся со многими из тех же проблем, которые свойственны электронной почте, и вдобавок получаем новые. Число символов в текстовых сообщениях ограничено, поэтому с их помощью сложно вести серьезное обсуждение. При этом в силу того, что сообщения доставляются моментально, мы оказываемся еще в большей зависимости от мессенджеров, чем от электронной почты: все-таки письму чаще всего требуется некоторое время, чтобы преодолеть цепочку роутеров и серверов до получателя, кроме того, чтобы прочесть его, нужно открыть почту. А текстовые сообщения, как правило, появляются на экране телефона как по волшебству и требуют немедленного внимания. Добавьте к этому общепринятое мнение, что, не отвечая, мы практически наносим оскорбление отправителю, — вот вам рецепт формирования зависимости. При получении нового сообщения активируются зоны мозга, реагирующие на новизну. Вы отвечаете и получаете положительное подкрепление за выполнение задачи (хотя еще пятнадцать секунд назад даже не подозревали, что перед вами стоит такая задача). Всякий раз при этом выплескивается дофамин, и ваша лимбическая система прямо-таки кричит: «Еще! Давай еще!»

Питер Милнер и Джеймс Олдс, мои коллеги по Университету Макгилла, провели ставший знаменитым эксперимент, в ходе которого вживили крошечные электроды в мозг крысы, а именно в зону под названием «прилежащее ядро», центр подкрепления мозга. Она регулирует выработку дофамина, и именно она активируется, когда азартный игрок делает ставку и выигрывает, или когда наркоман принимает кокаин, или если человек испытывает оргазм: Олдс и Милнер назвали ее центром удовольствия. В клетке был установлен рычаг, нажимая который крысы получали небольшой электрический разряд в прилежащее ядро. Как думаете, нравилось ли им это? Еще как! Они забыли обо всех своих занятиях и без конца стимулировали мозг [52]. Будучи очень голодными, они даже не обращали внимания на вкусную еду, если могли продолжить давить на крошечный хромированный рычаг. Даже секс их уже не интересовал. Эксперимент закончился печально: крысы в итоге погибли от истощения и голода. Вам ничего не напоминает такая модель поведения? В Гуанчжоу (Китай) тридцатилетний мужчина умер после того, как три дня без остановки занимался видеоиграми. В Тэгу (Корея) был аналогичный случай:

у мужчины, пятьдесят часов без остановки игравшего за компьютером, случился сердечный приступ [53], закончившийся смертью.

Всякий раз, быстро реагируя на электронное сообщение, причем даже неважно, как именно, мы чувствуем удовлетворение, и мозг получает небольшую долю гормонов поощрения, формируя ощущение хорошо сделанного дела. Когда мы проверяем ленту или публикуем что-то в социальных сетях, скажем, в Twitter или Facebook, мы испытываем приятное ощущение новизны, чувствуем связь со своим социальным кругом (хотя и в несколько странном, обезличенном киберформате) и получаем дозу гормонов поощрения. Но помните, именно эта часть мозга, бездумно стремящаяся получать ощущение новизны, заставляет нашу лимбическую систему чувствовать удовольствие — а не центры префронтальной коры, отвечающие за планирование, определение приоритетов и анализ. Не совершайте ошибки: бесконечно проверяя электронную почту, Facebook и Twitter, мы усиливаем нездоровую привязанность и подчиняемся ей.

Секрет правильного отношения вот в чем: нужно научиться обманывать себя, то есть *собственный мозг*, и не отвлекаться от важных задач. Например, можно решить, когда в течение дня проверять и отправлять почту. Эксперты советуют выделять на это ежедневно два-три временных интервала и читать все, что придет в ваш ящик к этому времени, не отвлекаясь поминутно на новое послание. У многих почтовая программа настроена так, чтобы все письма доставлялись автоматически или, скажем, каждые пять минут. Только подумайте: если вы проверяете почту каждые пять минут, это значит, вы заглядываете в нее 96 раз в течение рабочего дня. Конечно, это отвлекает! Нужно приучить коллег и друзей не ждать немедленного ответа, а для срочных вопросов, связанных, к примеру, с предстоящей через несколько часов рабочей встречей, планами на обед или вопросами, на которые можно ответить быстро, использовать другие форматы коммуникации.

