

Брэд
СТАЛБЕРГ

Стив
МАГНЕСС



Как
поддерживать
максимальную
эффективность
без
выгорания

Эту книгу хорошо дополняют:

Джедайские техники

Максим Дорофеев

Одна привычка в неделю

Бретт Блюменталь

Выйди из зоны комфорта.

Измени свою жизнь

Брайан Трейси

Бегущий без сна

Дин Карназес

Brad Stulberg
Steve Magness

Peak Performance

Elevate Your Game, Avoid Burnout,
and Thrive with the New Science of Success

Rodale
2017

Брэд Сталберг
Стив Магнесс

На пике

Как поддерживать максимальную
эффективность без выгорания

Перевод с английского Елизаветы Пономаревой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2018

УДК 159.923.2
ББК 88.352
С76

Издано с разрешения Rodale Inc. и Nova Littera Sia
На русском языке публикуется впервые

Научный редактор Ксения Пахорукова
Книга рекомендована к изданию Андреем Донских

Сталберг, Брэд

С76 На пике. Как поддерживать максимальную эффективность без выгорания / Брэд Сталберг и Стив Магнесс ; пер. с англ. Е. Пономаревой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 272 с.

ISBN 978-5-00117-346-5

Можно ли всегда находиться на пике возможностей? И если да, то как этого добиться? В чем секрет высокой продуктивности? Чтобы найти ответы на эти вопросы, Брэд Сталберг и Стив Магнесс изучили стиль работы самых выдающихся представителей широкого круга профессий, великих мастеров своего дела, тех, кто не просто находится на пике своих возможностей, но на пике возможностей вообще. Оказалось, что достигать самых высоких результатов абсолютно в любой сфере деятельности позволяют несколько общих принципов. И не важно, стремится ли человек принять участие в Олимпиаде, создать шедевр искусства или закончить давний проект.

Эта книга рассказывает о том, что это за принципы и как их использовать для достижения личного максимума. Предложенные в ней методики может применить любой человек — от бизнесмена или рядового офисного сотрудника до домохозяйки и творческого фрилансера.

УДК 159.923.2
ББК 88.352

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

All rights reserved. Published by arrangement
with RODALE INC., Emmaus, USA

ISBN 978-5-00117-346-5

© Brad Stulberg and Steve Magness, 2017

© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

Содержание

Предисловие. Здоровая и устойчивая максимальная эффективность — возможна ли она?	11
Введение. Большие надежды	19
Часть I. Уравнение роста	37
1. Секрет устойчивого успеха	39
2. Другой взгляд на стресс	54
3. Используйте стресс во благо	67
4. Парадокс отдыха	94
5. Отдыхайте как чемпионы	117
Часть II. Подготовка	149
6. Настройте свой режим	151
7. Минимализм для максималистов	170
Часть III. Цель	191
8. Превзойти свое эго	193
9. Найти свою цель	221
Заключение	234
Библиография и источники	246
Благодарности	266
Об авторах	269

*Посвящается Кэтлин, маме, папе,
Лоис и Эрику, Эмили и Филиппу*

*А также всем исследователям и замечательным
людям, чьи восхитительные достижения легли
в основу этой книги. Спасибо за то, что вы создали
те части картины, которые мы постарались
свести воедино*

Предисловие

Здоровая и устойчивая максимальная эффективность — возможна ли она?

Дело было летом 2003 года. Не по годам развитый восемнадцатилетний юноша сидел на траве рядом с беговыми дорожками. Он нервничал, ожидая сигнала «на старт». Это были не обычные студенческие соревнования и даже не первенство штата, а Prefontaine Classic!* За несколько дней до забега этот же парень сидел на лекции по физике, но думал не о физике, а о своей возлюбленной, Аманде. Теперь он оказался среди лучших бегунов мира и думал о том, какое место займет в прославленном спортивном мероприятии — забеге на одну милю**.

