

Опережающее мышление

*Понять жизнь можно только оглядываясь назад,
а прожить — только глядя вперед.*

Сёрен Кьеркегор, философ

*Чем больше вы используете свой мозг, тем больше
у вас будет мозга, который можно использовать.*

Джордж Дорси, антрополог

В 1848 году двадцатипятилетний Финеас Гейдж, железнодорожный рабочий, прокладывал полотно железной дороги в Вермонте [1]. В среду 13 сентября он вместе с другими рабочими взрывал скалистый участок, для того чтобы подготовить ровную поверхность для прокладки рельсов. В обязанности Гейджа входило пробить дыры в скале, наполнить их порохом, засыпать все это песком, а затем утрамбовать песок и порох

с помощью трамбовочного стержня. После этого следовало поджечь фитиль и взорвать скалу.

В тот день в половине пятого Финеас Гейдж пробил дыру в скале и заполнил ее порохом, но забыл засыпать песок. Когда он начал утрамбовывать порох стрержнем, возникшие при этом искры подожгли его, что вызвало взрыв. Трамбовочный стержень вырвался из руки Гейджа, пронзил левую скулу, прошел через мозг под левой глазницей, пробил верхнюю часть черепа и вылетел наружу.

Этот несчастный случай имел для Финеаса Гейджа двойные последствия. К изумлению окружающих, Гейдж остался жив и даже мог разговаривать. Он сидя доехал в повозке до ближайшего городка и обратился к врачу со словами: «Доктор, для вас тут есть работа». В середине XIX столетия ученые еще не очень хорошо разбирались в том, как работает мозг, но считалось, что он играет решающую роль в поддержании жизни и двигательных функций. Какое-то время спустя Гейджа осмотрели медики из Гарварда. Затем он отправился в Нью-Йорк и объездил всю Новую Англию, рассказывая свою историю и показывая себя зевакам.

Со временем стало очевидно, что с Финеасом Гейджем что-то не так[2]. Окружавшие его люди были поражены тем, что он остался жив, поэтому не сразу заметили, что он ведет себя не совсем адекватно. До несчастного случая Гейдж был любимцем друзей, эффективным и знающим работником; человеком, сдержанным в своих привычках и уравновешенным. После несчастного случая у Гейджа появились проблемы с построением планов на будущее. Он начал говорить и делать то, что ему заблагорассудится, не заботясь об окружающих и последствиях своих действий. Его врач пришел к выводу, что, «по всей

видимости, нарушен баланс между умственными способностями и животными инстинктами».

Состояние Гейджа говорило о том, что передняя часть мозга отвечает скорее не за то, как мы живем и дышим, а за то, как мы действуем. Пройдет еще около сотни лет, прежде чем ученые поймут, почему это происходит.

После несчастного случая с Гейджем ученые начали срочно составлять карту головного мозга. Проводить исследования на людях было опасно, поэтому, как в случае с Гейджем, медикам приходилось полагаться на те травмы и болезни, которые встречались в их практике. Ситуация кардинально изменилась после разработки в 70-х годах XX века технологии магнитно-резонансной томографии (МРТ), а затем и функциональной магнитно-резонансной томографии (МФРТ), которая дала возможность врачам изучать работу мозга *в живом организме*. Целый ряд новых технологий позволяет измерять активность мозга у детей и взрослых, благодаря чему ученые могут лучше понять, как он работает.

Теперь мы знаем, что головной мозг развивается снизу вверх и от заднего участка к переднему. Этот порядок отображает эволюционный возраст различных участков мозга. Самые древние участки (те, которые были даже у наших древних предков и есть у животных) развиваются в первую очередь и находятся у основания головного мозга, возле позвоночника. Они отвечают за дыхание, восприятие посредством органов чувств, эмоции, половое влечение, удовольствие, сон, голод и жажду, иными словами — те самые «животные инстинкты», которые остались у Гейджа нетронутыми после того, как он получил травму. Это те участки мозга, которые мы обозначаем термином «эмоциональный мозг».

Лобная доля находится в передней части головного мозга. Это его самый молодой участок, сформировавшийся у людей в процессе эволюции; этот же участок формируется последним у каждого человека. Лобная доля, получившая название «центр исполнительного функционирования» и «очаг цивилизованности», отвечает за мышление и суждения. Именно здесь рациональное мышление уравнивает и регулирует чувства и порывы, которые генерирует эмоциональный мозг.

Поскольку лобная доля головного мозга обрабатывает также информацию о вероятности и времени, именно она отвечает за то, как мы справляемся с неопределенностью. Она позволяет нам думать не только о настоящем, но и о будущем. Именно здесь мы успокаиваем свои эмоции на достаточно долгий период, чтобы предвидеть вероятные последствия наших поступков и составить соответствующий план действий на завтра, даже если результат не установлен, а будущее неизвестно. Лобная доля головного мозга — это участок мозга, в котором протекает процесс опережающего мышления.

