

6

Искусство поддержания мотивации

Почему одни дающие выгорают, а другие ярко светят

*Умные альтруисты, хотя они и менее
склонны к самопожертвованию, чем глупые,
всё же больше них приспособлены к жизни,
и даже больше, чем жадные индивидуалисты.*

—Герберт Саймон,
лауреат Нобелевской премии по экономике

До сих пор мы обращали внимание на то, как дающие поднимаются на верхние ступени лестницы успеха, пользуясь уникальными способами создания социальных сетей, сотрудничества, общения, влияния и помогая другим полностью раскрыть свой потенциал. Но, как явствует из первой главы, дающие так же часто оказываются в конце концов и на нижних ступенях социальной лестницы. Успех — это не просто капитализация силы бескорыстной отдачи; его достижение требует, помимо того, умения избегать ловушек. Если люди отдают другим слишком много своего времени, то они приносят жертву своим сотрудникам и знакомым за счет запасов собственной энергии. Если люди отказываются от большинства заслуг и слишком сильно увлекаются общением с позиции слабости, то они рискуют стать легкой жертвой и тряпкой для вытирания ног, не способной отстоять собственные интересы. Вследствие этого они истощаются и теряют работоспособность.

Поскольку тактика, которая выносит дающих на верхние ступени социальной лестницы, отличается от той, что низвергает их вниз, — нам очень

важно понять, что отличает успешных дающих от дающих-неудачников. В следующих трех главах мы попробуем разобраться, почему некоторые представители этого типа выгорают дотла, а другие всю жизнь светят ярким светом своего душевного огня. Мы увидим, как дающим удастся избежать эксплуатации со стороны берущих и что коллективы, группы и отдельные люди могут сделать, для того чтобы защитить дающих и способствовать их успеху.

Недавно канадские психологи Джереми Фраймер и Ларри Уокер предприняли дерзкую попытку выяснить, какие мотивы стимулируют деятельность успешных дающих. Участниками исследования стали лауреаты канадской премии «За заботу о ближнем», высшей награды за бескорыстие, которой отмечают заслуги людей, посвятивших многие годы помощи своим общинам или гуманитарной деятельности. Многие лауреаты этой премии в течение десятилетий предпринимали большие усилия, чтобы изменить жизнь к лучшему.

Для того чтобы выяснить, что движет этими людьми, психологи раздали участникам эксперимента анкеты и попросили составить список из десяти целей, продолжив фразу «Обычно я стараюсь...». Потом Уокер провел углубленное собеседование с 25 лауреатами премии и с контрольной группой, составленной из 25 человек, члены которой полностью соответствовали опытной группе по возрасту, полу, этнической принадлежности и образованию. Единственным отличием было то, что они не занимались общественной деятельностью такого уровня, как лауреаты премии. Уокер потратил сотни часов на беседы с этими пятьюдесятью людьми об их жизни с упором на такие критические ее периоды, как раннее детство, подростковый возраст и взросление. После этого набранные на стороне люди читали списки целей, представленные в анкетах, слушали записанные на пленку беседы, а затем по высказываниям участников эксперимента оценивали степень выраженности у них двух ключевых мотиваций: собственных и чужих интересов. Преследование собственных интересов определялось стремлением к власти и к личным достижениям. Забота о чужих интересах определялась склонностью к щедрости и помощи другим. В каком наборе мотиваций лауреаты премии превосходили участников контрольной группы?

Интуитивный ответ: в мотивации, обусловленной чужими интересами, — и этот ответ верен. В рассказах о своей жизни лауреаты премии говорили о помощи и бескорыстии в три раза чаще, чем члены контрольной группы. Перечисляя свои цели, лауреаты вдвое чаще упоминали цели, связанные с чужими интересами. Например, в первом списке присутствовали

такие цели, как «стать образцом для молодого поколения» или «добиваться для женщин равной оплаты за равный труд». Члены контрольной группы чаще называли такие цели, как «совершенствоваться в гольфе», «стать привлекательным для других» и «поохотиться на самого большого оленя и поймать самую большую рыбу».

Но был у этого исследования еще один удивительный результат: заботливые канадцы высоко ценили и собственные интересы. В автобиографиях эти бескорыстные люди и успешные дающие в два раза чаще, чем члены контрольной группы, упоминали о стремлении к власти и крупным достижениям. Среди своих целей лауреаты на 20 процентов чаще упоминали влияние, признание и личное совершенство. Успешные дающие не только были ориентированы на других существенно, нежели члены контрольной группы, но и больше, чем последние, ориентировались на свои собственные интересы. Успешные дающие, как выяснилось, не менее амбициозны, чем берущие и обменивающие.

Эти результаты позволяют углубить наше понимание того, почему одни дающие добиваются успеха, а другие терпят неудачу. Прежде мы смотрели на стили взаимоотношений как на континуум, на одном полюсе которого стоит бескорыстие, а на другом — эгоистическое присвоение, то есть речь шла о том, чем вы озабочены в первую очередь: чужими интересами или своими. Теперь же мне придется усложнить эти представления, показав, как взаимодействуют интерес к себе и интерес к другим. Берущие всегда в первую очередь и главным образом заняты собой. Окружающие их волнуют мало; цель представителей этого типа — в максимальной степени добиться собственного успеха, не принимая в расчет интересы других людей. Напротив, дающие всегда высоко ставят чужие интересы, а в отношении собственных интересов люди, принадлежащие к этой категории, различаются между собой. Есть дающие двух типов, и они разительно отличаются друг от друга по способности добиваться успеха.

Самоотверженные дающие — люди, проявляющие заботу о чужих интересах, но не беспокоящиеся о собственных. Они ради других жертвуют временем и энергией, не думая о своих нуждах, и платят за это высокую цену. Жертвенная самоотдача — форма патологического альтруизма, которую психолог Барбара Окли определяет как нездоровую сосредоточенность на других в ущерб собственным потребностям. Так случается, когда дающие, пытаясь помочь другим, вредят себе. В одном из исследований было показано, что студенты, отличавшиеся склонностью к жертвенной самоотдаче, в течение учебного года отставали

в учебе. Эти самоотверженные дающие признавали, что пропускали занятия, чтобы помогать друзьям решать их проблемы.

Многие считают, что внимание к своим интересам и к чужим находятся на противоположных полюсах. Но мне в моих исследованиях удалось показать, что стремление удовлетворять собственные интересы и чужие — это две независимые друг от друга мотивации; они способны мирно сосуществовать друг с другом. Как говорил Билл Гейтс на Всемирном экономическом форуме, люди добиваются наибольших успехов, когда ими одновременно движут оба этих интереса. Если берущие — эгоисты, а дающие-неудачники — самоотверженные альтруисты, то успешные дающие не похожи ни на тех, ни на других: они заботятся о благе окружающих, но при этом ставят перед собой честолюбивые цели и продвигают свои интересы.

		Озабоченность чужими интересами	
		Низкая	Высокая
Озабоченность собственными интересами	Низкая	Апатия	<i>Самоотверженность:</i> жертвенные дающие
	Высокая	<i>Эгоизм:</i> берущие	<i>Разумное отношение:</i> успешные дающие

Жертвенная самоотдача в отсутствие инстинкта самосохранения легко становится всепожирающей. Разумное отношение к заботе о других означает умение давать больше, чем брать, но при этом все же иметь в виду и собственные интересы, используя их как указатель, помогающий выбрать, когда, где, как и кому помогать. Вместо того чтобы считать свои и чужие интересы взаимоисключающими, канадские лауреаты премии «За заботу о ближнем» находят способы сочетать их и таким образом без ущерба для себя творить добро. Как вы увидите далее, если забота о других сочетается у интеллектуальных альтруистов со здоровой заботой о себе, то они не сгорают дотла, а наоборот, процветают и радуются жизни.

* * *

«Я родился в Западной Филадельфии, там я рос — на площадке, где я провел так много времени и где я однажды подрался, до смерти напугав маму...»

Уилл Смит написал эти строчки знаменитой песни из «Принца из Беверли-Хиллз» — хитовой комедии, с которой началась его карьера, когда он только что окончил Овербрукскую школу в Филадельфии. У этой школы величественный фасад, а само пятиэтажное здание напоминает стоящий

на высоком холме рыцарский замок. К Смигу, когда он учился в этом замке, относились как к особе королевской крови. И прозвище у него было соответствующее: Принц. Так называли его учителя за поразительную способность очаровывать всех, с кем ему приходилось общаться. Много лет спустя, учредив свою производственную компанию, Смит назвал ее Overbrook Entertainment. Смит — не единственный состоявшийся в жизни человек, окончивший Овербрукскую школу. Среди ее выпускников Гайон Блуффорд-младший, первый чернокожий астронавт, и Джон Драммонд, олимпийский чемпион по бегу. Овербрукская школа — одна из всего лишь шести школ Соединенных Штатов, более десяти выпускников которой играли впоследствии в командах НБА. Одним из них был легендарный Уилт Чемберлен.

Однако для большинства учеников Овербрукская школа ничем не напоминала волшебную сказку.