На протяжении десятилетий эффективные сотрудники могли закрыть дверь в кабинет, выключить телефон и погрузиться в работу, ни на что не отвлекаясь. Следуя той же традиции, можно приучить себя отключать на время почту: это позволит привести мозг в спокойное состояние как с точки зрения уровня активности нервной системы, так и с точки зрения нейрохимических процессов. Если же в силу особенностей работы вы действительно никак не можете себе позволить получать почту не постоянно, а два-три раза в день, можно настроить фильтры, чтобы письма от определенного круга лиц поступали моментально, а другие

накапливались бы в папке «Входящие», пока не найдется время с ними разобраться. Тем, кто не может отключить на время электронную почту, хочу посоветовать еще один прием: настроить дополнительный почтовый ящик и давать его адрес только тем, кому по-настоящему важно иметь возможность быстро связаться с вами. А другие проверять в установленное время.

Лоренс Лессиг, профессор права в Гарвардском университете, и другие профессионалы давно уже выдвинули идею так называемого обнуления электронного ящика. В определенный момент вы понимаете, что никогда не сможете прочитать все скопившиеся письма и тем более ответить на них или предпринять другие действия. Тогда вы просто архивируете их или удаляете все из ящика и отправляете всем корреспондентам письмо с объяснением, что с головой погрязли в почте, и если они отправляли вам что-то важное, очень просите повторить. Некоторые настраивают автоответ: письмо, которое автоматически отправляется в ответ на каждое полученное сообщение. Текст может быть примерно таким: «Я постараюсь прочесть ваше письмо и ответить на него в течение следующей недели. Если послание касается срочного дела, прошу позвонить. Если не получите ответа в течение недели, пожалуйста, перешлите письмо с пометкой в теме „повторно“».

По мере того как компании все активнее переключаются на потребителей, приходится заводить аккаунты на сайтах разнообразных компаний. Бывает непросто помнить все эти логины и пароли, потому что на разных сайтах и у каждого провайдера свои требования к безопасности: некоторые указывают, чтобы вы использовали в качестве логина адрес электронной почты, другие это запрещают; иногда приходится добавлять к паролю разные символы вроде \$&*#, а в иных случаях это невозможно. На одних сайтах запрещается повторное использование символов в пароле (*aaa* не писать) или приходится менять пароль каждые полгода. Но даже если все начнут применять единые требования к доступу, неверно заводить одни и те же логин и пароль на всех сайтах: если хоть на одном из них злоумышленникам удастся похитить ваши данные, они тут же получат доступ к остальным аккаунтам.

Существуют специальные программы, помогающие запоминать пароли. Многие из них хранят информацию на внешних серверах (в облаке), что также небезопасно, ведь хакеры легко взламывают систему защиты, чтобы украсть сразу миллионы паролей. Совсем недавно было похищено около 3 миллионов паролей пользователей Adobe [54], 2 миллиона паролей клиентов Vodafone [55] в Германии, 160 миллионов паролей

держателей кредитных и дебетовых карт Visa [56]. В других случаях пароль сохраняется на компьютере, в силу чего похитить его оказывается существенно сложнее (хотя и этот подход нельзя считать на 100% надежным) — если только злоумышленники не находят способ украсть ваш системный блок. Программы с максимальной степенью защиты сами создают пароли, которые практически невозможно угадать, и хранят их в защищенном файле, так что, даже если кто-то умудрится похитить ваш компьютер, до пароля он не доберется. А вам остается лишь запомнить код, с помощью которого открывается этот файл, и его правильнее всего составлять из случайного набора прописных и заглавных букв, чисел и специальных символов, чтобы получился сложный набор вроде Qk8\$#@iP{%mA. Записывать и хранить его на бумаге или в компьютере крайне не рекомендуется, кто-нибудь обязательно попытается его найти.