Возьмем в качестве примера пациентов XX и XXI столетия, получивших травмы лобной доли (о некоторых из них написано очень много) [3]. Эти люди отличаются тем, что, хотя их умственные способности не изменились и они по-прежнему могут решать конкретные задачи, у них возникают трудности с принятием решений в личной и общественной жизни. В отношении друзей, партнеров и поступков они делают выбор, противоречащий их собственным интересам. Таким людям трудно увидеть абстрактную цель с точки зрения конкретных шагов, необходимых для ее достижения. У них возникают проблемы с планированием своей жизни на дни и годы вперед.

Современные технологии и пациенты с травмами головного мозга позволили разгадать тайну Финеаса Гейджа. В середине XIX века невозможно было представить, что кто-то может получить травму мозга, остаться в живых, рассказать об этом и еще что-то умудриться делать. Теперь мы понимаем, что Финеас Гейдж превратился из рассудительного в безрассудного человека, из целеустремленного в нерешительного потому, что трамбовочный стержень пронзил его лобную долю.

У молодых людей двадцати с лишним лет могло и не быть причин размышлять о Финеасе Гейдже или лобной доле, если бы не исследователи лаборатории нейровизуализации Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. Благодаря сканограммам головного мозга мы знаем, что формирование лобной доли заканчивается в возрасте от двадцати до тридцати лет [4]. В двадцать с лишним лет ищущий удовольствий эмоциональный мозг готов уйти на покой, тогда как лобная доля мозга, отвечающая за опережающее мышление, все еще находится в стадии формирования.

Разумеется, мозг двадцати-тридцатилетних не поврежден, но из-за того что их лобная доля все еще развивается, им может быть свойственно то, что психологи обозначают термином «неустойчивость». Многих моих клиентов приводит в замешательство то, что они не знают, как начать карьеру, к которой стремятся, хотя учились в престижных колледжах. Есть и такие, которые не понимают, почему они, будучи лучшими выпускниками, не могут принимать решения по поводу того, с кем встречаться и какой в этом смысл. Некоторые чувствуют себя обманщиками, потому что им удалось получить хорошую работу, но они не умеют владеть собой. Есть и те, кто не может понять, как их ровесники, которые учились

гораздо хуже, теперь добиваются более весомых успехов в жизни.

Все дело просто в разных наборах навыков.

Для того чтобы успешно справляться с учебой, нужно уметь решать задачи, у которых есть правильные ответы и четкие сроки решения. Однако для того чтобы быть взрослым человеком, способным мыслить с опережением, необходимо уметь думать и действовать даже (и особенно) в условиях неопределенности. Лобная доля не позволяет нам спокойно решать задачу о том, чем именно нам стоит заняться в жизни. Проблемы, с которыми сталкиваются взрослые люди (какую работу выбрать, где жить, с кем строить личные отношения или когда создавать семью), не имеют единственно правильного решения. Лобная доля — это тот участок мозга, который позволяет нам выйти за рамки бесполезных поисков черно-белых решений и научиться относиться терпимо к различным оттенкам серого — и действовать соответственно.

Тот факт, что формирование лобной доли завершается достаточно поздно, может стать поводом отложить действия на потом, подождать до тридцати с лишним лет и только затем начать жить взрослой жизнью. В одной из недавно опубликованных статей даже говорится о том, что мозг молодых людей в возрасте от двадцати до тридцати лет должен обслуживать соответствующие потребности [5]. Однако вряд ли стоит тратить впустую третий десяток лет своей жизни.

Упреждающее мышление не приходит с возрастом. Оно развивается в процессе практики и по мере накопления опыта. Именно поэтому некоторые юноши и девушки двадцати двух лет — это владеющие собой, ориентированные на будущее молодые люди, которые знают, чего хотят, и не боятся смотреть

в лицо неизвестности, тогда как мозг некоторых людей тридцати четырех лет все еще функционирует по-другому. Для того чтобы понять причину подобных различий в развитии людей необходимо услышать конец истории Финеаса Гейджа.

Жизнь Финеаса Гейджа после травмы превратилась в сенсацию. В учебниках его чаще всего изображают как неудачника или чудака, сбежавшего из дома и присоединившегося к цирковой группе, который так и не вернулся даже к подобию нормальной жизни. Гейдж действительно какое-то время демонстрировал металлический трамбовочный стержень (и самого себя) в Американском музее Барнума. Но гораздо важнее другой, не столь известный факт: до смерти, наступившей после ряда эпилептических припадков, Гейдж много лет работал кучером почтовой кареты в Нью-Гэмпшире и Чили. Выполняя эту работу, он каждый день вставал рано утром и подготавливал своих лошадей и карету к отправлению ровно в четыре утра. По несколько часов подряд он возил пассажиров по ухабистым дорогам. Все это противоречит представлениям о том, что Гейдж прожил остаток жизни как импульсивный бездельник.

Историк Малкольм Макмиллан считает, что Финеасу Гейджу пошла на пользу своего рода «социальная реабилитация» [6]. Благодаря регулярному выполнению повседневных обязанностей, связанных с работой кучера почтовой кареты, лобная доля мозга Гейджа смогла восстановить многие навыки, утраченные в результате несчастного случая. Опыт, накапливаемый Гейджем изо дня в день, позволил ему снова обдумывать свои поступки и снова осознавать последствия своих действий.