Стоящая на пересечении Пятьдесят девятой и Ланкастерской улиц — в самом сердце Западной Филадельфии, — эта школа расположена в паре кварталов от одного из десяти самых известных в США мест, где оживленно торгуют наркотиками. Пройдите мимо нее — и вы увидите, как водители проезжающих машин поднимают стекла и запирают двери. В 2006 году Овербрукскую школу наряду с 27 другими школами США, по данным криминальной статистики, признали «чрезвычайно опасной». В 2011 году из приблизительно 1200 ее учеников школы 500 были временно исключены в течение одного учебного года в связи с 50 разбойными нападениями и 20 обвинениями в ношении оружия и употреблении и распространении наркотиков. Перспектива получения дальнейшего образования для большинства учеников здесь довольно мрачная. Средний результат стандартного экзаменационного теста по английскому языку и математике выпускника Овербрукской школы на 300 баллов ниже среднего результата по стране. Три четверти учеников школы показывают результаты, характерные для нижнего квартиля диапазона успеваемости в США. Приблизительно половина детей, поступивших в Овербрукскую школу, бросают ее, не дожившись. Коэффициент выпуска равен 54 процентам.

В надежде переломить малоприятную ситуацию в Овербрукскую школу пришла когорта молодых талантливых педагогов, членов общественной организации «Учителя за Америку». Эта известная некоммерческая структура направляет выпускников колледжей в самые неблагополучные школы США, чтобы бороться с образовательной несправедливостью. В организации состоят почти исключительно дающие. Исследования показывают,

что студенты вступают в нее, для того чтобы изменить к лучшему жизнь школьников. В организации много людей из состоятельных, благополучных семей. И они полны решимости помогать детям, которым в жизни повезло меньше. Как сказал один пожелавший остаться неизвестным учитель:

Я всю жизнь хотел делать что-то полезное. Меня угнетает чувство социальной несправедливости, и тот факт, что наша система образования лишает надежды множество детей, приводит меня в ярость и заставляет действовать. Я хочу, чтобы каждый ребенок, вырастая, имел возможность выбора, а образование — великий уравниватель. Это вопрос справедливости, потому, вступив в организацию «Учителя за Америку»², я решил бороться с неравноправием.

За прошедшие двадцать лет в этой общественной организации поработали больше 20 тысяч педагогов, сделавших очень многое для достижения равенства в образовании. Но тепличная жизнь в пригородах и членство в женских университетских клубах делают многих учителей-добровольцев абсолютно неподготовленными к испытаниям и бедствиям городских школ.

В коридорах Овербрукской школы все эти трудности тяжким грузом легли на хрупкие плечи 24-летней учительницы Конри Каллахан. Белоснежная кожа и светлые волосы делали ее поистине белой вороной: 97 процентов учеников школы — афроамериканцы. Конри, большая любительница собак (ее питомца зовут Луи, это подобранная на улице дворняга), выросла в уютном мэрилендском пригороде, где посещала одну из лучших школ страны. Назвать Конри сгустком энергии — значит не сказать о ней ничего. Она бегает полумарафонские дистанции, в школе была капитаном женской футбольной команды и играла в лакросс, шесть лет принимала участие в соревнованиях по прыжкам со скакалкой, организовывала юношеские спортивные олимпиады. Профессора в Университете Вандербильта прочили ей блестящую карьеру ученого-историка, но сама Конри выбрала более земное поприще: «Я решила изменить мир, улучшить образование и дать его детям из малоимущих семей».

Однако идеалистические мечты Конри, ее надежды воспламенить жажду знаний в учениках очень скоро разбились о суровую реальность. Она приходила в школу в 6:45 и задерживалась до часа ночи, проверяя задания и составляя учебные планы для своего испаноязычного класса. Дни были наполнены драками, хулиганствами и вразумлением злостных прогульщиков, появляющихся в школе пару раз в году. Одна из лучших учениц Конри

жила в приюте, но девочке пришлось оставить школу, после того как она родила ребенка с задержкой физического и умственного развития.

Каллахан без конца жаловалась на жизнь своей лучшей подруге — банкиру, которая трудилась по сто часов в неделю и не могла взять в толк, почему работа в школе приводит Конри в такое отчаяние. Наконец, Каллахан пригласила подругу в школу, и та все поняла. «Она не могла себе представить, насколько истощенной почувствует себя в конце дня», — вспоминает Конри. Сама она в результате упала на самое дно колодца отчаяния. «Это было ужасно. Я выгорела дотла, я чувствовала себя подавленной и готовилась сдать. Я поклялась себе, что никогда больше не пойду работать учителем. Я испытывала отвращение к школе, к ученикам и к самой себе».

У Конри наступило типичное моральное и физическое истощение, и она в этом не одинока. Психолог из Калифорнийского университета в Беркли Кристина Маслач, первопроходец в исследовании феномена профессионального истощения, пишет, что учительская профессия занимает одно из первых мест на шкале эмоционального выгорания. Одна из активисток «Учителей за Америку» восхищается их организацией, но говорит: «От всех нас требуется готовность к тяжелой работе и самоотверженность до изнеможения. Обычно рано или поздно бросаешь это дело, придя к мысли, что если ты посвятишь всю свою жизнь такой работе, то навредишь собственным детям». Из всех активистов организации «Учителя за Америку» половина бросает школу по истечении двухлетнего срока контракта. Через три года уходят 80 процентов. Приблизительно треть педагогов, побывавших в этой организации, навсегда уходит из сферы образования.

Так как дающие склонны ставить чужие интересы выше своих, они часто помогают другим за счет собственного благополучия — что и приводит их к истощению. Сделанные за десятки лет обширные исследования показывают, что, когда оно наступает, человек начинает работать хуже. Истощенные сотрудники изо всех сил пытаются сохранить способность к концентрации внимания, но энергии на это уже нет, и качество работы неизбежно падает. Кроме того, у таких людей ухудшается эмоциональное и физическое здоровье. Исследования показывают, что истощенные сотрудники склонны к депрессии, физическому переутомлению, нарушениям сна, снижению иммунитета, алкоголизму и даже сердечно-сосудистым заболеваниям.

Когда Конри окончательно отчаялась, она поняла, что слишком много отдает. В школу она приходила рано, возвращалась домой поздно, работала по выходным и от всего этого едва держалась на ногах. Казалось бы, что из подобной ситуации есть только один выход: давать меньше. Но Конри поступила по-другому. Она стала давать *еще больше*.

Кроме обычной учительской нагрузки Конри взяла на себя еще и работу с выпускниками на общественных началах. Мало того, один раз в две недели она помогала десяти другим педагогам составлять тесты и новые учебные планы. В оставшееся свободное время она занялась организацией программы наставничества. Вместе с двумя подругами она организовала филиал *Minds Matter*, общенациональной некоммерческой организации, помогающей одаренным ученикам из бедных семей готовиться к поступлению в колледж. Вечера и выходные дни Конри тратила на заполнение необходимых для учреждения некоммерческой организации документов, на поиск бесплатных юридических компаний и готового работать на общественных началах бухгалтера. Наконец, спустя год Конри объявила набор учеников и наставников и принялась писать для них еженедельные учебные планы. С этого момента Конри начала дополнительно работать по пять часов в неделю наставником.

Таким образом, женщина стала трудиться с полной отдачей — на десять часов в неделю больше, чем раньше. Это означало, что у нее теперь оставалось еще меньше времени на отдых, восстановление сил и развлечения — зато прибавилось ответственности. Тем не менее, когда Конри начала отдавать больше, истощение и усталость уменьшились, к женщине вернулась вся ее энергия. В самом деле, она вдруг снова стала прежней неистощимой Конри Каллахан, главным двигателем школы. Она нашла в себе силы работать координатором дополнительного обучения одаренных детей и с чистого листа создала испаноязычную учебную программу. В отличие от многих коллег она не ушла из Овербрукской школы. Из пяти учителей, пришедших туда по направлению организации «Учителя за Америку», Конри сегодня — единственная, кто продолжает там работать по истечении четырех лет. Из двенадцати учителей, пришедших в Овербрукскую школу за те три года, что она там работала, остался только один. Конри Каллахан стала редким представителем общественной организации, проработавшим в неблагополучной школе непрерывно четыре года. В конце концов женщина была номинирована на национальную учительскую премию. Как могло получиться, что дополнительная нагрузка не только не истощила ее, но, наоборот, открыла и позволила избежать полного опустошения?

Взрывоопасный вакуум: дающие не у дел

Десять лет назад Говард Хивнер, энергичный директор университетского телефонного центра, пригласил меня помочь ему поддержать мотивацию своих подчиненных к труду. Сотрудников обязали обзванивать выпускников и просить их жертвовать деньги в университетский фонд. В каждом

случае просьбу следовало повторить не меньше трех раз, прежде чем закончить разговор и повесить трубку, но, несмотря на это, доля отказов доходила до 90 процентов. Такое положение истощало даже самых опытных и закаленных сотрудников. Один из них говорил: «Мне было невероятно трудно звонить. Многие собеседники обрывали меня после первой же фразы и говорили, что не собираются ничего давать».

Я предположил, что от такого задания берушие должныдохнуть как мухи, поскольку они просто не способны быть такими самоотверженными, как дающие. Начав работать, я разделил всех сотрудников на дающих, беруших и обменивающихся. В течение первого месяца работы берушие добивались около 30 пожертвований в неделю. Вопреки моим ожиданиям дающие оказались не столь продуктивными: им не хватало мотивации, они уклонялись от звонков и добивались меньше 10 пожертвований в неделю. Я был озадачен: почему люди, которые по самой своей сути должны стремиться изменить ситуацию, делают это хуже остальных?

