

## Ваш оптимальний стан

**П**огляньте на себе збоку під час своєї найпродуктивнішої роботи. Яким є ваш внутрішній стан у моменти пікової ефективності, коли ваші таланти розкриваються на повну силу?

Спектр уявлень про власні високі стандарти виходить за межі таких рідкісних моментів, як потрапляння в «потік», і часто стосується менш унікального досвіду, коли людина задоволена прожитим днем, коли ми впевнені, що добре зробили все, що мали, а наш настрій сприяв цьому, і відчуваємо, що готові взятися за будь-які виклики, — власне цей стан ми назвали оптимальним<sup>4</sup>.

Кілька ознак дають змогу розпізнати, що ви справді в оптимальному стані. Це підвищена креативність, здатність знаходити новаторські й корисні рішення<sup>5</sup>. Це висока якість виконання роботи без зниження продуктивності. Ви з головою заглиблюєтеся в роботу і самовіддано виконуєте завдання, долаючи всі перешкоди. Ваш внутрішній стан проявляється і у ставленні до людей довкола вас — позитивному, приязному, прихильному.

Якщо уявити, що ваш мозок — багатоциліндровий двигун, то цей стан можна схарактеризувати як режим максимальної розумової ефективності, у якому ваш мозок працює на всіх обертах. А цей найвищий особистий рівень розумової активності залежить від нашого емоційного стану. Ділянки мозку, які відповідають за максимальне використання наших здібностей, найактивніші тоді, коли ми здатні погамовувати сторонні емоції і втримувати високу залученість у те, що робимо.

Наші розумові здібності розкриваються на повну силу, коли мозок не фіксує жодних сигналів від системи тривожного оповіщення і в ньому активовано ланцюгову схему позитивної мотивації. Заспокоївшись, ми починаємо мислити чіткіше та глибше і можемо якнайповніше проявляти будь-які свої таланти.

Гарний настрій — передумова діяльності, яка має ознаки високої продуктивності: він підвищує і уважність, і цілеспрямованість, зокрема посилює здатність не губитися в деталях і бачити ширшу картину, а також підживлює запал людини братися за більше коло проектів та завдань<sup>6</sup>.

У межах дослідження консалтингової компанії McKinsey із залученням понад п'яти тисяч менеджерів і керівників деякі з них повідомили, що 50 відсотків робочого часу проводять у своєму найкращому емоційному стані, тим часом були й такі, у кого найкращий настрій тримався лише 10 відсотків часу<sup>7</sup>. Ба більше, у тому самому дослідженні McKinsey учасники повідомили, що за найкращого психологічного стану їхня продуктивність уп'ятеро вища, ніж за «середнього» чи нейтрального самопочуття. Хоча ці дані приблизні й не надаються до використання як наукові аргументи, вони все ж показують, якими ефективними ми відчуваємося у своєму оптимальному стані<sup>8</sup>.

### Справді вдалих день — що за цим стоїть?

Дослідники з Гарвардської школи бізнесу попросили кілька сотень чоловіків і жінок вести щоденники, фіксуючи в них події робочого дня, власне ставлення до них, а також досягнуті результати. Аналіз особистого досвіду цих людей дав змогу з'ясувати, з яких конкретних елементів складається наше уявлення про вдалих робочий день<sup>9</sup>. Усе, що люди називали своїми досягненнями, стосувалося когнітивної ефективності — чи то йшлося про розв'язання складних завдань у комп'ютерному програмуванні, про винахід нового корисного кухонного приладдя, а чи про керування процесами виробництва і дистрибуції інструментів.

Наприкінці робочого дня кожен учасник дослідження писав короткий огляд подій — завдяки цьому дослідники отримали майже

12 тисяч звітів, які містили цінну інформацію про внутрішній світ людей і зокрема про те, з яких компонентів складаються уявлення людей про робочий день з високою продуктивністю.

У всіх учасників їхній найкращий психологічний стан виразно корелював із продуктивністю<sup>10</sup>. Звісно, немає єдиного універсального показника для вимірювання продуктивності, кожен з нас повинен знайти власне мірило, виходячи з того, що для нас значать ті чи ті результати. Погляньмо, до прикладу, на «маленькі перемоги» на шляху до досягнення масштабнішої мети. Наприклад, для програміста маленькою перемогою буде знайти спосіб клонувати якусь стару програму, заощадивши в такий спосіб чимало часу і прискоривши реалізацію групового проекту програмного забезпечення<sup>11</sup>. Або прислухаймося до слів Шеннон Воттс, засновниці неприбуткової організації. Ось як вона визначає маленькі перемоги у своїй роботі:

Я хочу щодня ставити собі «плюсик» за якусь виконану справу. Щоразу це може бути щось інше, і хтось сказав би, що це геть незначуща дрібниця. Скажімо, гарна редакційна стаття або корисна розмова. Цей успіх не конче схожий на величний тріумф, але важить те, що ви вклали в нього свою душу<sup>12</sup>.