Таким образом, благодаря Финеасу Гейджу медики получили не только самые ранние данные о функциональных участках головного мозга, но и первые доказательства его пластичности. Социальная реабилитация Гейджа, а также последующие многочисленные исследования головного мозга говорят о том, что мозг меняется под влиянием внешней среды. Этот процесс протекает особенно активно в возрасте от двадцати до тридцати лет, когда завершается второй (и последний) этап формирования головного мозга.

К двадцати годам мозг человека достигает нужного размера, но в нем еще проходит процесс формирования нейронных связей. Обмен информацией в головном мозге происходит на уровне нейронов. Мозг состоит из сотни миллиардов нейронов, каждый из которых способен сформировать тысячи связей с другими нейронами. Скорость и эффективность мышления — главный, полученный ценой титанических усилий результат двух важнейших периодов развития головного мозга.

На протяжении первых полутора лет жизни человека происходит первый этап развития мозга, когда в нем появляется гораздо больше нейронов, чем он может использовать. Мозг младенца активно готовится к освоению всего того, что преподнесет ему жизнь, в частности к обретению способности разговаривать на любом языке, который младенец слышит. Постепенно человек превращается из годовалого младенца, понимающего меньше сотни слов, в шестилетнего ребенка, который знает их уже больше десяти тысяч.

Однако в ходе быстрого синтеза чрезмерно большого количества нейронов формируется очень плотная нейронная сеть, что снижает эффективность когнитивных процессов

и адаптивность мозга. Именно поэтому маленькие дети, только начинающие ходить, изо всех сил стараются связать несколько слов в предложение, но забывают надевать носки перед тем, как обуться. Потенциал и путаница правят бал. Для того чтобы повысить эффективность нейронных сетей, после первого этапа активного развития мозга происходит так называемый синаптический прунинг, или удаление избыточных нейронных связей. На протяжении нескольких лет мозг человека сохраняет активные нейронные связи и удаляет те, которые не используются.

Довольно долго считалось, что прунинг носит линейный характер и происходит на протяжении всей жизни человека, по мере того как мозг совершенствует свою нейронную сеть. Однако в 90-х годах XX столетия исследователи Национального института психического здоровья обнаружили, что этот процесс повторяется только в течение второго критического периода развития мозга, который начинается в юности и заканчивается в возрасте от двадцати до тридцати лет [7]. В это время снова появляются тысячи связей, многократно увеличивая нашу способность к изучению всего нового. Однако процесс познания при этом не сводится только к языкам, носкам и обуви.

Большинство нейронных связей, появляющихся в юности, возникает в лобной доле. Мозг снова активно готовится, но в этот раз — к неопределенности взрослой жизни [8]. Раннее детство может быть самым лучшим периодом для освоения языка, но специалисты по теории эволюции утверждают, что второй критический период помогает нам справиться со сложными задачами взрослой жизни: как найти свою

профессиональную нишу; как выбрать партнера и научиться с ним жить; как быть отцом или матерью; в чем и когда брать на себя ответственность. Этот последний период развития мозга быстро связывает нас со взрослой жизнью.

Но как именно?

Подобно тому как маленькие дети учатся разговаривать на английском, французском, каталонском или китайском языке (в зависимости от того, в какой среде растет ребенок), между двадцатью и тридцатью годами мы особенно чувствительны к тому, что находится в пределах слышимости. Работа, которую мы выполняем в двадцать с лишним лет, учит нас управлять эмоциями и преодолевать те сложности социального взаимодействия, из которых и состоит взрослая жизнь. Работа и учеба позволяют молодым людям освоить сложные технические навыки, которые требуются в наше время во многих сферах деятельности. Связи, формирующиеся в возрасте от двадцати до тридцати лет, готовят нас к вступлению в брак и другим отношениям. Планы, которые мы строим после двадцати, помогают нам мыслить на годы и десятилетия вперед. То, как в период от двадцати до тридцати лет мы справляемся с неудачами, учит нас тому, как вести себя с мужем (женой), начальником и детьми. Нам также известно, что более крупные социальные сети меняют наш мозг к лучшему, поскольку мы общаемся с большим числом самых разных людей [9].

Поскольку «нейроны, которые возбуждаются вместе, устанавливают связи друг с другом» [10], наши работа и окружение меняют нашу лобную долю, от которой зависит, какие решения мы принимаем в офисе и за его пределами. В возрасте от двадцати до тридцати лет этот процесс повторяется снова и снова; любовь, работа и разум соединяются воедино

и превращают нас в тех взрослых людей, которыми мы хотим стать после тридцати.

Но этого может и не произойти.