Ответ на свой вопрос я получил, когда посетил телефонный центр и заметил плакат, прикрепленный к стене над столом одного из сотрудников:

ХОРОШО ЗДЕСЬ РАБОТАТЬ —

*то же самое, что писать
в штаны в темной комнате.*

ТЕБЕ ТЕПЛО,
НО НИКТО
ЭТОГО НЕ ВИДИТ

Согласно моим данным, человек, гордо повесивший над своим столом такое смелое изречение, был истинным дающим. Но почему дающие не чувствовали удовлетворения и считали, что их усилия остаются непризнанными? Размышляя над этим плакатом, я пришел к выводу, что мое первоначальное предположение оказалось все-таки верным: мотивационная структура здешней работы была такова, что дающим следовало бы намного обойти беруших. Проблема заключалась в том, что последние остались без самого ценного для себя вознаграждения.

Мотивация берущих основывалась на самой высокой в кампусе зарплате. А вот дающие оказались лишены наиболее, с их точки зрения, важного. В то время как берущие заботятся в первую очередь о личной выгоде, дающие обеспокоены тем, чтобы их работа приносила пользу другим. Когда сотруднику удавалось уговорить собеседника на пожертвование, деньги шли в фонд студенческих стипендий, но звонившие оставались в полном неведении: они не знали, кто именно получал деньги и как эти средства улучшали чью-то жизнь.

На следующий день я предложил сотрудникам центра ознакомиться с письмами от студентов, получавших стипендии из того самого фонда. Один стипендиат по имени Уилл писал:

Когда пришло время принимать решение, я узнал, что обучение за пределами штата стоит безумных денег. Но этот университет был мне очень дорог. Здесь познакомились мои дедушка и бабушка. Здесь учились мой отец и четверо его братьев. Этому университету я, можно сказать, обязан рождением своего младшего брата — он был зачат в ту ночь, когда мы выиграли кубок Национальной студенческой спортивной ассоциации. Я всю жизнь мечтал учиться здесь. Я был на седьмом небе от счастья, получив стипендию, и я готов использовать все возможности, какие предоставляет мне университет. Стипендия во многом улучшила мою жизнь...

После прочтения этого письма дающим потребовалась неделя, для того чтобы разительным образом улучшить свои показатели. Некоторый прогресс наблюдался и у берущих, но дающие ответили трехкратным увеличением пожертвований. Теперь у дающих было эмоциональное побуждение: если они соберут больше пожертвований, то помогут и другим студентам, таким как Уилл. Потратив буквально пять минут на чтение письма, проливающего свет на то, как работа сотрудников телефонного центра помогает людям, дающие получили стимул и добились таких же результатов, что и берущие.

Но эта мотивация все же показалась мне недостаточной. А что будет, если вместо чтения писем они лично встретятся с каким-нибудь стипендиатом? Когда такая встреча действительно произошла, дающие ощутили еще больший прилив энергии. В среднем сотрудники стали тратить на разговоры в два раза больше времени. Начав работать с большим энтузиазмом, дающие теперь дозванивались до большего числа выпускников, и пожертвования увеличились на 144 процента в неделю. Еще удивительнее тот факт, что доход от пожертвований возрос в пять раз:

сотрудники собирали в среднем по 412 долларов до встречи со стипендиатом, а после нее стали собирать по 2000 долларов. Один из них вместо пяти звонков за смену стал делать по девятнадцать и добывать вместо 100 долларов за смену — 2165 долларов. Одновременно с этим в нескольких контрольных группах сотрудников, которые не встречались со стипендиатом, число звонков, время разговоров, объем пожертвований и доход нисколько не изменились. В целом пятиминутная встреча со студентом так воодушевила 23 сотрудников телефонного центра, что они добыли в фонд университета дополнительно 38 451 доллар за одну неделю*. Несмотря на то что встреча со стипендиатом произвела впечатление также и на берущих и обменивающих, польза от нее была намного больше именно для дающих.

Такой поворот дела высвечивает главную причину истощения дающих: она не имеет отношения к интенсивности отдачи, а связана исключительно со знанием о пользе от этой отдачи. Многочисленные исследования позволяют сделать такой же вывод и для сферы здравоохранения, где истощение часто называли «утомлением сострадания», характеризуя его как стресс, напряжение и усталость от заботы о других. Первоначально специалисты считали, что утомление сострадания вызвано слишком сильными его проявлениями. Однако новые исследования позволяют оспорить этот вывод. Психологи Ольга Климецки и Тая Зингер пишут: «Больше, чем все другие факторы, включая потраченное на лечение больных время, у медиков на снижение настроения влияет продолжение страданий их пациентов». Дающие истощаются не оттого, что тратят много времени и энергии. Они теряют силы, когда работают со страдающими людьми, но не могут эффективно им помочь.

Учителя-дающие подвержены истощению из-за своеобразных временных рамок, ограничивающих образование. Несмотря на то что они контактируют со своими учениками каждый день, для того чтобы эффект обучения проявился, требуется иногда много лет, в то время как ученики уходят — и учителя остаются в неведении: принесла ли их работа пользу?

* Интересно отметить, что, когда о назначении фонда и пользе, получаемой с его помощью, говорили руководители и менеджеры, их уговоры не действовали на сотрудников. Стипендиаты же делились своим личным опытом, рассказывали о собственных переживаниях и о том, насколько важна стипендия персонально для них. Мы часто смотрим на лидеров и руководителей и ждем, что они вдохновят своих подчиненных, но, когда речь заходит о том, чтобы преодолеть моральное истощение дающих, следует, видимо, черпать вдохновение у клиентов, покупателей, студентов и других конечных потребителей, которые могут лично засвидетельствовать пользу производимых дающими товаров и услуг.

Без подтверждения эффективности самоотдачи усилия становятся истощающими и невыносимыми. Эта проблема особенно ярко проявляется в таких учреждениях, как Овербрукская школа, где учителям приходится преодолевать массу отвлекающих факторов и других трудностей, чтобы побуждать учеников к вниманию — или хотя бы к посещению занятий. Конри Каллахан чувствовала истощение не потому, что много отдавала. Проблема заключалась в том, что она не видела никакого толка от своей самоотверженности. «Влияю ли я на учеников своим преподаванием? Это было совершенно неясно, — говорила мне Конри. — Иногда мне кажется, что все мои усилия бесплодны, что я просто теряю время, потому что ничто не меняется».

Когда Конри организовала в Филадельфии программу *Minds Matter*, она, возможно, еще больше нагрузила себя работой, но зато заполнила взрывоопасный вакуум, который мучил ее на работе в Овербрукской школе. «В том, что касается программы наставничества, у меня нет никаких сомнений: я знаю, что влияю на ситуацию», — говорит Конри. Занимаясь с успевающими учениками из малоимущих семей, она почувствовала, что может сделать здесь больше, чем в классах, где каждый ученик — это ходячее неблагополучие. В работе с отличниками положительная обратная связь налаживается быстрее и начинает оправдывать усилия. Конри видела, как благодаря ей один из подопечных, Дэвид, превратился из одинокого застенчивого подростка в открытого молодого человека, окруженного близкими друзьями. Так же как в случае с сотрудниками телефонного центра, которые стали собирать больше пожертвований, встретившись со стипендиатом и увидев плоды своего труда, реальный успех программы воодушевил Конри Каллахан и зарядил ее энергией.

Однако в данном примере эффект не ограничивается программой наставничества. Благодаря приливу энергии в душе Конри снова вспыхнула надежда на то, что она сможет как-то изменить ситуацию и в Овербрукской школе. Прогресс успевающих подопечных вселил уверенность, что Конри сумеет помочь и трудным ученикам. «Я знаю: то, что я начала делать, однажды позволит изменить положение этих детей. За три месяца уже многое стало другим, и теперь я понимаю, какие прекрасные люди мои ученики». Занимаясь с подопечными по программе *Minds Matter*, она теперь входит в класс с куда большим энтузиазмом и целеустремленностью.

В одном исследовании, которое мы провели с двумя коллегами, обнаружилось, что осознание эффекта служит буфером против стресса, позволяет избежать истощения и поддержать мотивацию к эффективному

труду. В одном из исследований мы обнаружили, что школьные учителя, воспринимающие свою работу как сплошной стресс, больше подвержены истощению. Но при ближайшем рассмотрении выяснилось, что профессиональный стресс связан с истощением только в тех случаях, когда учитель чувствует, что ничего не может сделать. Ощущение же своего влияния защищает от стресса и предупреждает истощение.

При работе в классе от учителя иногда требуются годы упорного труда для того, чтобы его уроки были усвоены. К тому времени ученики, как правило, уже исчезают из поля его зрения. Но иногда, время от времени, учителя все же имеют возможность увидеть кратковременный эффект — это происходит при общении с учениками с глазу на глаз. В разных других профессиях такой возможности нет вообще, сотрудник не видит людей, которым его труд приносит пользу. Например, в здравоохранении многие специалисты ставят важнейшие для жизни больного диагнозы, не видя того в лицо. В Израиле группе рентгенологов дали оценить около ста компьютерных томограмм разных больных. Через три месяца, когда рентгенологи уже забыли об этих снимках, им снова дали для оценки те же томограммы. Некоторые специалисты оценили их лучше, обнаружив на 53 процента больше патологических изменений, оставшихся незамеченными при первом анализе. Однако оценки других рентгенологов оказались хуже: точность диагностики снизилась на 28 процентов. Речь шла о тех же снимках, которые они смотрели три месяца назад. Почему у некоторых врачей результаты оказались лучше, а у остальных — хуже?