Можно хранить все коды доступа на собственном компьютере в защищенном файле. Лучшие программы для управления паролями и приложениями запоминают сайты, на которые вы заходите, и позволяют автоматически входить в свой аккаунт; другие просто подсказывают пароль, если вы забыли. Самая дешевая альтернатива — сохранять их в файле Excel или Word и защитить этот файл очередным кодом (важно, конечно, не забыть его и не делать похожим на остальные).

И пожалуйста, не используйте в качестве пароля имя любимой собаки или дату своего рождения, да и обычные и всем известные слова лучше не применять, иначе ваш аккаунт будет легко взломать. Чтобы обеспечить и максимальную безопасность, и относительную простоту создания и запоминания паролей, лучше всего придумать формулу или правило для их генерации [57], которое вы раз и навсегда запомните, а потом записать или сохранить в защищенном файле названия сайтов, для которых пришлось придумывать пароли, не соответствующие общему правилу. В качестве формулы можно взять фразу, которую вы точно не забудете, и использовать первые буквы входящих в нее слов. Фраза может быть, скажем, такой: «Мой любимый телевизионный сериал — Breaking Bad».

Превратим эту фразу в пароль, использовав первые буквы слов:

МлтсВВ.

Теперь можно заменить одну из букв специальным символом и добавить цифру, чтобы уж точно никто не смог угадать пароль:

Млт\$6ВВ.

У вас получился действительно надежный пароль, но, как мы говорили выше, важно не использовать один и тот же набор символов для всех аккаунтов. Код можно менять, добавляя в начале или конце этого набора название сайта, для которого его генерируете. К примеру, если нужен пароль для доступа к расчетному счету в банке Citibank, можно использовать буквы «р», «с» и «С»:

рСМлт\$6ВВ.

А для входа в личный кабинет программы Mileage Plus на сайте United Airlines пароль будет таким:

UAMPМлт\$6ВВ.

Если на каком-то сайте запрещено использовать специальные символы, просто вычеркните их. В этом случае код для странички клиники Aetna будет таким:

АМлт6ВВ.

При таком подходе достаточно записать все случаи, когда пришлось изменить правило создания паролей. Не записывая саму формулу, вы выстраиваете дополнительный уровень защиты на случай, если кто-то все же получит доступ к вашему списку. Перечень может выглядеть примерно так:

Клиника Aetna	стандартная (стнд) формула без специального символа или цифры
Расчетный счет в Citibank	стнд формула
Счет Visa Citibank	стнд формула без цифры
Страховка Liberty Mutual	стнд формула без специального символа
Показания счетчиков воды	стнд формула
Показания электросчетчиков	первые 6 символов стнд формулы
Кредитная карта Sears	стнд формула + месяц

На некоторых сайтах пользователей просят менять пароль каждый месяц. Тогда можно добавлять к стандартному коду номер или название

текущего месяца. Предположим, у вас есть кредитная карта Sears. Для паролей в октябре и ноябре пароль будет таким:

SMлт\$6BBOct

SMлт\$6BBNov

Такой подход может показаться слишком мудреным. Эксперты IBM в свое время писали, что к 2016 году пароли вообще не будут нужны, так как мир перейдет на биометрические маркеры [58], к примеру сканирование радужной оболочки (сейчас такой метод используется при пограничном контроле в США, Канаде и некоторых других странах), отпечатки пальцев или идентификацию по голосу. Но многие потребители будут отказываться предоставлять доступ к собственным биометрическим данным из соображений безопасности, так что, скорее всего, мы еще долго будем использовать коды. Повторю лишь, что даже в хранении паролей, плохо поддающемся систематизации, можно без особого труда навести порядок.