Поскольку между двадцатью и тридцатью годами последний критический период развития мозга достигает кульминации, этот возраст, как сказал один психолог, — время «большого риска и больших возможностей» [11]. Безусловно, после тридцати мозг остается пластичным, но он больше никогда не предложит нам такого огромного количества новых нейронных связей. Мы больше никогда не сможем изучать что-то новое так быстро. Нам больше никогда не будет так легко стать теми, кем мы надеемся стать. Следовательно, бездействие в этот период очень опасно.

В полном соответствии с принципом «используй или потеряешь» те новые нейронные связи в лобной доле головного мозга, которые мы задействуем, сохраняются и активизируются, а те, которые остаются неиспользованными, просто отсекаются [12]. Мы становимся тем, что видим, слышим и делаем каждый день. Мы не можем стать тем, чего не видим, не слышим и не делаем ежедневно. В нейронауке этот феномен известен под названием «выживание самых активных».

Молодые люди в возрасте от двадцати до тридцати лет, которые эффективно используют свой мозг, занимаясь работой и поддерживая настоящие отношения, осваивают язык взрослой жизни именно тогда, когда их мозг готов к этому. В следующих главах мы поговорим о том, как юноши и девушки этой возрастной категории учатся владеть собой на работе и в любви, что помогает им стать настоящими профессионалами в своей сфере деятельности и добиться успеха в личной жизни. Они учатся строить отношения с другими людьми и достигать

поставленных целей, что делает их счастливыми и уверенными в себе. Они учатся мыслить с опережением, пока определяющие моменты их жизни не окажутся в прошлом. Молодые люди двадцати с лишним лет, неэффективно использующие свой мозг, становятся тридцатилетними взрослыми людьми, которые чувствуют себя несостоявшимися в профессиональном и личном плане. Такие люди просто упускают возможность достойно прожить оставшуюся часть жизни.

Это очень легко — позволить неопределенности взять над собой верх, затаиться где-то в городской толпе или в родительском доме и ждать, пока наш мозг созреет сам по себе и мы каким-то образом получим правильные ответы на все те вопросы, которые ставит перед нами жизнь. Но наш мозг устроен совсем не так. И жизнь устроена не так. Кроме того, даже если бы наш разум мог подождать, любовь и работа ждать не могут. Возраст от двадцати до тридцати лет — действительно самый подходящий этап для активных действий. Именно от этого зависит наша способность мыслить с опережением в период неопределенности.

Умение владеть собой

Когда мы пытаемся сделать что-то новое, мы не знаем, что делаем. В этом и есть самая большая проблема.

Джеффри Калмикофф, дизайнер

Его уносит малейший ветерок критики.

Сэмюэл Джонсон, писатель

— **Н**а бумаге все то, что я делаю, выглядит очень хорошо, но я ненавижу, просто ненавижу свою работу, — вот что я услышала по телефону. И еще слезы. — Просто скажите мне, что я могу бросить работу. Если я буду знать, что смогу все бросить, мне удастся прожить еще один день. Просто скажите, что я могу уйти. Что я не буду заниматься этим всегда.

— Ты определенно не будешь заниматься этим всю оставшуюся жизнь, и ты, конечно же, можешь все бросить. Но я считаю, что тебе не следует этого делать, — ответила я.

В трубке слышалось шмыганье носом.

Даниель была моей бывшей клиенткой, прошедшей трудный путь стажировок и поиска полезных контактов и в конце концов ставшей ассистентом знаменитого ведущего телевизионных новостей. На какой-то короткий миг ей показалось, что она добилась своей цели. Но через несколько недель она чувствовала себя хуже, чем когда-либо. Мы возобновили наши еженедельные сеансы, на этот раз по телефону. Даниель звонила мне каждый понедельник в восемь часов утра.

Работа Даниель представляла собой нечто среднее между тем, что показано в фильмах «Дьявол носит Prada» и «Красавцы». Начальник кричал на нее почти ежедневно, поскольку ей не удавалось быть всеведущей. Как *посмела* Даниель не знать, что мистера X необходимо сразу же соединять с ним по телефону? И *почему* Даниель не предвидела, что его могут выставить из салона первого класса?

Самое худшее случилось тогда, когда босс выехал за пределы Нью-Йорка на своем автомобиле и заблудился где-то между Коннектикутом и Нью-Джерси. Он позвонил Даниель и начал кричать в трубку: «Где, черт возьми, я нахожусь?!» — как будто она могла знать об этом, сидя за своим столом и ощущая приближающийся приступ паники.

Ситуация, в которой оказалась Даниель, может показаться экстремальной и в каком-то смысле маловероятной. Ее начальник вел себя скорее как персонаж какого-нибудь фильма, чем как реальный человек. Но, увы, он все же был реальным,

как и сама Даниель. Мы все когда-то побывали в подобной ситуации.

Когда я училась на последнем курсе, одним из моих научных руководителей назначили известного клинического психолога. Для меня это было честью, хотя я и слышала, что она — чрезвычайно занятая бизнес-леди, у которой наблюдаются проблемы с многозадачностью. Ходили слухи, что она работает со своими подопечными прямо из автомобиля, когда ездит по городу, забирая одежду из химчистки или решая какие-то вопросы в банке. Но мне сказали, что в этом году все будет по-другому. Моему научному руководителю строго-настрого запретили покидать кабинет во время консультаций со студентами. Разве это могло быть плохо?