Пациентов перед исследованием фотографировали. Половина рентгенологов смотрели томограммы, не видя лиц больных. Когда они оценивали томограммы во второй раз, им показывали фотографии людей. Эти специалисты сработали на 53 процента лучше. Другой половине испытуемых врачей фотографии показывали перед первым исследованием, а второй анализ — спустя три месяца — они проводили, не видя лиц пациентов. Именно эти рентгенологи оценили томограммы на 28 процентов хуже.

Прикрепление фотографии к снимку повышало диагностическую точность анализа на 46 процентов. Приблизительно 80 процентов диагностически важных изменений были выявлены только при условии, что рентгенолог видел фотографию больного. Специалисты упускали эти детали, если фотографии не было, — даже если они уже видели лица пациентов три месяца назад. Когда рентгенолог смотрит на фотографию больного, он проникается сочувствием, и это сочувствие заставляет врача

работать более тщательно. Заключение были на 29 процентов длиннее, если специалист при анализе томограммы видел лицо пациента, — потому что в таком случае рентгенолог чувствовал влияние своей работы на судьбу конкретного человека. «Фотография больного делает каждую компьютерную томограмму уникальной», — сказал один из участников эксперимента.

Такую же закономерность обнаружил и Никола Белле в исследовании с участием 90 итальянских операционных сестер, которым поручалось подготовить набор хирургических инструментов для операций. Если сестер случайным образом знакомили с хирургами, которым предстояло пользоваться наборами, то качество подготовки значительно улучшалось. Этот эффект был особенно заметен у сестер с характерами дающих. Интересно, что через неделю после знакомства с врачом, который с пользой применил инструменты, все сестры чувствовали желание работать лучше. Помимо того что личный контакт помогает избежать истощения, он склоняет людей всех типов к поведению, характерному для дающих. Когда человек знает, как его работа меняет ситуацию к лучшему, он ощущает прилив энергии и стремится сделать еще больше.

Опираясь на идею о том, что непосредственное осознание плодов своего труда смягчает истощение дающих, а представителей остальных двух типов побуждает становиться дающими, руководство некоторых учреждений разрабатывает способы ознакомления сотрудников с полезными результатами их работы. В компании Wells Fargo вице-президент Бен Соккорси снял видеоклипы, в которых клиенты говорят, что кредиты компании, выданные под низкий процент, помогли им выпутаться из безнадежных долгов. «Во многих случаях клиенты выглядели как люди, у которых гора упала с плеч, — говорит Соккорси. — Теперь у них есть конкретный план ликвидации долгов». Когда сотрудники банка просмотрели эти видеоролики, их словно озарило. Они поняли, какую пользу может принести их работа — кредиты и в самом деле способны изменить к лучшему жизнь заемщиков. Компания Medtronic организует регулярные поездки всех своих сотрудников — от инженеров до продавцов — в госпитали, где те видят, какую пользу производимое ими оборудование приносит больным людям. «Когда сотрудники устают, — рассказал мне бывший CEO Medtronic Билл Джордж, — мы организуем очередную поездку в госпиталь, где они получают возможность посмотреть на процедуры, осуществляемые на нашем оборудовании. Это очень важно. Они видят, какую пользу сделанное ими приносит больным, и начинают понимать, что в спасении жизней и восстановлении здоровья есть и их

заслуга». Кроме того, Medtronic ежегодно устраивает вечер встречи, на который собирается до тридцати тысяч человек — все без исключения сотрудники компании. На встречу приглашают шестерых больных, каждый из которых рассказывает, как приборы компании помогли ему выздороветь. Впервые становясь свидетелями тому, как много значит их работа, некоторые сотрудники не могут сдержать слез.

Возможность осознавать приносимую пользу — одна из причин того, почему — какой бы безумной ни казалась эта идея — увеличение нагрузки часто помогает избежать истощения. Но есть и еще одна причина, по которой увеличение самоотдачи наделяет Конри Каллахан энергией, и эта причина непосредственно связана с тем, где и на кого она тратит свои душевные силы. Около ста лет назад психолог Анитра Карстен провела эксперимент, предлагая людям производить одну и ту же монотонную операцию до тех пор, пока она доставляет им удовольствие. Работу можно было прекратить при первых же признаках утомления. Участники эксперимента до изнеможения рисовали картинки и читали вслух стихотворения. Одному мужчине следовало снова и снова писать бессмысленное буквосочетание *абабаб*. Вот что говорит психолог Эллен Лангер: «Он продолжал до полного умственного и физического истощения. Рука его настолько онемела, что он, казалось, не мог уже ничего писать. В тот момент Анитра попросила его написать в карточке свое имя и адрес. Мужчина сделал это на удивление легко».

Те же странности творились и с другими испытуемыми. Одна женщина пожаловалась, что устала настолько, что не может даже шевельнуться, чтобы сделать еще один штрих. Но буквально через секунду она без всякого видимого усилия подняла руку и поправила прическу. Если испытуемый читал стихи, то от натуги голос его становился хриплым и бессильным, но, когда он начинал жаловаться на трудность задания, то хрипота непостижимым образом куда-то исчезала. По мнению Лангер, эти люди не притворялись, просто смена контекста вселяла в них энергию.

Когда Конри стала на общественных началах заниматься с учителями из организации «Учителя за Америку», это привело к смене контекста и Конри ощутила прилив свежих сил. «Работа со взрослыми, преподавание такого рода не вызывало у меня никаких признаков истощения», — вспоминает Конри. Увеличение нагрузки может привести к истощению, если не меняется сфера приложения сил. Вместо того чтобы продолжать отдавать на одном и том же месте, она начала работать с группой других людей. То же самое произошло, когда Конри стала вести успевающих уче-

ников в Minds Matter: она попала в новую обстановку. Вместо того чтобы учить школьников испанскому, она помогала им готовиться к поступлению в колледж. Смена точки приложения бескорыстия позволила Конри обрести новые силы.

Разумный выбор: рубка, разбрызгивание и правило 100 часов общественно полезной деятельности

Разумное поведение мы уже обсудили в самом начале главы. В обоих примерах — с Конри и сотрудниками телефонного центра — сыграл положительную роль переход от безусловного самопожертвования к разумному альтруизму. В этом контексте решение о том, как, где и сколько отдавать, определяет исход: истощится ли дающий или будет светить другим людям ровным устойчивым светом. На первый взгляд может показаться, что начав больше отдавать, Конри поступила жертвенно. Но на самом деле она создала себе возможность отдавать так, чтобы это бескорыстие вознаграждалось; она сумела почерпнуть энергию из осознания эффекта своего труда. Актом самопожертвования было бы увеличение нагрузки в классе, но это представлялось Конри чем-то вроде бездонной бочки. Ученикам требовалось столько помощи, что она не могла что-либо изменить. Она стала думать о своем состоянии и нашла способ его улучшить, несколько сместив поле деятельности.

Выбор первого пути чреват для дающих очень неприятными последствиями. В своих многочисленных исследованиях психолог Викки Хельгесон из центра Carnegie Mellon обнаружила, что люди, продолжающие, не щадя себя, отдавать работе все свои силы, рискуют причинить вред своему психическому и физическому здоровью*. Если же они разнообразят свою деятельность, заботясь не только о других, но и о себе, то в этом случае их здоровью ничто угрожать не будет. В одном исследовании было показано, что люди, добившиеся равновесия между собственными удовольствиями и заботой об окружающих, чувствуют себя лучше и наслаждаются полнотой

* Исследование показывает, что люди, без остатка отдающие себя работе, начинают в конце концов ощущать чрезмерную усталость и стресс, а кроме того, у них возникает конфликт между работой и семьей. То же верно и для брака: в одном исследовании супружеских пар было выявлено, что люди, не умеющие соблюсти равновесие между своими потребностями и потребностями супруга, начинают страдать депрессией. Отдавая первенство интересам других и игнорируя собственные, самоотверженные дающие неизбежно истощаются.

жизни в течение по меньшей мере шести месяцев (по крайней мере таким было время наблюдения)*.

Для того чтобы лучше понять разумных и склонных к самопожертвованию дающих, стоит внимательно присмотреться к их решениям о том, когда и сколько внимания следует уделять другим. Оказывается, отдача Конри помогла ей избежать истощения не только благодаря разнообразию, но и с помощью разумного планирования такого многостороннего приложения своих сил.

Представьте себе, что на этой неделе вам необходимо совершить пять добрых дел. Вам надо помочь другу справиться с проектом, написать благодарственное письмо первой учительнице, сдать кровь и навестить пожилого родственника. Вы можете решить эту проблему двумя способами: разрубанием и разбрызгиванием. Если вы склонны рубить, то отведете на совершение всех добрых дел один день. Если вы склонны разбрызгивать, то распределите их поровну на пять дней так, что вам придется делать по-немногу, но зато ежедневно. Как вы думаете, при каком способе вы будете чувствовать себя счастливее?

В исследовании, проведенном под руководством психолога Сони Любомирской, люди еженедельно в течение шести недель совершали по пять добрых дел. Испытуемые случайным образом были разбиты на две группы — на тех, кто рубит, и тех, кто разбрызгивает. В конце шестинедельного периода члены одной группы чувствовали себя счастливее, несмотря на то что все участники эксперимента совершили равное количество добрых дел.

Те, кто рубил, чувствовали себя счастливыми, те, кто разбрызгивал, — нет. Чувство счастья возрастало, если люди делали все добрые дела сразу, а не разбрасывали их по пяти дням недели. Любомирская и ее коллеги считают, что распределение добрых дел на разные дни, видимо, снижало значимость каждого, так как они терялись на фоне обычной рутинной активности».