ДОМ ТАМ, ГДЕ МНЕ ПРАВИТСЯ БЫТЬ

Всем случается терять вещи, и в некоторых случаях мы этого почти не замечаем, а в других испытываем серьезные неудобства. Потеряв, скажем, ручку или оставив долларовую купюру в джинсах, которые сдали в стирку, вы вряд ли станете переживать. А если вы оказываетесь без ключей от дома поздней ночью, да еще в метель, или не можете найти ключи от машины в критической ситуации, или теряете паспорт или телефон, наверняка серьезно расстраиваетесь.

Особенно часто мы теряем и забываем вещи во время путешествий. Отчасти это объясняется тем, что мы оказываемся вне привычной рутины и знакомой среды, и поддерживаемая гиппокампом пространственная память испытывает серьезную нагрузку, поскольку тратит силы на изучение местности. К тому же нередко попадаем в своего рода замкнутый круг. Вот, к примеру, вы потеряли банковскую карту — и куда об этом сообщить? Телефон соответствующей службы напечатан на самой карте! И почти в любом кол-центре банка вас первым делом попросят назвать номер карты, но как это сделать, когда она украдена (если только вы не запомнили все шестнадцать цифр плюс три на обороте)? Если вы теряете кошелек или сумку, сложно снять со счета наличные даже в кассе,

ведь у вас не будет никакого удостоверения личности. Некоторые беспокоятся об этом больше, некоторые меньше. Если вы относитесь к числу миллионов людей, хотя бы время от времени теряющих важные вещи, старайтесь найти способы преодолеть связанный с такими потерями стресс, а лучше не допускать его.

Даниэль Канеман советует не пускать дело на самотек [59] и заранее принимать меры. Подумайте, что может случиться, если вы потеряете ту или иную важную вещь, и постарайтесь обезопасить себя от наступления этих последствий.

- Спрячьте запасные ключи в саду или отдайте соседям.
- Второй ключ от машины положите в верхний ящик стола.
- Сфотографируйте на телефон заполненные страницы паспорта, водительские права, медицинскую страховку, а также банковские карточки с обеих сторон.
- Держите при себе флешку с данными, касающимися вашего здоровья [60].
- В путешествиях держите документ, удостоверяющий вашу личность, некоторую сумму наличными и банковскую карту вне кошелька, скажем, в кармане, чтобы не потерять все сразу.
- Во время поездки складывайте чеки и счета в отдельный конверт, чтобы они были под рукой и не перепутались с другими документами.

А что делать, если нечто важное все-таки пропало?

Стив Винн — CEO носящей его имя компании Wynn Resort, вошедшей в Forbes 500. Винн владеет отелями класса люкс в Лас-Вегасе (Bellagio, Wynn, Encore), а также Wynn Palace в Макао, и управляет командой из более чем 20 000 человек. Вот что он рассказывает о своем системном подходе к работе:

«Конечно, как и любой человек, я теряю то ключи, то кошелек, то паспорт. Если это случается, я стараюсь вспомнить предшествующие события и понять, когда в последний раз *совершенно точно* видел потерянную вещь. Скажем, это было, пока я говорил по телефону. Тогда я начинаю думать, что делал после этого. Говорил по телефону наверху. Аппарат все еще там? Нет, я принес его вниз. Что я делал, когда спустился? Во время разговора переключал каналы на телевизоре. Для этого взял в руки пульт — где он

теперь? Может, и паспорт там же? Нет, там его нет. А, точно, я же достал воду из холодильника. Значит, паспорт может быть на кухне: я там его оставил, так как разговаривал и о нем не думал.