Он видел, как звезды легкой атлетики, такие как олимпийский призер Бернارد Лагат, выполняли свои замысловатые разминочные ритуалы. Он пытался отвлечься, играя в Game Boy, и потому заметно выделялся на общем фоне. Прошло несколько бесконечных минут, атлетов позвали на линию старта. Парню пришлось прервать игру Super Mario Bros., с помощью которой он тщетно старался обрести спокойствие. Выходя на старт на переполненном стадионе

* Prefontaine Classic — ежегодные международные легкоатлетические соревнования, которые проходят в городе Юджине, США. Названы в честь американского бегуна на длинные дистанции выпускника Орегонского университета Стива Префонтейна. *Прим. перев.*

** 1 американская миля = 1609 метров 34 сантиметра. *Прим. ред.*

Орегонского университета Hayward Field — если у американских бегунов и есть своя Мекка, то это именно Hayward Field, — парень твердил про себя мантру: «Только не смотри вверх, только не смотри вверх». И канал NBC продемонстрировал на всю страну изображение его макушки, а не лица. Он еще не успел осознать, что стоит рядом с Кевином Салливаном, который занял пятое место на предыдущей Олимпиаде, как из громкоговорителя прозвучало его имя. От иллюзии спокойствия не осталось и следа. Волна паники прокатилась по телу. То ничтожное количество пищи, которое ему в тот день удалось проглотить, встало комом. «Черт, ну вот, — подумал он, когда стартёр поднял пистолет. — Только бы не стошнило».

Через четыре минуты и одну секунду все кончилось. Этого короткого времени хватило, чтобы он стал шестым самым быстроногим студентом в беге на одну милю в истории Соединенных Штатов, самым быстрым американским студентом в беге на одну милю на тот год и пятым самым быстрым юниором в мире. Он пришел к финишу одновременно со студенческой суперзвездой Аланом Уэббом, у которого в послужном списке была миля, пройденная за 3 минуты 53 секунды, и который, в конце концов, поставил американский рекорд в 3 минуты 46 секунд. Он пришел к финишу на расстоянии руки от олимпийца Майкла Стембера и обошел тогдашнего чемпиона США в беге на одну милю Сенеку Ласситера, который выбыл из гонки после того, как студент обошел его на финишной прямой. Иными словами, он официально стал вундеркиндом.

И при всем этом на финише его поразило разочарование: он не смог преодолеть заветный барьер в четыре минуты. Разочарование было таким очевидным: когда объявили результаты, NBC показал поджарого и совершенно измотанного подростка, закрывшего руками лицо. Первая волна

эмоций схлынула, и он наконец-то смог насладиться тяжело заработанной победой. Он подумал: «Мне восемнадцать лет, а я бежал наравне с самыми классными профессионалами в стране. Скоро и четыре минуты будут моими».

Комментаторы канала NBC восхваляли выступление юного спортсмена. «Нельзя не восхищаться подростком, который способен на такую дисциплинированность», — говорили они. Если бы они только знали правду.

Чтобы достичь подобного уровня, требовалось нечто большее, чем талант и усердие. Спросите тех, кто его знал, и все они произнесут первое пришедшее им на ум слово: этим словом будет «одержимость». Друзья и родственники повторяли это слово так часто, что оно легко могло бы превратиться в банальность, в штамп. Но только им и можно было описать его образ жизни.

Его дни проходили в монотонном стремлении к совершенству. Проснуться в шесть утра, отправиться на девятикилометровую пробежку, пойти на занятия, потом тягать штангу, а вечером снова пробежать свои девять миль. Чтобы уберечься от болезней и травм, он придерживался строгой диеты и с религиозным фанатизмом ложился спать на несколько часов раньше, чем отправлялись в кровать его сверстники. Его жизнь была образцом воли и самоконтроля.

Он настаивал на соблюдении плана тренировок в любых обстоятельствах, даже если это означало пробежать 100 миль во время недельного круиза. Он наворачивал круги по палубе, пока не падал с ног — не от усталости, а от морской болезни. Он бегал в тропический шторм, в адскую жару и в дни семейных трагедий. Никакая человеческая или природная катастрофа не могла помешать ему выйти на тренировку. Еще одним доказательством одержимости стала личная жизнь, вернее, ее отсутствие. Он порвал со своей

несчастной девушкой только потому, что, пока длился их роман, качество его тренировок ухудшилось, хотя уж в этом она была нисколько не виновата. Его одержимость становилась особенно заметной по выходным, когда он ложился спать в десять вечера, вместо того чтобы отправиться на вечеринку или на свидание с любимой. Короче говоря, он разительно отличался от обычных студентов. Но ведь обычные студенты не пробегают милью за четыре минуты! Его страсть подкреплялась безмерным, непоколебимым упорством. И оно окупалось.