* Благотворный эффект разнообразия хорошо заметен в наших исследованиях. Психолог Джеймс Пеннбейкер смог выявить связь между улучшением состояния здоровья и словами, употреблявшимися испытуемыми в дневниковых записях. «Записи тех, у кого самочувствие становилось лучше, изобиловали местоимениями первого лица в одних рассуждениях, а затем сменялись другими местоимениями в следующих записях; это чередование представляется закономерным, — пишет Пеннбейкер в книге «Тайная жизнь местоимений». — Здоровые испытуемые в одном случае говорят о своих мыслях и чувствах, в следующих записях упоминают, что происходит с другими людьми, а после этого снова возвращаются к своим мыслям и ощущениям». У людей, записи которых либо насквозь эгоистичны, либо, наоборот, полны самозабвения, мы не находим признаков улучшения состояния.

Так же как эти счастливые испытуемые, Конри была «рубщиком». Работая в Minds Matter, она занималась с учениками один раз в неделю, отдавая все отведенные на них часы в один день — в субботу. Разделив нагрузку на большие блоки, она живее реагировала на плоды своих усилий, которые при таком подходе не воспринимались как капля в море.

Объединение бескорыстных поступков в крупные блоки — это разумная стратегия, позволяющая разнообразить деятельность. Вместо того чтобы, уже устав в классе, заниматься с учениками после уроков, Конри откладывала занятия на выходные, когда она чувствовала себя полной сил и ей не надо было спешить и комкать одно дело ради другого. Между тем самоотверженные дающие склонны разбрызгивать (или, вернее будет сказать, размазывать) свои добрые поступки, помогая людям по мере надобности. Такой подход утомляет и истощает, лишает дающих способности концентрировать внимание и отнимает у них энергию, необходимую для работы.

Однажды в сентябре семнадцати инженерам из компании Fortune 500 поручили написать программный код для важного нового изделия — цветного лазерного принтера, цена которого должна была составить 10 процентов от цен аналогичных товаров. В случае успеха компания стала бы доминирующим игроком на рынке принтеров и смогла бы в дальнейшем выпустить целое семейство других электронных приборов. Новое подразделение быстро расходовало деньги, а время поджимало. В случае если бы принтер не оказался готов вовремя, подразделение закрыли бы. Для того чтобы скорее закончить проект, инженеры работали по ночам и в выходные дни, но тем не менее выбились из графика. Кажется, у них нет ни единого шанса: за всю историю компании новый проект был сдан вовремя только один раз. «Инженеры были в стрессе и страшно истощены, — писала профессор Гарвардского университета Лесли Перлоу, — им катастрофически не хватало времени».

Они начали работать как безоглядно самоотверженные дающие, бесперывно помогая друг другу решать постоянно возникающие проблемы. Один инженер говорил: «Больше всего в той истории меня приводила в отчаяние необходимость выручать других, бросая свое дело». Другой инженер жаловался: «Проблема с моим стилем работы заключается в том, что отзывчивость порождает еще большую потребность в отзывчивости. Я помогаю другим, но не могу заняться собственной работой». Инженер по имени Энди трудился в те дни с восьми часов утра до четверти девятого вечера. Только после пяти часов он мог найти минут двадцать, чтобы поработать над своим заданием. В надежде выкроить время такие же

инженеры, как Энди, стали приходить на работу раньше и задерживались до полуночи. Но это было решение, обреченное на провал: чем дольше они трудились по ночам, тем чаще им приходилось прерываться. Времени инженеры тратили больше, а дело не продвигалось и истощало людей.

Профессору Перлоу пришло в голову, как превратить этих самоотверженных дающих в дающих разумного подтипа. Она предложила сменить тактику и вместо того, чтобы разбрызгивать усилия, собрать их воедино и сконцентрировать в крупные блоки. Поработав с инженерами, Перлоу убедила их выделить тихое время, в течение которого каждый должен заниматься своим делом, и время взаимодействия, когда все помогают друг другу. Поэкспериментировав с несколькими схемами, Перлоу настояла на том, чтобы установить тихое время три раза в неделю с утра и до полудня. В течение этих промежутков каждый инженер занимался своей работой и никто не смел его тревожить. В остальное время все могли обращаться друг к другу за помощью.

Когда Перлоу после этого провела среди инженеров опрос, две трети из них отметили, что в тихое время их производительность оказывалась выше средней. Когда Перлоу отошла в тень, позволив программистам самим определять продолжительность тихого времени на протяжении месяца, производительность труда в группе повысилась у 47 процентов сотрудников. Разделив время для взаимопомощи на крупные фрагменты, инженеры получили возможность сберегать часы и силы, необходимые для выполнения своих заданий, совершив переход от безмерной самоотверженности к разумно планируемому бескорыстию. Как сказал один из них: «Тихое время позволило мне в первой половине дня, на свежую голову, делать то, что прежде приходилось откладывать до глубокой ночи». Через три месяца инженеры сумели отладить новый лазерный принтер, во второй раз за всю историю компании уложившись в отведенный срок. Вице-президент филиала особо отметил успех от введения тихого времени, ограничившего излишнее самопожертвование. «Без этого нововведения мы ни за что бы не успели», — сказал он.

Так как инженеры столкнулись с острой необходимостью закончить проект к сроку, у них было оправдание для введения тихого времени и для ограничения своей самоотверженности. Но во многих ситуациях оказывается весьма непросто установить пределы бескорыстной помощи. Шон Хагерти — руководитель инвестиционного управления в Vanguard, финансовой сервисной компании, специализирующейся на взаимных фондах; по характеру этот человек — прирожденный наставник. Всем сотрудникам

известна его страсть к образованию; один раз в год он на протяжении недели обучает сотрудников компании в корпоративном университете компании. Когда ректор университета подсчитала его часы, она заметила, что Шон проводит очень много времени в аудитории. Она была сильно обеспокоена, так как опасалась, что Хагерти переутомится, да и сам Шон понял, что сильно рискует. «Это, конечно, большая нагрузка, если учесть, что мне приходится одновременно работать днем», — рассказал Шон. Однако вместо того чтобы сократить количество учебных часов, Хагерти попросил себе еще. «Это самое ценное, что я делаю в компании», — заявил он. Чем больше он преподавал на общественных началах, тем энергичнее себя чувствовал. Так продолжалось до тех пор, пока количество его учебных часов не достигло ста в течение двух недель.

Вообще сто — магическое число, когда речь идет о добровольческой деятельности. В исследовании, проведенном в Австралии среди людей в возрасте шестидесяти с лишним лет, демонстрировалось, что те, кто работал на общественных началах от ста до восьмисот часов в год, были довольны жизнью больше, чем те, кто делал это меньше ста или больше восьмисот часов в год. Пожилые американцы, работавшие бесплатно по меньшей мере сто часов в год в 1998-м, имели больше шансов дожить до 2000 года, чем те, кто подобного не делал. Это и есть *правило ста часов* бесплатной работы — та граница, когда бескорыстие заряжает энергией, но еще не истощает.

Сто часов в год — это всего два часа в неделю. Исследования показывают, что если люди начинают работать на общественных началах по два часа в неделю, то чувство удовлетворения, самооценка и радость годом позже повышаются. Два часа работы в новой для себя сфере деятельности представляют собой светлое пятно, где люди добиваются полезных результатов, не истощая себя и не жертвуя своими жизненно важными интересами. Это тот предел, в котором работа на общественных началах позволяет сохранить здоровье, принося несомненную пользу как волонтеру, так и тем, кому он помогает*. В ходе общенационального исследования несколько тысяч канадцев сообщили о том, сколько часов в год они занимаются безвозмездной деятельностью и получают ли они

* Оптимальное число часов безвозмездной работы может становиться и меньше ста по мере старения человека. В одном исследовании с участием американцев в возрасте старше 65 лет показано, что те, кто работал безвозмездно от одного до сорока часов в 1986 году, имели больше шансов дожить до 1994 года, чем те, кто вообще не работал безвозмездно или работал больше сорока часов. Это было верно даже при учете поправок на состояние здоровья, уровень физической активности, отношение к религии, доход и множество других факторов, важных для долголетия.

от этого новые технические, социальные или организационные знания и навыки. Начиная работать несколько часов в неделю, волонтер постоянно приобретает новые знания и навыки. При пяти часах работы в неделю темп приобретения новых знаний уменьшается. С каждым дополнительным часом уровень познания нового становится все ниже и ниже, а после одиннадцати часов волонтер перестает приобретать новые знания и умения.

Когда Конри стала на общественных началах заниматься с выпускниками, она отдавала этой работе около 75 часов в год. Когда же она организовала занятия со старшекласниками в рамках программы *Minds Matter*, количество безвозмездных часов перевалило отметку в сто часов. Возможно, тут не простое совпадение, что после этого, преодолев заветный рубеж, она ощутила прилив свежих сил. Но дело было не только в количестве часов, но еще и в распределении времени, потраченного на безвозмездную деятельность, как в случае Шона Хагерти. Это умение распределить нагрузку отличает чрезмерно самоотверженного дающего от разумного.