А еще у меня есть целая система, помогающая вспомнить нужное слово. К примеру, никак не могу воспроизвести имя какого-то актера. *Уверен*, что знаю его, но слово никак не приходит в голову. Тут я тоже пытаюсь использовать системный подход. Помню, что имя начинается на «д», и начинаю пробовать разные комбинации букв: да, ди, дей, ду, доу... В этот момент я напрягаю силы, будто пытаюсь взять тяжелый вес, и перебираю все возможные сочетания» [61].

Многие после шестидесяти начинают жаловаться на память, подозревают у себя ранние проявления болезни Альцгеймера или искренне уверены, что слетели с катушек, так как не могут вспомнить что-то очень простое, скажем, принимали ли сегодня витамины после завтрака. Объяснить забывчивость поможет нейробиология: вполне возможно, для нас это стало таким привычным делом, что мы выполняем его почти неосознанно. Вот для детей прием лекарства чаще всего необычен, поэтому они прекрасно помнят, как глотали таблетку, какой у нее был вкус, как старались не подавиться: во-первых, они получают при этом положительное подкрепление в связи с эффектом новизны, а во-вторых, полностью фокусируются на моменте приема лекарства. Как мы уже обсуждали, концентрируя внимание на действии или событии, мы с большей вероятностью запоминаем его во всех деталях.

Для взрослых прием очередной таблетки — дело обыденное. Мы кладем ее в рот, запиваем, глотаем, а думаем в этот момент совсем о другом: «Я за электричество заплатил? Какой проект мне поручат на сегодняшней рабочей встрече? Надоели эти хлопья, нужно не забыть купить новые...» Все эти мысли крутятся в голове, и так как мы кладем таблетку в рот и запиваем ее практически машинально, не обращая внимания на собственные действия, то почти всегда и забываем, что приняли лекарство. Прежние же воспоминания были такими яркими просто благодаря детскому любопытству и отношению к любому делу как к приключению, а не потому, что теперь мы скатываемся в деменцию.

Исходя из этого, можно сформулировать две стратегии для запоминания рутинных дел. Во-первых, постараться вернуть прежнее ощущение новизны во все занятия. Хотя, конечно, сказать проще, чем сделать.

Но если удастся обрести по-буддистски ясное восприятие и приучить себя обращать внимание на все, что мы делаем, не отвлекаясь на мысли о прошлом или будущем, удастся удерживать в памяти каждый момент нашей жизни — ведь все они станут непохожими друг на друга. Мой приятель и учитель игры на саксофоне Ларри Хонда, заведующий кафедрой музыки в колледже города Фресно и руководитель квартета Ларри Хонды, подал мне однажды отличный и удивительный пример. Дело было летом, я в двадцать один год жил тогда во Фресно и раз в неделю брал уроки игры на саксофоне. Ларри приехал ко мне, чтобы провести очередное занятие. Моя подружка по имени Викки собрала корзинку клубники, которой в тот год у нас уродилось особенно много, и когда Ларри вошел в дом, предложила ему ягоду. Потом зашли еще друзья, Викки угостила и их. Все стали есть клубнику и продолжили прежний разговор, начатый еще до появления ягод; каждый ел и говорил одновременно, как это часто случается в современном западном обществе.

А Ларри все делал по-своему. Он прекратил разговор и внимательно посмотрел на ягоды. Потом взял одну, провел по ее стеблю пальцами. Закрыв глаза, глубоко вдохнул аромат. Положил ягоду в рот и медленно, полностью сконцентрировавшись на вкусе и запахе, прожевал и проглотил. Он так глубоко погрузился в текущий момент, что я глаз не мог от него оторвать, и помню этот эпизод, хотя прошло уже тридцать пять лет. Ларри и к музыке подходил так же — потому и стал, как мне кажется, отличным саксофонистом.