І, звісно ж, ваші виграші не конче мають стосуватися якоїсь високої мети, радше йдеться про щось, що буде вагомим особисто для вас. Якщо ви доглядаєте за своїми п'ятьма дітлахами, то вважатимете успіхом те, що вам вдалося скласти білизну після прання, або зробити костюм для виступу вашого малого у шкільній виставі, або змусити їх усіх сісти й робити домашні завдання. Якщо ви менеджер чи керівник, зайнятий виконанням поточного завдання, то відчуття виграшу вам може принести перевищення типового для вашої організації ключового показника продуктивності — KPI (Key Performance Indicator) або маленький крок до мети, що стоїть перед вашим колективом.

У свої вдалих дні опитані люди позитивніше ставилися до тих, хто їх оточував, до своєї організації та службових функцій, а також відчували вищу відповідальність за свою роботу.

Це відбувалося в ті дні, коли вони, наприклад, відчували творче натхнення, завдяки якому успішно розв'язували актуальні робочі питання. Коли айтивець нарешті знаходить помилку в комп'ютерній програмі, а мама, яка доглядає за дітьми, організовує групу батьків, згодних по черзі возити дітлахів до школи, обоє виявляють гостроту мислення, яка підвищує ймовірність таких маленьких виграшів, — і це дає їм відчуття перемоги у справі, якій вони присвячують свої зусилля.

Люди часто згадували, що такі незначні виграші надихали їх і підтримували в гарному настрої. У дні, які вони називали вдалими, близько двох третин часу були успішними, а невдачі траплялися лише зрідка (до того ж у вдачі дні люди могли легше їх сприймати). Позитивне враження про день було особливо виразним, якщо ставалися сприятливі події або надходила підтримка — скажімо, коли вони відчували повагу й заохочення з боку тих, хто їх оточує.

Коли ми здатні успішно розв'язувати проблеми й долати виклики на своєму шляху, то, природно, почуваємося бадьоро та оптимістично і схильні бачити життя в позитивному світлі, тож сприймаємо «проблеми» як цікаві завдання, які бадьорять і стимулюють до саморозвитку, а людей довкола нас — як друзів, а отже, й самі поводимося дружньо.

І навпаки, у невдачі дні, коли все видається складнішим, люди повідомляли, що почувалися роздратованими, знервованими й навіть засмученими. Також їм бракувало ресурсів, потрібних для виконання поставлених завдань, і вони не отримували бажаної допомоги від людей, на яких розраховували. Дослідження головного мозку показують, що надто високі рівні спричинених стресом нейрохімічних змін можуть підривати наші розумові здібності: зокрема, неконтрольований стрес погіршує увагу і здатність стримувати неналежні реакції<sup>13</sup>.

Звісно ж, тут спрацьовує петля зворотного зв'язку. Позитивні емоції підвищують імовірність вдалого дня, а розв'язання проблем, зі свого боку, дає змогу почуватися якнайкраще. Відчуття успіху через досягнений результат може означати не просто задоволення, а піднесення.

За аналогічною схемою, поганий настрій ускладнює розв'язання проблем, а неспроможність розв'язувати проблеми може спричиняти досаду й навіть жалощі та відразу до себе. Люди повідомляли, що в нещасливі дні їх знеохочували до активних дій такі чинники, як брак емоційної підтримки від оточення або виразно несприятливий розвиток подій — і перше, і друге справляло токсичний вплив на їхній настрій. Якщо під вечір ви бачите світ у чорних барвах, то можна з високою ймовірністю припустити, що цього дня ви зазнали прикрої невдачі; ця невдача спричинила відчуття смутку, страху або просто невдоволення.

### Інший погляд на стан потоку

Згадайте про якийсь один особливо вдалий день, позначений вашим справді видатним успіхом — чимось таким, що можна назвати вашим особистим еквівалентом видовищної перемоги Айли Томлянович над Сереною Вільямс.

Наприклад, один нейрохірург розповідав про те, як виконував надзвичайно складну операцію. Беручись до неї, він не був упевненим, що зможе все зробити як слід. Але, попри початкові сумніви, він упорався. Коли операція була позаду, він помітив купу будівельного сміття в кутку операційної.