Он стал одним из самых быстрых восемнадцатилетних бегунов на планете и одним из самых быстрых бегунов среди студентов в истории спорта. Он получил приглашения практически из каждого университета в стране, начиная с таких спортивных центров, как Орегонский университет, и заканчивая такими академическими бастионами, как Гарвард. Он мечтал об олимпийских кольцах, медалях и покорении мира. И все его мечты были осуществимы.

Несколько лет спустя в Вашингтоне другой молодой человек готовился к первому дню на новой работе. Он вышел на улицу, быстро проделав свой утренний ритуал: почистить зубы, побриться, принять душ, одеться — на все про все у него теперь уходило 12 минут. Он не всегда собирался с такой скоростью. Но за два года работы в элитной консалтинговой компании McKinsey & Company он научился добиваться в собственной жизни той же фантастической эффективности, которой он помогал достичь компаниям из списка Fortune 500. Ничего лишнего. Никаких простоев. Абсолютная целенаправленность. Единственным недостатком его сверхскоростного утра было то, что он вспотел. Костюм по фигуре и влажный летний воздух только усугубляли проблему.

Первые десять минут по пути к работе его занимала одна-единственная мысль: хватит потеть. Он не привык к формальному костюму, продиктованному установленным на новой работе строгим дресс-кодом. Придется изменить утренний ритуал: либо собираться помедленнее, либо сделать воду в душе прохладнее. Может, и то и другое. Ему неплохо давались такого рода аналитические решения. За прошедшие месяцы он создал модель, которая предсказывала экономическое влияние реформы здравоохранения в США, запутанного и объемного законопроекта, который потрясет множество областей индустрии. Его модель стала известной во всех вашингтонских политических кругах, и эксперты, большинство которых вдвое его старше, пришли к единодушному выводу, что она чертовски хороша. Несомненно, модель и помогла ему получить эту новую должность.

Однако когда он повернул на Пенсильвания-авеню, то мысли о том, какой вариант изменения утреннего ритуала он попробует первым, улетучились. «О господи, — подумал он. — Это потрясающе!» Он подходил к дому номер 1600, к Белому дому. Теперь он будет работать здесь, на престижный Национальный экономический совет — составлять рекомендации в области здравоохранения для президента Соединенных Штатов.

Как и у большинства выдающихся профессионалов, путь этого молодого человека в Белый дом стал результатом комбинации удачных генов и усердного труда. В детских IQ-тестах он демонстрировал результаты высокие, но не экстраординарные. Он неплохо писал, но его математические способности и пространственное воображение были на среднем уровне. Он прилежно учился в школе, стабильно предпочитая вечеринкам и пьянкам изучение философии, экономики и психологии. Он был достаточно спортивен, чтобы играть

в команде колледжа по футболу, но выбрал поступление в Мичиганский университет и полностью сосредоточился на науке.

Его университетские успехи привлекли рекрутеров из престижной консалтинговой компании McKinsey & Company. В McKinsey он быстро заработал репутацию высокоэффективного сотрудника. Если в конце рабочей недели, которая у него длилась 70 с лишним часов, оставалось время, он работал над составлением презентаций и читал Wall Street Journal, Harvard Business Review и бесчисленные книги по экономике. Его друзья часто шутили, что он был «врагом веселья». Без сомнения, он был «ботаном», но получал удовольствие от этого.

Его производительность в McKinsey росла, и его стали назначать на все более важные проекты: уже скоро он консультировал руководство компаний мультимиллиардеров. Тогда, зимой 2010 года, его попросили составить упомянутую выше модель, которая предсказала бы влияние реформы здравоохранения. Это был воистину подвиг Геракла. Представьте, что вам нужно разобраться с 50 взаимно влияющими переменными, при этом ни одна из них не является определенной, а затем вас спрашивают: «Расскажите, что из этого выйдет, и покажите это все на схеме».