Есть и еще один, более простой способ запоминать преходящие моменты нашей жизни. В нем заметно меньше романтики и, возможно, нет флера духовных практик, но он не менее эффективен (вы уже слышали о нем): научиться переключать функции памяти на внешний мир и не пытаться все запомнить. Приучите себя все записывать хотя бы на бумаге, а лучше создайте систему для запоминания. Многие используют небольшие пластиковые контейнеры для таблеток с подписанными днями недели и временем суток. Раскладываете пилюли по ячейкам — и не нужно вспоминать, не пропустили ли вы очередной прием: достаточно посмотреть, где еще они остались. Конечно, это не дает полной гарантии от забывчивости и невнимательности (говорят, стопроцентной защиты от дурака быть не может — очень уж они изобретательны), но сократить количество ошибок позволит, ведь функция хранения информации о приеме таблеток будет перенесена из лобной доли во внешнюю среду. А если кто-то начнет шутить насчет того, что вы используете такой

контейнер, объясните: вы делаете это не из-за приближения старости, а потому что пока не вполне достигли буддистской ясности мышления.

Стоит взять за правило не только класть на одно и то же место вещи, которые легко могут потеряться (вешать ключи на крючок у двери), но и хранить их там, где они, скорее всего, могут понадобиться. Это позволит разгрузить память за счет того же механизма, который применял еще Скиннер, когда ставил зонт у двери, если прогнозировался дождь. Например, инструменты, которые продаются в наборе с бытовой техникой или мебелью, скажем, ключ для мебели из ИКЕА или гаечные ключи для велосипеда, можно прикрутить к соответствующему объекту клейкой лентой или специальными пластиковыми зажимами. Если подходящий инструмент будет закреплен под крышкой стола, вам не придется искать его, чтобы затянуть разболтавшееся крепление. Таким образом, мы используем принцип когнитивной эффективности: зачем запоминать, где что лежит? Лучше хранить вещи именно там, где они могут нам понадобиться. Этот принцип на протяжении нескольких десятилетий применяется производителями фонарей: они всегда кладут запасную лампочку под колпачок, который нужно открутить, чтобы сменить батарейки. Так лампочка не потеряется и всегда будет под рукой, когда понадобится. Но если такой подход неприменим к некоторым важным предметам? Тогда складывайте их в пакеты с замком и туда же добавляйте листок с перечнем содержимого, а сами пакеты храните в обувных коробках.

Люди отличаются друг от друга по тысячам разных признаков, включая отношение к стрессу и безопасности, но всех объединяет стремление навести порядок в окружающем пространстве. Это же свойство наблюдается и у многих живых существ, по уровню развития стоящих ниже людей, включая птиц и грызунов, которые специально укладывают ветки и листья у входа в жилище так, чтобы по изменению их положения можно было понять, не проник ли внутрь чужак [62]. Даже те, кто предпочитает бросать одежду на пол, а не развешивать в шкафу или убирать на полки, могут следовать определенному принципу.

В известном смысле наше отношение к порядку проявляется, когда мы пытаемся по мере возможностей отремонтировать используемые вещи. На одном полюсе — фанатики, которые не готовы терпеть даже крошечную трещину на лобовом стекле или стараются как можно быстрее отремонтировать подтекающий кран. На другом — те, кто может месяцами собираться поменять перегоревшую лампочку или спокойно жить с потрескавшейся плиткой.

Рано или поздно большинству приходится чинить кое-какие домашние вещи, и для этого мы держим наготове хотя бы самые простые инструменты. Как проще всего организовать их хранение? Купить недорогой ящик или просто завести большую коробку и складывать туда все инструменты и материалы для мелкого бытового ремонта. Некоторые даже устраивают в гараже специальные стеллажи, ящики и полки, чтобы все разложить более системно: одна полка для молотков, другая для разводных ключей, третья для обычных гаечных ключей и так далее. Где-то посередине между этими полюсами находятся те, кто покупает готовый набор инструментов в коробке, тем более что в этом случае сразу видно, все ли на своем месте и не пропало ли. В такие наборы, как правило, входят отвертки и болты самых популярных размеров и форм.