Наши еженедельные встречи проходили по вторникам после обеда. Руководительница прибегала в кабинет с опозданием и приносила с собой сумку с той работой, которую планировала сделать, слушая меня. Иногда это было вязание. В других случаях она вытирала пыль в кабинете. А однажды даже пригласила кого-то, чтобы сделать перетяжку дивана.

Как-то раз, когда мы устроились в кабинете, она открыла сумку и достала пакет с луковичками. Затем разделочную доску. А потом большой нож. Целый час она резала лук на разделочной доске, которая лежала у нее на коленях, пока я рассказывала ей о клиентах, а она давала мне рекомендации. За все это время она ни разу даже не взглянула в мою сторону, разве что один раз, чтобы сказать: «Время вышло!» Только тогда она заметила, что у меня по лицу катятся слезы, главным образом из-за лука, но отчасти и из-за того, как я себя чувствовала.

— Боже мой! Что вас беспокоит? — воскликнула она.

Все, что я могла сделать, — это улыбнуться и спросить:

— Что вы готовите?

По всей видимости, моя руководительница устраивала прием. Порой ее сеансы затягивались до вечера, поэтому она готовила продукты в кабинете. Когда я прощалась с ней, я вела себя так, будто это вполне естественно. Возможно, так и было. У всех нас бывают на работе трудные и даже странные ситуации, и мы должны найти способ это пережить.

Когда молодые люди в возрасте от двадцати до тридцати лет начинают работать (я имею в виду работать *по-настоящему*), у них наступает шоковое состояние. Не имея возможности затеряться в толпе таких же новичков, они могут оказаться в одиночестве, на самом дне. А наверху могут быть начальники (такие как у Даниель), которые занимают позицию силы скорее из-за своего таланта или опыта, а не из-за наработанных навыков управления. Некоторые руководители не хотят быть истинными наставниками для своих подчиненных. Другие не знают, как это сделать. Но именно на таких руководителей зачастую возложена задача научить молодых людей двадцати с небольшим лет ориентироваться в новом для них мире работы. Это может быть союз, заключенный в аду, но таково реальное положение дел.

Один начальник отдела персонала сказал мне следующее: «Мне бы хотелось, чтобы кто-нибудь объяснил молодым людям двадцати с лишним лет, что офисная культура принципиально отличается от того, к чему они привыкли. Здесь нельзя начинать электронное письмо с междометия “Эй!”. Возможно, вам придется проработать на одном месте достаточно долго, прежде чем вы получите повышение или даже похвалу. Вам непременно скажут, что не следует писать в твиттере о работе или

размещать глупые посты на форумах. В офисе нельзя носить определенную одежду. Вы должны думать о том, что говорите и что пишете. Какие действия совершаете. Двадцатилетние юноши и девушки, у которых никогда прежде не было работы, не знают всего этого. Не знают об этом и те, кто работал раньше в кафе или где-то еще, главным образом болтаясь без дела и общаясь с друзьями».

Все то, что происходит на работе каждый день, — очень *важно*. Опечатки важны, дни пропуска работы по болезни важны — и не только для самого сотрудника, но и для итогов деятельности компании. Даниель призналась мне:

— Я не беспокоилась так сильно во время учебы, потому что понимала, что в каком-то смысле все это ничего не значит. Я не боялась потерпеть неудачу, и при наличии достойных оценок получила бы диплом, как и все остальные. Итог был один и тот же. Теперь же то, что я делаю, имеет значение для моего босса и других сотрудников. Вот из-за чего я теряю сон. Каждый день у меня такое ощущение, что меня вот-вот уволят. Или что я кого-то разочарую. Они могут понять, что я им не нужна. Что я не одна из них. Как будто я солгала в своем резюме и просто делаю вид, что уже взрослая. И все это закончится тем, что я буду работать где-нибудь официанткой.

Даниель не уволили. На нее возложили более серьезные обязанности. Во время учебы в колледже Даниель проходила стажировку в одном телецентре, так что когда она не бегала за латте для своего босса, ей разрешали создавать небольшие фрагменты новостей, которых никто не видел: сюжет о котенке, застрявшем на дереве в Центральном парке, или о фейерверке в День независимости.

Друзья и члены семьи Даниель считали, что она добилась успеха, получив такую хорошую работу. Но сама Даниель не чувствовала себя успешной. Ей нравилась ее работа (создание сюжетов, а не латте), но она никогда в жизни не испытывала такой тревоги и не чувствовала себя столь некомпетентной. Даниель называла себя «случайным продюсером». А ее уверенность в себе упала «до небывало низкого уровня».