По мере того как Шон Хагерти стал уделять больше времени преподаванию в корпоративном университете, у него стало расти желание даром отдавать свои знания и опыт. «Я хочу оставить это место лучшим, чем оно было, когда я сюда пришел», — говорит Шон и спрашивает, как он может повлиять на мир. Раздумывая о разных способах, он обратил внимание на то, чему он с наибольшим удовольствием посвящает свое свободное время: «Я понял, что стал все больше и больше читать о педагогике. У меня естественная склонность, можно даже сказать, страсть к ней». Шон решил запустить две новые образовательные программы. Одна называется «Экономика в коротких штанишках» — она создана с общенациональным прицелом. Шон и его коллеги учат обращаться с деньгами воспитанников детских садов по всем Соединенным Штатам. Другая программа — «Команда *Vanguard*» — сугубо локальна: Шон заключил договор о партнерстве с одной независимой школой в Филадельфии для ведения в ней четырехлетней образовательной программы, занятия по которой желающие будут бесплатно посещать по вечерам, в выходные дни и в обеденные перерывы. Несмотря на значительные временные затраты, Шон считает, что обе программы оказывают на него поразительно освежающее действие. «Это мой козырь, его я регулярно предъявляю высокому начальству, когда оно выказывает недовольство по поводу бесплатных часов, которые якобы приходится отнимать от рабочего времени. Да, иногда это происходит, но зато, на мой взгляд, программа мотиви-

вирует к производительному труду всех сотрудников, включая и меня самого. Мне нравится, что эта работа позволяет мне удовлетворять мои филантропические наклонности».

Если бы Шон был обычным, чрезмерно самоотверженным дающим, он бы расплыл свою энергию на множество дел — из чувства долга, независимо от собственных интересов и подлинного энтузиазма. Но вместо этого он практикует вполне разумный, взвешенный подход, фокусируя свои усилия на образовании — области, к которой неравнодушен. «Я получаю невероятное личное удовлетворение, расплачиваясь таким способом с обществом», — говорит Шон.

Психологи Нетта Вайнштейн и Ричард Райан показали, что бескорыстная деятельность заряжает человека энергией только в том случае, если приносит ему радость и является результатом осмысленного выбора, а не следствием утрированного понимания долга и обязанности. В одном исследовании испытуемые в течение двух недель сообщали о своих ежедневных бескорыстных поступках, рассказывая о помощи другим или о еще каких-то делах, направленных на общее благо. В те дни, когда эти люди что-то безвозмездно совершали, они оценивали свой поступок. Иногда они отдавали ради удовольствия и, понимая значимость содеянного, считали такое действие важным, заботились о других и чувствовали, что их подарок доставит тем людям радость и удовольствие. Случались дни, когда испытуемые что-то отдавали из чувства долга — они понимали, что должны были так поступить, и стыдились бы потом, если б этого не сделали. Кроме того, испытуемые все время сообщали, насколько энергичными они себя чувствовали.

Каждый день Вайнштейн и Райан отмечали уровень энергичности испытуемых. Сам по себе факт безвозмездной отдачи не изменяет этот показатель. Люди не чувствовали себя особенно счастливыми, когда помогали другим, по сравнению с днями, когда они этого не делали. Но очень большую роль играли причины, по которым оказывалась помощь: в те дни, когда люди кому-то помогали, чтобы принести им радость, они испытывали прилив энергии*. Помощь, оказанная по этим причинам, порождала ощущение независимости, свободы, собственного совершенства

* Интересно отметить, что эмоциональный подъем от проявленного бескорыстия не всегда наступает сразу. Когда мы с психологом Сабиной Зоннентаг работали с контингентом европейских пожарных и спасателей, мы обнаружили, что в те дни, когда эти люди много помогали другим, прилив энергии они испытывали уже дома, после работы. Видя плоды своего труда, они сразу сознавали его смысл и значимость, но только после размышлений об испытанных ощущениях и о результатах своих действий они начинали чувствовать прилив энергии.

и единения с другими, и именно это чувство придавало сил и наполняло энергией. Когда я работал с пожарными и сотрудниками телефонного центра, собиравшими пожертвования, я обнаружил ту же закономерность: люди начинали работать с большей отдачей и дольше, если расходовали свое время и энергию целенаправленно, подвигаемые внутренней радостью, а не из чувства морального долга или по обязанности.

Для Конри существует большая разница — преподает ли она в Овербрукской школе или бесплатно учит людей в *Minds Matter* и в «Учителях за Америку». В школе преподавание — обязанность. Работа требует от нее разнимать драчунов и поддерживать порядок. Эти задачи важны, но они не связаны с той страстью, которая заставила Конри Каллахан стать учителем. В ее безвозмездной работе на общественных началах оказание помощи — доставляющий радость выбор: Конри нравится помогать одаренным детям из бедных семей и наставлять менее квалифицированных, чем она, учителей. Вот еще один способ сделать безвозмездность разумной: Конри сосредоточена на помощи ученикам и учителям, что связано с ее главными ценностями, и это питает ее энтузиазм. Энергия от нее передается ученикам и помогает Конри сохранять высокую мотивацию.

Тем не менее в Овербрукской школе Конри не сумела уйти от обязанности отдавать свою энергию, силы и время ученикам, хотя это не приносило ей никакой радости. Что же она делала, чтобы сохранить силы, несмотря на чувство долга?

Однажды в ее учительской жизни выдалась особенно тяжелая неделя. Конри никак не могла достучаться до своего класса. «Я чувствовала себя совершенно несчастной, а дети, пользуясь этим, совсем обнаглели». Конри обратилась за помощью к учительнице по имени Сара. Та посоветовала сделать одну вещь, которая когда-то здорово помогла ей самой: занять детей рисованием чудовищ, разгуливающих по Филадельфии. Действительно, дети нарисовали монстров, сочинили их историю и даже изобразили что-то похожее на полицейский плакат «Разыскивается», чтобы люди были настороже. Этого как раз и добивалась Конри. «Наш десятиминутный разговор помог мне привести нервы в порядок и понять, как мне вести урок. Я получила истинное удовольствие от реакции детей, а они в ответ обратили внимание на мой учебный план».

Хотя решение Конри прийти за помощью к другой учительнице не кажется нам необычным, исследования показывают, что чрезмерно самоотверженные дающие редко к кому-либо обращаются. «Они испытывают

неловкость, получая постороннюю помощь», — пишут Хельгесон и ее коллега Хайди Фриц. Самоотверженные дающие видят себя только в роли помощников и поэтому очень неохотно обременяют других людей своими просьбами. Хельгесон и Фриц считают, что такие люди в среднем получают намного меньше помощи и поддержки, чем дающие, умеющие распределять и упорядочивать свою бескорыстную деятельность. Эта особенность — психологически и физически — очень дорого обходится самоотверженным дающим. Психолог Кристина Малаш и ее коллеги делают вывод: «Собранные к настоящему времени убедительные данные позволяют утверждать, что причиной истощения является отсутствие социальной поддержки».

Напротив, разумные дающие хорошо понимают важность защиты собственного благополучия. Оказываясь на грани истощения, такие люди начинают искать помощи, что позволяет им получать советы, поддержку и ресурсы, необходимые для сохранения мотивации и сил. Проведенные в течение последних тридцати лет исследования показывают, что поддержка коллег является мощным противоядием от истощения. Это подтверждает и Конри: «Самое главное — учительская сеть взаимопомощи».

Но в Овербрукской школе никогда не было такой сети, откуда Конри ее взяла? Она создала ее сама, начав помогать учителям.

Много лет ученые считали, что ответ на стресс заключается в выборе: *борьба или бегство*. Так как истощение лишает человека энергии, то он не может бороться и, естественно, выбирает бегство, стараясь убежать от того, что поглощает его силы. Психологи Джонатан Хальбеслебен и Мэтью Боулер, занимавшиеся проблемой истощения, в течение двух лет наблюдали за профессиональными пожарными. Вполне понятно, что если у пожарного наступает моральное и физическое истощение, то качество его работы падает. Истощение приводит к тому, что люди становятся равнодушными к своим достижениям и статусу. Следовательно, они отдают работе меньше сил и эффективность их труда снижается.

Однако проведенное исследование позволило выяснить удивительную вещь: истощение не приводит к ослаблению всех без исключения усилий. Есть одно обстоятельство, когда пожарные не жалеют сил, несмотря на то что их почти не осталось, — такое происходит, когда надо помочь другим. Когда у представителей этой профессии появляются признаки истощения, они начинают помогать товарищам в самой тяжелой работе, делиться своим опытом с командирами, давать советы молодым коллегам и даже выслушивают их проблемы. Почему при истощении люди становятся более бескорыстными?

Психолог из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Шелли Тейлор открыла стрессовую реакцию нового типа, которую она назвала реакцией *опеки и дружбы*. «Одними из наиболее поразительных аспектов человеческой реакции на стресс является тенденция к объединению — то есть к созданию групп ради совместной защиты от возникшей угрозы». Нейробиологические исследования Тейлор показали, что, когда мы ощущаем стресс, мозг выделяет вещества, заставляющие нас объединяться. Именно это и делали пожарные: начиная понимать, что утомились до грани истощения, они направляли остатки энергии на поддержку коллег. Интуитивно они понимали, что помощь укрепит отношения с товарищами и обеспечит их столь необходимой поддержкой (по крайней мере со стороны обменивающихся и дающих). Несмотря на то что эта возможность очевидна для всех дающих, ее преимуществами пользуются на практике только разумные дающие.

Конри Каллахан построила сеть взаимопомощи, именно пользуясь опекой и дружбой в ответ на поразивший ее стресс. Дойдя до грани полного морального и физического истощения, она начала наставлять коллег из общественной организации и некоторых молодых учителей из Овербрукской школы. Одной из подопечных Конри и стала Сара. Во время занятия именно Конри рассказала Саре о монстрах, а потом забыла. Когда она обратилась за помощью к Саре, та напомнила ей об этом случае. Совет был полезен сам по себе, но он, кроме того, позволил Конри оценить плоды собственного труда: это она научила Сару заинтересовывать учеников.