Джеймс Адамс, вышедший на пенсию преподаватель инжиниринга из Стэнфордского университета и консультант в области творческих подходов к работе, давно и активно использует фразу «мыслить вне рамок». В свободное время он восстанавливает старинные трактора и грузовики и накопил богатый опыт взаимодействия с поставщиками инструментов и систем хранения. Одними из лучших Адамс считает Harbor Freight Tools. Эта компания занимается посылочной торговлей и сотрудничает с розничными магазинами из разных городов США, продающими редкие инструменты, телескопические зеркала, приспособления для удобного захвата деталей и извлечения заклинивших болтов, а также ручные и электрические инструменты, верстаки, инструменты для подъема двигателей, ремонтные эстакады (на которые можно загнать автомобиль, чтобы сменить масло). Многие приспособления продаются в особых ящиках, что упрощает организацию хранения. А еще в ассортименте есть специальные наборы инструментов и материалов, серьезно облегчающие жизнь мастера-любителя. К примеру, в ассортименте Harbor Freight Tools большой набор болтов и гаек, по несколько штук практически любого размера и формы; есть подборки отверток и гвоздей, втулок и уплотнителей (141 штука за 4,99 доллара). В набор 1001 Piece Nut and Bolt Storehouse входят всевозможные болты и гайки, а также комплект пластиковых ящиков для хранения с наклейками, обозначающими размеры; на момент написания этой книги такой набор стоил всего 19,95 доллара.

Идея купить набор из 1001 метиза, да еще и с подписанными ящиками, многим покажется совершенно бредовой. Но посмотрим на это логически. Предположим, у вас наконец-то нашлось время отремонтировать покосившийся ящик в кухне, и вы обнаруживаете, что пропала

нужная отвертка. Придется поехать в хозяйственный магазин и потратить как минимум полчаса и несколько долларов, чтобы купить новую. Думаю, за пару таких поездок тот набор окупил бы себя. А набор втулок и уплотнителей оправдается после того, как вы разок-другой заделаете пробоину в садовом шланге. Когда же вы в следующий раз возьметесь что-нибудь ремонтировать и окажетесь в хозяйственном магазине, докупите использованные материалы. Если у вас уже есть болты, отвертки, уплотнители и тому подобное, удобнее их хранить в большом контейнере с отдельными секциями. Отмечу, кстати, что многие успешные люди любят наводить порядок в шкафах и ящиках, когда переживают серьезный стресс, и теперь мы с вами понимаем причину этого с точки зрения нейробиологии: в ходе подобной деятельности мозг получает возможность формировать новые взаимосвязи между предметами в нашем рабочем или жилом пространстве. В состоянии задумчивости мозг заново создает контекст и коммуникации между объектами с учетом того, как мы эти объекты используем.

Важно осознать, что люди действительно отличаются друг от друга, и то, что одного из нас успокаивает, другого может довести до белого каления. Если человек стремится иметь как можно меньше вещей, он наверняка начнет нервничать и злиться, если ему предложат завести набор из тысячи болтов и гаек, которые, *может быть, когда-нибудь* ему пригодятся: это будет полностью противоречить его жизненной философии. Но есть среди нас и те, кто предпочитает быть готовым к любому повороту событий, в силу чего всегда хранит несколько бутылок с водой, батарейки, а также гайки и болты — на всякий случай. А еще есть много разнообразных типажей между этими двумя полюсами. Важно разобраться, к какому типу относитесь лично вы, и привести собственные подходы к организации жизненного пространства в соответствие с этими особенностями.

У любого современника дома тысячи разнообразных предметов. Наши предки жили иначе — и сталкивались с проблемами, которые нам вряд ли знакомы, включая постоянную угрозу жизни. Нужно научиться снижать уровень стресса с помощью занятий, позволяющих мозгу отдохнуть: скажем, почаще бывать на природе или любоваться красотой, проводить время с родными и друзьями, чтобы мозг регулярно переключался в режим задумчивости. Как же этого добиться?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