Даниель оказалась в самой подходящей для нее ситуации. Молодые люди двадцати с лишним лет, которые *не* ощущают тревоги и не чувствуют себя некомпетентными на работе, как правило, слишком самонадеянны или выполняют работу, не соответствующую их квалификации. Создание телепрограмм очень привлекало Даниель, а ее работа давала реальный шанс реализовать себя в этой сфере. Проблема состояла в том, что, как и большинство юношей и девушек двадцати с лишним лет, Даниель совершала ошибки. Она отправила руководителю электронное письмо, обратившись к нему некорректно. Положила футляр видеокамеры на микрофон, из-за чего звук оказался приглушенным. Иногда во время переговоров она говорила надтреснутым голосом.

Когда случалось нечто подобное, кто-нибудь из вышестоящих сотрудников, пролетая по коридору, бросал в адрес Даниель запоздалое замечание по поводу ее «серьезного прокола». Иногда ее вызывали в кабинет начальника, — например, когда она неправильно написала имя бывшего президента в заголовке статьи на сайте. «Мы *не можем* позволить себе раздражать половину страны, а уж тем более красную половину!» — мрачно выговаривал ей босс.

Даниель рассказывала мне о ежедневных микротравмах, которые считаются неотъемлемой частью рабочей недели любого

двадцатилетнего человека. Те неприятные события, которые происходили с ней на работе, часто травмировали ее, что повлекло за собой негативные последствия.

Даниель прекратила завтракать, потому что испытывала тошноту перед выходом на работу. По ночам она не могла спать, поскольку постоянно прокручивала в голове замечания начальника или думала о том, за что еще он может ее отчитать.

— Находиться на работе — это все равно что жить в Лондоне во время бомбежек, — жаловалась она. — Я постоянно думаю: «Пока что все хорошо», или сколько еще должно пройти часов, чтобы я почувствовала себя в безопасности.

Ситуация Даниель очень напоминала ситуацию, в которой оказались многие ее сверстники, получившие хорошую работу. Для того чтобы понять, что происходит с двадцатилетними юношами и девушками в офисе, целесообразно узнать немного больше о том, как их головной мозг обрабатывает информацию.

Специалисты по теории эволюции утверждают, что мозг уделяет особое внимание тому, что застигает нас врасплох, чтобы мы были более подготовлены к взаимодействию с внешним миром в следующий раз. В мозге человека даже есть своего рода встроенный детектор новизны — участок мозга, который генерирует химические сигналы, стимулирующие память, когда происходит что-то новое и необычное [1]. Результаты исследований говорят о том, что когда люди смотрят на рисунки обычных (таких как дом) и причудливых объектов (таких как автомобиль с прикрепленной к нему головой зебры), они с большей вероятностью запомнят именно последние [2]. Когда испытуемые пугаются чего-то, например видят изображение и слышат шипение змеи, они лучше запоминают то, что видят после

змеи, а не другие картинки [3]. Точно так же в памяти людей чаще остаются события, которые вызвали у них сильные эмоции, — например, те моменты, когда они были счастливы, грустили или оказывались в затруднительном положении [4].

Когда происходит какое-то чрезвычайное происшествие, мы запоминаем его во всех подробностях и надолго, особенно если оно пробуждает сильные эмоции. Такие воспоминания называют «воспоминаниями-вспышками», поскольку они освещаются и застывают во времени, как будто наш мозг сделал моментальную фотографию. Именно поэтому мы прекрасно помним, где были утром 11 сентября, точно так же как наши родители и их родители помнят, чем занимались, когда узнали об убийстве президента Кеннеди.

Поскольку в возрасте от двадцати до тридцати лет в нашей жизни появляется много нового, она наполняется массой удивительных моментов, а порой и воспоминаний-вспышек. На самом деле многочисленные исследования показали, что в начале взрослой жизни у человека больше ярких воспоминаний, чем на любом другом этапе развития. Некоторые из них бывают особенно счастливыми, — например, когда кто-то находит работу, о которой давно мечтал, или отправляется на первое свидание. Бывают и особо тягостные воспоминания, — как в случае, когда кто-то нажимает кнопку «Ответить всем» в письме, предназначенном для одного человека, или целую неделю ждет результатов теста на ИППП после одной ночи незащищенного секса, или получает текстовое сообщение о том, что его бросает любимый человек.

Когда я вела свой первый курс в колледже (кажется, мне было тогда двадцать восемь лет), я вернула трем сотням студентов экзаменационные работы, не записав их оценки. Подобную

ошибку можно сделать только один раз. Время от времени всем нам приходится учиться на горьком опыте, а наш мозг фиксирует это, чтобы мы помнили о том, чему научились. Такие уроки трудно забыть. Это сложный, но эффективный и необходимый путь развития.

Молодые люди двадцати с лишним лет особенно тяжело воспринимают подобные моменты [5]. По сравнению с людьми старшего поколения они больше запоминают негативную (плохие новости), чем позитивную информацию (хорошие новости). Исследования с применением магнитно-резонансной томографии показывают, что мозг двадцати-тридцатилетних просто реагирует на негативную информацию более резко, чем мозг людей старшего возраста [6]. У молодежи активно работает миндалевидное тело — участок головного мозга, отвечающий за эмоции.