Разумные дающие строят сети взаимопомощи, которыми могут воспользоваться в любой момент по мере надобности. Данное обстоятельство в сочетании с умением «рубить» деятельность на крупные, хорошо организованные фрагменты и заряжаться от этого энергией делает разумных дающих менее уязвимыми к истощению, чем чрезмерно самоотверженных представителей этого типа. Но вот вопрос: чем тогда разумные дающие отличаются от берущих и обменивающихся?

Миф об истощении дающих

Много лет назад голландские психологи исследовали сотни медицинских сотрудников. Они тщательно замеряли время и подсчитывали энергию, потраченную врачами на пациентов, а затем спрашивали медиков, насколько истощенными они себя чувствуют. Год спустя психологи снова измерили

уровень самоотдачи и сопоставили его с уровнем истощения. Разумеется, чем больше врач отдавал, тем более истощенным он себя чувствовал по прошествии года. Чрезмерно самоотверженные врачи были истощены в большей степени, чем их коллеги: они отдавали намного больше, чем брали, и это их выматывало. Те же медики, что вели себя как берущие и обменивающие, истощались в меньшей степени.

Но тут есть одна странная вещь: в другом своем исследовании те же психологи обнаружили, что некоторые врачи вообще не подвержены истощению. Даже тратя на пациентов массу времени и сил, они не доводят себя до переутомления. Эти стойкие медики были разумными дающими: они говорили, что получают радость, помогая больным людям, и часто делают для них все, что в их силах, но при этом никогда не стесняются обратиться за советом и помощью к коллегам. Разумные дающие подвержены истощению в меньшей степени, чем берущие и обменивающие. Последние два типа не выдерживают, когда приходится много отдавать. Это исследование привело к неожиданным выводам: хотя берущие и обменивающие устойчивее к истощению, чем самоотверженные дающие, они все же уступают в выносливости разумным дающим, которые в этом отношении находятся вне конкуренции.

Отчасти причина данного явления была раскрыта в замечательной работе психологов из Северо-Западного университета Элизабет Сили и Венди Гарднер, которые по ходу исследования просили людей выполнять трудные задания, испытывая на прочность их силу воли. Например, представьте себе, что вы страшно голодны, а перед вами стоит тарелка с восхитительными шоколадными пирожными, однако вам надо подавить искушение и не трогать их. Люди, выполнявшие такие задания, должны были терпеть до последнего. В типичных случаях силы воли хватало на 25 секунд. Впрочем, одна группа людей держалась в среднем на 40 процентов дольше — целых 35 секунд.

Данной группе испытуемых с более стойким характером было предложено заполнить анкету с целью выявления их «направленности на других». Эти ориентированные на других люди вели себя как дающие. Так как им все время приходится подавлять свои эгоистические побуждения ради помощи окружающим, они настолько хорошо натренировали свою «психологическую мускулатуру», что их сила воли без истощения выдерживала самое сильное искушение. Проведенные для проверки этой идеи исследования показали, что дающие обладают повышенной способностью контролировать свои мысли, эмоции и поведение.

Со временем привычка отдавать укрепляет силу воли так же, как занятия тяжелой атлетикой укрепляют мышцы. Все мы знаем, что при чрезмерных нагрузках мышца утомляется, а иногда и травмируется — именно это подчас происходит с силой воли самоотверженных дающих.

В штате Юта живет 75-летний человек, очень хорошо понимающий причину выносливости разумных дающих. Имя его — Джон Хантсмен-старший, о его маленькой фотографии в годовом отчете компании мы упоминали в главе 2, сравнивая ее с полноразмерным портретом Кеннета Лэя (возможно, Хантсмен известен вам еще и как отец бывшего губернатора Юты и кандидата в президенты от Республиканской партии в 2012 году Джона Хантсмена-младшего). Когда-то, в 1990 году, Хантсмен-старший вел переговоры о приобретении одной химической компании с ее президентом и СЕО Чарльзом Миллером Смитом. Во время переговоров умерла жена Смита, и Хантсмен, движимый сочувствием, перестал давить на партнера: «Я решил остановиться на предложенных ставках на последние 20 процентов. Вероятно, я мог бы выжать из сделки еще миллионов двести, но для этого пришлось бы воспользоваться эмоциональным состоянием Смита. Впрочем, и исходные условия меня вполне устраивали».

Неужели эмоциональное состояние директора какой-то компании было дороже для Хантсмена, чем 200 миллионов долларов? Хотите верить, хотите нет, но это не первый случай, когда Хантсмен на переговорах поступался своей выгодой. Четырьмя годами ранее, в 1986-м, он заключил устное соглашение с СЕО одной из компаний Эмерсоном Кэмпеном. Хантсмен обязался продать 40 процентов филиала своей компании Кэмпену за 54 миллиона долларов. Из-за юридических проволочек документ был подписан только через полгода. За это время доходы Хантсмена взлетели на головокружительную высоту, и 40 процентов филиала стоили теперь около 250 миллионов. Кэмпен, будучи обменивающим, предложил Хантсмену 152 миллиона вместо первоначальной суммы. У Хантсмена появилась соблазнительная возможность получить в три раза больше, чем предусматривало исходное соглашение. Но он сказал: «Нет. 54 миллионов вполне достаточно». Кэмпен не мог поверить своим ушам: «Но это же получается нечестно по отношению к вам!»

Однако Хантсмен считал более важным соблюсти договоренность с Кэмпеном. Несмотря на то что исходная сделка не была оформлена юридически, партнеры тем не менее обо всем договорились устно и ударили по рукам. И Хантсмен, верный своему слову, подписал договор, отказавшись от воз-

возможности получить лишние 98 миллионов. Но как же тогда он вообще ведет свои дела — при таком-то отношении к бизнесу?

В 1970 году Хантсмен учредил химическую компанию, которая сегодня считается крупнейшей в мире. Его не раз называли предпринимателем года, десятки университетов по всему миру присваивали ему звания почетного доктора. Хантсмен — миллиардер и входит в тысячу самых богатых людей мира по версии Forbes.

Как это демонстрируют описанные выше решения Хантсмена, он дающий, и не только в бизнесе. С 1985 года он активно и очень серьезно занимается благотворительностью. Он один из девятнадцати человек в мире, потративших на благотворительность не меньше 1 миллиарда долларов. Хантсмен получил несколько гуманитарных премий за выделенные 350 миллионов долларов на строительство и оснащение первоклассного Онкологического центра Хантсмена. Он жертвовал огромные суммы в помощь жертвам землетрясения в Армении. Хантсмен поддерживает образование, борется с домашним насилием и бездомностью. Конечно, многие богатые люди дают большие суммы на благотворительность, но Хантсмен занимается ею со страстью, которая сильно отличает его от других. В 2001 году в химической промышленности начался спад, и Хантсмен потерял значительную часть своего состояния. Большинство людей в такой ситуации отложили бы благотворительность до лучших времен, но Хантсмен принял неординарное решение. Он взял личную ссуду в несколько миллионов долларов, чтобы обеспечить благотворительную деятельность на следующие три года.

Он похож на человека, который, разбогатев, решил раздать деньги бедным. Однако на ситуацию с Хантсменом можно взглянуть и с другой точки зрения. В успех этого предпринимателя сложно было бы поверить, если бы его не подкрепляли практический опыт и наука. Возможно, отнюдь не приобретение богатства сделало Хантсмена дающим. Что если мы здесь путаем причину и следствие?

Сам Хантсмен считает: именно то обстоятельство, что он дающий, и сделало его богатым. Он пишет: «С самого раннего детства мне было ясно, что смысл бытия — помогать другим. Желание отдавать заставило меня получить образование в бизнесе, которое, в свою очередь, позволило мне основать свою первую контейнерную компанию, а используя накопленный опыт, я смог создать многопрофильную химическую корпорацию». Еще в 1962 году Хантсмен сказал жене, что хотел бы начать дело, которое позволило бы ему что-то изменить в судьбе больных

раком. Оба родителя Хантсмена умерли от рака, у него самого трижды удаляли злокачественные опухоли. Проблема излечения рака настолько сильно занимала Хантсмена, что он ставил ее выше идеологии и политики. Он работал в Белом доме во время президентства Никсона и всегда был сторонником республиканцев, но однажды он поддержал кандидата от Демократической партии за то, что тот пообещал обратить внимание на проблему рака.

Никто не сомневается в том, что Хантсмен опытный бизнесмен. Но сам он утверждает, что богатым он стал благодаря умению *отдавать деньги*. В книге «Победители никогда не обманывают» он пишет: «Самыми волнующими ситуациями в моей жизни — в том, что касается денег, — были не моменты заключения выгодных сделок или получения больших прибылей. Самые волнующие ситуации случались, когда я помогал нуждающимся. Нет, я не собираюсь отрицать, что я прожженный делец, но я приверженец бескорыстия и умения отдавать. Чем больше человек отдает, тем лучше он себя чувствует; а чем лучше он себя чувствует, тем легче ему отдавать еще больше».

Это, конечно, некоторое расширение идеи о том, что разумные дающие, тренируя силу воли, приучают себя легко расставаться с материальными благами, но возможно ли, чтобы Хантсмен действительно делал деньги, отдавая их? Удивительно, но некоторые факты говорят о том, что это правда. Экономист Артур Брукс исследовал соотношение между доходами и благотворительностью. Используя данные, полученные от почти 30 тысяч американцев в 2000 году, он проанализировал все мыслимые факторы, способные влиять на доходы и благотворительность. Он делал поправки на образование, возраст, расовую принадлежность, отношение к религии, политические убеждения и семейное положение. Кроме того, он учитывал, сколько раз люди в прошлом совершали акты благотворительности. Как и ожидалось, чем выше были доходы, тем больше становились пожертвования. На каждый доллар дополнительного дохода приходилось увеличение благотворительных выплат на 14 центов*.