Он начал вкалывать еще усерднее, чем раньше. Если он не бодрствовал из-за того, что работал, то недосыпал, потому что переживал из-за того, что не работает. Руки и ноги у него постоянно мерзли. Врачи говорили ему, что дело в стрессе, хотя ничего не могли утверждать наверняка: все его консультации с врачами проходили по телефону — у него просто не было времени, чтобы сходить к врачу.

Но он добился своего: модель работала. Она была эффективной и элегантной. Ее использовали страховые компании и больницы по всей стране. Она работала настолько хорошо,

что ему позвонили из Белого дома и спросили, сможет ли он помочь внедрить закон. Он бы оказался в нескольких шагах от президента. Его друзья, которые когда-то окрестили его «врагом веселья», теперь шутили, что однажды он сможет стать главой государства. Он стал звездой мира скоростных решений рискованных задач. Оставалось всего несколько месяцев до его 24-го дня рождения.

Вы, наверное, сейчас думаете: кто эти люди и как я могу повторить их успех? Но это не та история, которую мы собираемся рассказать.

Юный чудо-бегун так никогда и не смог пробежать ни на секунду быстрее, чем в тот летний день на Prefontaine Classic. А честолюбивый консультант не выдвинул свою кандидатуру ни на одну из выборных государственных должностей и не стал партнером уважаемой компании. На самом деле он ушел из Белого дома и с тех пор не добился никаких высот. Их звезды ярко зажгли лишь ради того, чтобы осветить пределы их возможностей, навредить их здоровью и истощить их силы.

Эти истории не уникальны. Они происходят повсеместно и могут случиться с каждым. Включая нас. Это мы, авторы этой книги — бегун Стив и консультант Брэд.

Мы встретились через несколько лет после того, как оба выгорели, и поделились нашими историями за парой бутылок пива. Мы поняли, что очень похожи. В то время мы оба начинали новую жизнь: Стив как исследователь производительности и начинающий тренер выносливых спортсменов, а Брэд как начинающий писатель. Мы оба отправились в новый путь и не могли не задуматься: а можно ли достичь пика производительности, не повторяя старых ошибок?

Мы начали с группы поддержки — эта группа состояла из двух человек, а затем мы стали близкими друзьями.

Наши отношения строились на общем интересе к секретам производительности. Нас занимал вопрос: а возможна ли здоровая и устойчивая максимальная производительность? И если да, то как ее добиться? В чем секрет? Какие, если они есть, принципы лежат в основе отличной производительности? Как могут люди вроде нас — то есть практически любые люди — применить их?

Задавшись этими вопросами, мы поступили так, как поступил бы любой исследователь или журналист. Мы зарылись в литературу и пообщались с многочисленными корифеями своего дела, работающими в самых разных отраслях: математиками, учеными, художниками, спортсменами. И как многие другие лихие идеи, рожденные за парой бокалов, родилась эта книга.

Мы не можем гарантировать, что, прочитав ее, вы завоеуете титул олимпийского чемпиона, или напишете шедевр, или откроете математическую теорию. К сожалению, генетика играет немаловажную роль в нашей жизни. Однако мы можем гарантировать, что книга поможет вам укрепить свои природные способности, с тем чтобы вы могли повысить свою производительность и не потерять при этом свое здоровье.

Введение

Большие надежды

Начнем с простого вопроса. Приходилось ли вам когда-либо чувствовать, что вы просто обязаны выложиться по полной? Если вы ответили «нет», то, наверное, вам удалось достичь чего-то вроде состояния медитативного транса в стиле дзен. Или вас просто ничего не волнует. Если так, то, похоже, эта книга не для вас. Но если вы ответили «да», то можете считать, что вы очень похожи на многих из тех, кто населяет эту планету. Тогда приступим!

Случалось ли это в школе, в офисе, в мастерской, на арене, но в какой-то момент большинство из нас испытали желание перейти на новый уровень. И это хорошо. Процесс постановки цели, выходящей за пределы того, что мы считаем достижимым, а затем систематическое ей следование — это одно из наиболее приятных переживаний, доступных человеку. К тому же хорошо, что мы хотим расти, потому чаще всего у нас нет иного выхода.