Когда молодые люди двадцати с лишним лет получают критические замечания по поводу их компетентности, они испытывают тревогу и гнев. У них возникает желание действовать. Их охватывают негативные эмоции по отношению к окружающим, и они мучительно пытаются найти ответ на вопрос «почему»: «Почему босс сказал это? Почему босс меня не любит?». Если принимать происходящее на работе так близко к сердцу, нечто подобное может происходить на протяжении всех сорока часов рабочей недели.

Уильям Джеймс, один из основателей экспериментальной психологии в Соединенных Штатах Америки, сказал: «Искусство быть мудрым — это искусство знать, чем можно пренебречь». Именно в знании того, на что можно не обращать внимания, проявляется мудрость зрелых людей по сравнению с молодыми. С возрастом приходит то, что принято

называть «эффектом позитивности» [7]. Нас все больше интересует позитивная информация, а на негативную наш мозг реагирует не так резко. Мы стараемся не допускать межличностных конфликтов, предпочитая оставить все как есть, — особенно если в этом замешаны люди из нашего ближайшего окружения.

Я объяснила Даниель, как мозг молодых людей двадцати с лишним лет реагирует на неожиданности и критику и как в связи с этим чувствуют себя многие юноши и девушки: по словам одного из моих коллег, как листья на ветру. Когда у нас хороший день на работе, мы как будто летаем, а выговор вышестоящего сотрудника сбрасывает нас на землю.

— Именно так я себя и чувствую, — призналась Даниель. — Как лист на ветру. Я даже представить себе не могла, что мой босс будет оказывать на меня такое влияние. Он сейчас самый важный человек в моей жизни. Он как Бог. Все, что он говорит, кажется мне истиной в последней инстанции.

Чем старше мы становимся, тем меньше чувствуем себя листьями на ветру и больше — деревьями. У нас появляются корни, удерживающие нас на земле, и крепкие стволы, которые могут согнуться, но не сломаются под порывами ветра, хотя этот ветер может даже усилиться. Услышать фразу «Вы уволены!» гораздо страшнее, если вам нужно выплачивать ипотечный кредит. То, что мы делаем на работе неправильно, — уже не мелкие промахи, а потеря счета на полмиллиона долларов или использование программы, которая за один день уничтожит сайт компании. Но люди старшего возраста (и даже молодежь двадцати с лишним лет, которая работает над этим) могут обрести корни, поверив в то, что любая проблема решаема и переживаема.

Иногда мои клиенты спрашивают, лишаюсь ли я сна из-за работы. Разумеется, да. Например, в прошлом году мне пришлось среди ночи быстро надеть джинсы и умчаться в отделение скорой помощи, когда моя клиентка попыталась покончить с собой. Я обогнала машину «скорой» и пока стояла на ветру возле больницы (а родители моей клиентки, которые находились за тысячи километров от нас, ждали моего звонка), думала только об одном: «Если эта девушка выживет, со всем остальным можно справиться». Моя клиентка, увы, этого не понимала (к счастью, она осталась жива), а ведь человек способен справиться с проблемами, которые кажутся ему особенно обидными, страшными или серьезными.

На протяжении всей недели Даниэль боролась с желанием бросить работу.

— Мне хочется уволиться, когда я завалена делами. Мне кажется, я делаю все не так, как надо, — сетовала она. — У меня такое чувство, что мне придется всю жизнь работать на этих людей, которые воспринимают меня как ребенка. Я в безвыходном положении. Я не могу пораньше уйти домой или делаю много ошибок. Мне кажется, что я навсегда погрязла в тревогах и сомнениях. Я все время решаю дилемму «драться или бежать».

Молодые люди двадцати с небольшим лет с их активным миндалевидным телом часто стремятся бороться с подобными эмоциями путем смены работы. Они бросают работу, которая им не нравится, или же начинают горячиться и жаловаться боссам своих боссов, не понимая того, что миндалевидное тело начальников их начальников вряд ли работает так же активно, как их собственное. Бросив работу, Даниэль почувствовала бы себя лучше на какое-то время. Но такой шаг подтвердил бы и ее страх не прижиться на хорошей работе.

Даниель приняла решение продержаться еще хотя бы год, но перешла к другой, не менее проблематичной стратегии: она начала беспрестанно беспокоиться. Наши сеансы изобиловали ее рассказами об ошибках, которые она допустила, о причинах, по которым ее могли уволить, или о том, что у нее на работе могло пойти не так. Очень часто она бродила после ланча по улочкам с мобильным в руках и со слезами жаловалась на одно и то же своим родителям и подругам, а затем снова отправлялась в офис, чтобы вновь погрузиться в те же проблемы. Даниель понимала, что на самом деле все эти волнения бесполезны, но постоянные мысли о самом худшем сценарии действительно мешали ей сократить число ошибок, к которым она была не готова.

— Я сделаю все возможное, чтобы избавиться от этого ужасного ощущения, будто я под бомбежкой, — сказала она.

Беспокойство Даниель помогало ей не чувствовать себя застигнутой врасплох, но из-за этого ее организм постоянно находился в состоянии негативного возбуждения [8]. Волнение приводит к повышению частоты сердечных сокращений, а также к повышению уровня кортизола, или гормона стресса. Кроме того, оно подавляет мысли.