— Звідки це? — запитав він у медсестри.

— Під час операції завалилася стеля, але ви були таким зосередженим, що не звернули на це уваги, — відповіла та.

Ця історія звучить як узагальнення тисяч історій, зібраних групою дослідників із Чиказького університету. Вони першими описали це швидкоплинне явище — потоковий стан, коли ми демонструємо найвищий рівень своїх можливостей<sup>14</sup>. Момент потоку позначає наші пікові звершення в певній галузі: у нейрохірургії, баскетболі, балеті — будь-де.

У згаданому першому дослідженні потокового стану науковці опитали широке коло людей про ситуації, коли ті були приємно вражені власним успіхом і вважали, що перевершили самих себе. Їхні досягнення стосувалися найрізноманітніших галузей:

зокрема серед опитаних були чемпіони з шахів, хірурги, баскетболісти, артисти балету.

Видатна виконавча майстерність могла бути зовсім різною за специфікою — ішлося про мисткиню, занурену у творчий процес; про гросмейстера під час складної шахової партії; про хірурга у процесі операції; баскетболіста, який виконав переможний кидок зі складної позиції; танцівника, який продемонстрував дивовижну пластику тіла. Але всіх їх об'єднує той самий внутрішній досвід, пережитий у цьому особливому стані — дослідники назвали його «потоковим».

У масовому вжитку «потік» став означати продуктивну діяльність на піку наших можливостей. Організаціям усіляко рекомендували допомагати своїм працівникам занурюватися в потоковий стан<sup>45</sup>. Але тут є одна проблема: потік як такий — рідкісна подія, унікальний момент, що позначає наш зоряний час.

Потоковий стан — це чудовий досвід, щось на межі з дивом, але ви не можете на нього розраховувати. Він настає цілком несподівано (як-от у згаданого хірурга, зосередженого на операції) — імовірно, тоді, коли сходяться докупи принципово важливі елементи. Ось чому ми віддаємо перевагу оптимальному станові — адже він є результатом виключно наших зусиль. До того ж це значно поширеніше явище, ніж унікальні прояви потокового стану.

З усіх поглядів таке розширене розуміння цілі корисне, адже формує в нас реалістичніші очікування стосовно того, на що ми здатні. Ні, ми не мусимо щодня бути на піку продуктивності. Натомість ми маємо відчувати задоволення від поступального руху до більшої мети, і нема потреби картати себе, що не демонструємо своїх максимальних можливостей (які розкриваються лише в короткотривалому стані, який до того ж не піддається нашому контролю). Якщо прожитий день позначений подіями, з якими ми можемо подумки привітати себе, — його можна вважати вдалим. Можливо, вдалим днем не похвалишся перед іншими так само, як потоком, але він може давати відчуття задоволення й самореалізації.

## Потоковий vs. оптимальний стани

Докладні дослідження потокового стану оприявнюють кілька вирішальних ознак, характерних для ситуацій, коли ми розкриваємо свої максимальні можливості. Проте зрозуміло, що такі дослідження зосереджували увагу лише на видатних подіях (хоча деякі з них, безумовно, зачіпали й ситуації, які ми вважаємо проявами оптимального стану). Та є принципова відмінність між потоковим і оптимальним станами: пікову продуктивність ми розглядаємо не як окрему подію, а як явище ширшого спектра. І власне цей спектр містить ключові складники рецепта вдалого дня, який приносить нам заслужене відчуття задоволення.

Дослідники називають особливі складники, які визначають потоковий стан:

- баланс між складним завданням і нашими вміннями;
- відсутність ніяковості й рефлексій;
- зупинка часу — коли він, за нашими відчуттями, подовжується або, навпаки, стискається;
- душевний підйом;
- відсутність перешкод — усе дається легко, без зусиль.

Утім, погляньмо на ці елементи, не прив'язуючи їх до рідкісних випадків потокового стану. Спробуймо оцінити, яку роль відіграє кожен з них у формуванні поширенішого явища — оптимального стану.

Візьмімо, зокрема, відсутність самоусвідомлення власних дій, коли ми не оцінюємо себе, не маємо жодних сумнівів у тому, що робимо, і не зважаємо на те, як нас сприймають інші люди. Ця особливість свідчить, що в такому стані ми відмовляємося від звичного фокуса на власній персоні — «я, мені, моє». Тривожні думки про те, чи правильно ми поведимося, є проявом нашого самовідчуття — зазвичай ми витрачаємо дуже багато енергії на захист, утвердження, обстоювання свого «я». Якщо ця тривога нас покидає, це сигналізує про раптове зниження вагомості его.