Значительная часть этой книги посвящена тому, чтобы объяснить, *как* улучшить производительность. Но для начала давайте подготовим почву для обсуждения, бегло рассмотрев то, *почему* сегодня сделать это куда важнее, чем когда-либо в прошлом.

Беспрецедентное давление

Планка человеческой производительности поднялась на невероятную высоту. Каждую неделю ставятся новые спортивные

рекорды. Требования, предъявляемые к поступающим в колледж, невероятно высоки. Ожесточенная конкуренция проникла практически в любую сферу мировой экономики. В книге *The Coming Jobs War* («Грядущая война за рабочие места») Джим Клифтон пишет, что мы находимся на грани «глобальной войны за рабочие места». Одно дело, когда об этом пишет недовольный работник в своем нудном блоге, но Клифтон — совсем другое дело. Он председатель и CEO Института Гэллапа (Gallup), глобальной исследовательской компании, заслужившей международную репутацию за скрупулезный научный подход к проведению опросов. Клифтон комментирует недавний опрос Gallup, недвусмысленно показывающий, что глобальная конкуренция привела к «недостатку хорошей работы для хороших людей». В результате, пишет он, «все больше людей в мире несчастны, страдают, теряют надежды и становятся опасно разочарованными».

Клифтон рисует пугающую картину, и, к сожалению, он прав. Данные показывают, что за последнее десятилетие употребление американцами антидепрессантов выросло на 400 процентов и число людей, страдающих от тревожности, необычайно высоко. Хотя эти состояния могут иметь генетические корни, они, вполне вероятно, вызваны также и средой, в которой мы живем, атмосферой, которую описывает Клифтон.

Чтобы понять, как мы оказались в таком мире, не нужно далеко заглядывать. Достаточно посмотреть на электронные устройства, которые мы используем в течение дня. Несколько движений пальцев — и нам открывается целый мир. В результате цифровые технологии делают возможным доступ к огромному пулу талантов. Количество людей, подходящих для имеющейся работы, и мест, где данная работа может быть выполнена, резко увеличивается. Дэн Шаубель, эксперт по рабочей силе, описывает эту ситуацию

следующим образом: «Это не тот рынок рабочей силы, что существовал десять лет назад. Очень много давления. И он конкурентный в том смысле, что любой человек в мире может выполнить вашу работу за меньшие деньги, так что вам приходится работать усерднее». А еще через десять лет нам на наших рабочих местах придется соревноваться не только с людьми, но также с созданиями, чьи способности превосходят человеческие, с созданиями, которые никогда не устают и не требуют большой заботы».

Соперничая с машиной

Использование компьютеров, роботов и других источников искусственного интеллекта все более повышает требования к человеческой производительности. Часто это происходит исподволь, и мы даже этого не замечаем. Например, чтобы избавиться от необходимости в физическом пространстве, инструментах и торговом персонале, такие компании, как Amazon, используя все более замысловатые технологии, смогли снизить затраты на производство. В итоге они могут продавать нам почти все, в чем мы нуждаемся, по более низким ценам. Но у этих онлайн-мегамагазинов есть и темная сторона: огромное количество уничтоженных ими рабочих мест. В действительности подъем Amazon означал падение и последующее банкротство некоторых из их конкурентов, например классической торговой сети книжных магазинов Borders. На пике своего успеха Borders давала работу примерно 35 тысячам человек. Теперь эти люди лишились работы. Но самая страшная часть истории в том, что сегодня Amazon — это куда больше, чем книги, а между тем компания начинает подумывать о том, чтобы доставлять товары с помощью не людей, а дронов. Ну и как? Вы все еще гордитесь своим статусом почетного клиента?

Машины вытесняют людей с рабочих мест не только в оптовых продажах и рознице. Зейнеп Туфекчи, доктор наук, профессор Университета Северной Каролины, изучающая социальное воздействие технологий, пишет: «Машины становятся умнее, и им поручают все больше и больше дел». За последнее десятилетие машины научились распознавать устную речь, человеческие лица и считывать их выражения, классифицировать типы личности и даже вести диалог.