— Мне кажется, что моя жизнь катится под откос, — жаловалась Даниель. — Это напоминает мне времена, когда в колледже у меня были первые серьезные отношения с парнем, и я постоянно беспокоилась о том, что он может меня бросить, потому что ему не нравится, как я одеваюсь или что-то еще. Я по сто раз прокручивала в голове все, что он мне сказал, и бесконечно обсуждала это со своими подругами. У меня было три или четыре подруги, и я без конца болтала с ними по телефону.

— Ты знаешь, почему сейчас у тебя те же ощущения?

— Потому что я встречаюсь со своей работой, и эти отношения приносят мне страдания?

— Нет, — засмеялась я. — Потому что это та же ситуация. У меня были подобные беседы с твоими сверстниками. Они постоянно беспокоились о том, что их бросят из-за какой-то мелочи. Или же начинали волноваться, когда несколько часов подряд не получали сообщений от своих партнеров. Точно так же, как у тебя возникало желание бросить работу, им хотелось либо порвать отношения, либо затеять ссору, для того чтобы найти повод для разрыва отношений и не дать застигнуть себя врасплох.

— Добавок ко всему у меня ничего не получалось с личными отношениями. Что вы говорите таким клиентам?

— То же, что и тебе. Ты должна обрести корни, чтобы выстоять на ветру.

— Так, значит, мне нужно спрятать подальше свои негативные эмоции и делать вид, что их нет?

— Нет. Прятать эмоции — это не значит обрести корни. Это ничуть не лучше постоянного беспокойства. Если ты будешь подавлять свои чувства, тело и разум всегда будут пребывать в состоянии стресса, а это приведет к ухудшению памяти. Из-за этого ты постоянно будешь как в тумане.

— Так как же мне взять себя в руки?

Даниэль призналась, что на работе ее переполняет чувство тревоги и сомнения. Так не должно быть. Психиатр Виктор Франкл, переживший в свое время холокост, считает установки и реакции человека последней крупицей его свободы. Конечно, Даниэль не могла контролировать все те ситуации, которые складывались у нее на работе, но она могла взять под

контроль то, как она их интерпретирует и как на них реагирует. В ее власти было успокоить миндалевидное тело и заставить работать лобную долю мозга.

Даниель следовало пересмотреть значение проблем, возникавших на работе. Когда что-то шло не так, ее тут же одолевал страх, что ее уволят и ей придется работать официанткой. Но это иррациональная реакция. Работа (а также отношения) в большинстве случаев не так нестабильна, как кажется на первый взгляд. Даже если бы Даниель действительно ее потеряла, я не уверена, что ей пришлось бы работать официанткой. Даниель нужно было понять, что трудные дни — это всего лишь сильные порывы ветра, и работа не носит столь личностный характер, как ей казалось.

Пересмотр собственных установок уменьшает и даже предотвращает негативные эмоции. Если бы Даниель смогла переоценить ситуации, складывающиеся на работе, опираясь на факты, это изменило бы не только то, как она справляется с работой, но и то, какие *чувства* она при этом испытывает [9]. Исследования показывают, что людям, способным контролировать свои эмоции, свойственны более высокая удовлетворенность жизнью, оптимизм и целеустремленность. Кроме того, у них лучше складываются отношения с окружающими.

— Сейчас ты тратишь много времени на активное обсуждение своих эмоций, — сказала я. — С самой собой и другими людьми по телефону. Ты преувеличиваешь и превращаешь в катастрофу каждую свою оплошность. Ты должна прекратить звонить маме во время обеденного перерыва.

— Но я чувствую себя лучше после разговора с ней.

— Я знаю. Но эти телефонные звонки отнимают у тебя возможность *самостоятельно* взять себя в руки.

Звоня матери, Даниель делала то, что психологи называют заимствованием эго. Таким способом она перекладывала всю работу на лобную долю своего собеседника. Иногда подобная потребность возникает у каждого из нас, но слишком часто перекладывая на других свою боль, мы не научимся самостоятельно преодолевать трудности, брать себя в руки тогда, когда наш мозг больше всего готов к освоению новых навыков. Мы не научимся владеть собой, а одно только это снижает нашу уверенность в себе.

— Попробуй самостоятельно взять себя в руки во время обеденного перерыва, — предложила я Даниель.

— Я не знаю, как это сделать.

— Нет, знаешь. Мы с тобой работали над этим. Ты отключишь телефон и справишься со всем сама.

— Справлюсь сама...

— Да, именно так. Когда на работе складывается трудная ситуация, ты можешь ответить своему эмоциональному разуму логикой и аргументами. Ты подумаешь: «Каковы *факты?*»

— А факты таковы, что я оглядываюсь вокруг, вижу остальных и понимаю, что я не хватаю звезд с неба на работе, — уныло подытожила Даниель. — Может быть, у меня нет того, что для этого нужно.

Увы, мои телефонные беседы с Даниель продолжились.