* Здесь, правда, мы находим одну неувязку: чем богаче становятся люди, тем больше они жертвуют на благотворительность в абсолютных цифрах, но при этом доля годового дохода, идущая на благотворительность, неуклонно уменьшается. В одном исследовании психологи продемонстрировали, что одной только мысли о своем социально-экономическом статусе оказывается достаточно, чтобы определить допустимую долю отчислений на благотворительность. Если человек считает, что находится где-то в середине лестницы богатства, то он считает возможным жертвовать 4,65 процента дохода. Но если он решает, что достиг верхних ступеней этой лестницы, то допустимая доля

Кроме того, происходит еще одна очень интересная вещь. На каждый дополнительный доллар пожертвований приходится увеличение дохода на 3,75 доллара. Благотворительность как будто и вправду делает людей богаче. Представьте себе, например, что вы и я зарабатываем по 60 тысяч долларов в год. Я жертвую на благотворительность 1600 долларов, а вы — 2500. Несмотря на то что вы отдали на 900 долларов больше, чем я, вы — согласно сказанному — получите в следующем году на 3375 долларов больше моего. Удивительно, но люди, которые больше отдают, больше и зарабатывают.

Джон Хантсмен-старший дошел до этой истины интуитивно. Исследования показывают, что бескорыстные поступки придают жизни смысл, делают ее счастливее, стимулируют людей к труду и позволяют заработать больше денег, пусть даже их дары не могут сравниться с жертвованиями Хантсмена.

Недавно психологи Элизабет Данн, Лара Экнин и Майкл Нортон провели одно интересное исследование. Утром, проснувшись, люди должны были оценить уровень ощущения счастья. Потом им давали двадцать долларов в конверте, просили потратить их до пяти часов вечера, после чего снова требовалось оценить уровень счастья. Зависел ли этот показатель от того, тратились деньги на себя или на других?

Нам свойственно думать, что более счастливыми будут люди, потратившие деньги на себя, — но верно как раз противоположное. Если вы израсходуете деньги на себя, то уровень вашего счастья не изменится. Если же вы потратите их на других людей, то ощущение счастья усилится. Это и есть разумное бескорыстие: вы выбираете, кому помочь, и сделанный подарок улучшает ваше настроение. Экономисты называют подобное явление «теплым сиянием бескорыстия» (*warm glow of giving*), а психологи — «наслаждением помощника» (*helper's high*). Проведенные недавно нейрофизиологические исследования показывают, что бескорыстные жертвования активируют центры вознаграждения и смысла в головном мозге, и их возбуждение посылает нам сигналы, которые мы воспринимаем как осмысленное удовольствие, возникающее от помощи другим.

Эти преимущества не ограничиваются сферой жертвования денег. Удовольствие можно получить от дарения времени. В одном исследовании, где число испытуемых — американцев старше 24 лет — составило

пожертвований снижается до 2,9 процента. Подтверждение мы находим в реальной жизни: домохозяйства с доходом менее 25 тысяч долларов в год жертвуют на благотворительность 4,2 процента доходов. Домохозяйства с доходами выше 100 тысяч долларов жертвуют на благотворительность только 2,7 процента этих доходов.

более 2800 человек, было показано, что участие в безвозмездных акциях на целый год усиливает ощущение счастья, удовлетворенность жизнью и повышает самооценку, а кроме того, уменьшает склонность к депрессии. Если же волонтерской деятельностью занимаются люди старше 65 лет, то это вызывает у них снижение частоты депрессии на следующие восемь лет. Другие исследования показывают, что старики, которые продолжают работать на общественных началах или просто помогают другим, живут в среднем дольше своих сверстников. Этот вывод остается верным даже после введения поправок на состояние здоровья и потребность в постороннем уходе. В одном из экспериментов пожилые люди либо массировали детей, либо сами проходили сеанс массажа. После сеансов в крови испытуемых измеряли уровни гормонов стресса — кортизола и адреналина. Выяснилось, что уровень этих гормонов ниже у тех, кто массировал сам, чем у тех, кого массировали. Представляется, что бескорыстие придает нашей жизни смысл, отвлекает от проблем и помогает нам чувствовать, что окружающие высоко нас ценят. Как пишут психологи Рой Баумайстер, Кэтлин Фос, Дженнифер Окер и Эмили Гарбински в заключении к обзору общенационального психологического исследования: «Дающие живут более осмысленной жизнью, чем берущие».

К настоящему времени накоплено множество данных о том, что достижение счастья мотивирует людей к тяжелому труду, побуждает работать дольше, применяя смекалку, и делать это с большей производительностью. Счастье может сделать людей способными на громадные усилия и кропотливую продолжительную работу, толкнуть на достижение великих и труднодостижимых целей, научить быстрее думать, проявлять гибкость и широту взгляда на проблемы. В одном исследовании было даже показано, что врач, получив от пациента символический подарок, приходит в хорошее настроение, отчего его диагнозы становятся точнее. В целом можно утверждать, что счастливые люди лучше зарабатывают, лучше работают, принимают более удачные решения, заключают более выгодные сделки и в целом оказываются полезнее своим компаниям. Одно только хорошее настроение может на 10 процентов повысить качество труда. Благотворительность, делая Джона Хантсмена-старшего счастливым, побуждала его больше и лучше работать, помогая сколотить состояние.

Хантсмен — не единственная акула бизнеса, понявшая, что бескорыстие может стать источником энергии. В 2003 году Ричард Брэнсон, магнат из Virgin, учредил комитет, названный Советом старейшин. Его задачей стало улаживание конфликтов и борьба за мир. В Совет вошли такие люди,

как Нельсон Мандела, Джимми Картер, Кофи Аннан, Десмонд Туту и другие лидеры, пытавшиеся уладить конфликты в Судане, на Кипре и в Кении. В 2004 году Брэнсон создал Virgin Unite, некоммерческий фонд для борьбы со смертельными болезнями вроде СПИДа и малярии. Средства фонда предназначались также для установления мира и справедливости и борьбы с глобальными последствиями изменений климата. Кроме того, фонд предоставлял небольшие ссуды мелким предпринимателям и оплачивал создание рабочих мест в развивающихся странах. В 2006 году Брэнсон пожертвовал всю прибыль принадлежащих Virgin авиа- и железнодорожных компаний — около 3 миллиардов долларов — в фонд борьбы с глобальным потеплением. В 2007 году он учредил премию в 25 миллионов долларов за инновационные работы в климатологии. Не были ли эти поступки обусловлены кризисом среднего возраста?

Нет, поскольку на самом деле Брэнсон начал заниматься благотворительностью задолго до того, как стал богатым и знаменитым. Свои первые шаги на этой стезе Брэнсон сделал в 17-летнем возрасте, через год после создания журнала Student и за пять лет до учреждения компании Virgin Records. Тогда он создал Студенческий консультативный центр, некоммерческую организацию, которая помогала молодым людям, попавшим в неприятные ситуации. Брэнсон составил список бед, с которыми могут столкнуться юноши и девушки, — от нежелательной беременности до заражения венерической болезнью — и убедил врачей оказывать в таких случаях помощь бесплатно или с большой скидкой. По ночам он порой часами утешал по телефону людей, близких к самоубийству. Оглядываясь назад, он замечает, что уже в молодости деньги интересовали его как средство для поддержания выпуска журнала Student и организации Студенческого консультативного центра. Сегодня благотворительность продолжает питать его энергией. «Сила, заставляющая меня вставать по утрам, — желание изменить мир, — пишет Брэнсон, — желание помочь защитить наше будущее на этой планете. Приносит ли оно успех? Не знаю, но я со всей определенностью могу сказать, что оно делает меня счастливым».

Это оживляющее влияние бескорыстия и заботы о других позволяет объяснить, почему разумные дающие застрахованы от истощения: отдавая, они познают счастье и смысл бытия, которые часто остаются недоступными для берущих и обменивающих. Самоотверженные дающие разбазаривают эти резервы счастья, истощают себя и часто скатываются на нижние ступени социальной лестницы. В отличие от них разумные

дающие не иссякают, а, наоборот, испытывают прилив сил от своего бескорыстия и потому чаще поднимаются к вершинам. В двух исследованиях с участием сотрудников самых разнообразных учреждений, работающих в различных отраслях, нам с психологом Дэвидом Майером удалось показать, что разумные дающие своим бескорыстным вкладом в общее дело превосходят не только берущих и обменивающихся, но также и чрезмерно бескорыстных дающих. Руководители очень высоко ценят сотрудников, стремящихся принести пользу другим и при этом выглядящих в глазах окружающих привлекательно, и считают их самыми полезными и инициативными.

Это похоже на иронию судьбы: забота о собственных интересах позволяет разумным дающим сохранять жизненные силы и энергию и одновременно помогать окружающим больше, чем получается у чрезмерно самоотверженных дающих. Именно это имел в виду покойный Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии по экономике, слова которого были процитированы в эпиграфе к настоящей главе. Разумные дающие могут показаться меньшими альтруистами, чем их самоотверженные собратья, но выносливость помогает первым отдавать больше, не рискуя при этом истощением.