Туфекчи не одинока в своем беспокойстве. С ней согласны некоторые из величайших умов планеты. Физик Стивен Хокинг, профессиональный изобретатель Илон Маск, директор Google по исследованиям Питер Норвиг и другие составили открытое письмо, призывающее ученых осторожнее подходить к развитию искусственного интеллекта. Как сказал Хокинг в интервью Би-би-си: «Примитивные формы искусственного интеллекта, которые у нас уже есть, доказали свою пользу. Но я думаю, что развитие полноценного искусственного интеллекта может означать конец человеческой расы».

В этой книге мы не собираемся рассматривать очередной вариант конца света в результате войны с машинами. Но так или иначе мы уже ведем эту войну. И чтобы удержаться в строю, нам нужно стать сильнее. Выхода нет.

Соперничая друг с другом

В 1954 году, когда Роджер Баннистер стал первым, кто пробежал милю менее чем за четыре минуты, многие считали, что он достиг предела человеческих способностей. После своей победы Баннистер сказал: «Врачи и ученые утверждали, что преодолеть четырехминутный барьер невозможно, что тот, кто попытается это сделать, умрет. Поэтому, когда

я поднялся после того, как рухнул за финишной чертой, я подумал, что, наверное, уже умер».

Сегодня более 20 американцев преодолевают четырехминутный предел *каждый год*. А если учесть спортсменов из других краев, особенно таких сильных в беге стран, как Кения и Эфиопия, то можно предположить, что милю быстрее, чем за четыре минуты, каждый год пробегают сотни людей. Черт возьми, некоторые спортсмены бьют этот рекорд даже во время тренировок. Безумие стало нормой. Просто посмотрите на сегодняшний рекорд в беге на одну милю — 3 минуты и 43 секунды! — установленный Хишамом эль-Герружем в 1999 году. Сэр Роджер еще бы даже не вышел на финишную прямую, когда эль-Герруж приходил бы к финишу.

И так почти во всех видах спорта, где результат зависит от времени: то, что было мировым рекордом полвека назад, теперь регулярно преодолевается студентами. Командные виды спорта также стали более конкурентными. В 1947 году средний рост профессионального баскетболиста был около 195 сантиметров. Сегодня этот показатель вырос до 204 сантиметров. Дело не просто в генетически определенных физических особенностях наших современников. Ведь увеличился и рост, и способности. Если вы посмотрите игру 50-х годов, вы заметите, что даже разыгрывающие защитники — игроки, которые специализируются на ведении мяча, — вели мяч в основном своей доминирующей рукой. Сегодня почти каждый игрок — амбидекстр.

Почему и как так получилось? Как и в традиционной экономике, в экономике спорта появление глобального пула талантов увеличило число людей, готовых «выйти на поле», людей с идеальными природными данными для определенного вида спорта, а также число тех, кто готов посвятить себя достижению превосходства. Добавим усовершенствованные,

в соответствии с новыми научными данными, методы тренировки, улучшенное питание и методы восстановления, и становится проще понять те 16 секунд, что разделяют эль-Герража и Баннистера*.

Повышенное давление на работников одинаково во всех сферах. Этому процессу не видно конца, и если Стивен Хокинг прав, мы, возможно, переживаем только самое его начало. Так что нет ничего удивительного в том, что люди в поисках способа вырваться вперед идут на многое.

На что пойдете вы?

Бывали ли вы когда-нибудь в GNC, Vitamin Shoppe или любом другом магазине пищевых добавок? Если да и если вы чем-то похожи на нас, то вы, наверное, задумывались: «Кто покупает все эти таблетки, порошки и шейки?» Судя по цифрам, ответ следующий: почти все. Хотя от недостатка минералов или витаминов страдает лишь крошечная доля мирового населения, годовой доход глобальной индустрии пищевых добавок регулярно превышает 100 миллиардов долларов.

Еще интереснее выглядят обещания, которые дают производители самых популярных добавок и аналогичных продуктов. Возьмем, например, продукт под названием Neuro Bliss — напиток, который обещает сократить стресс, а также расширить функции мозга и тела. Он продается более чем по два доллара за бутылку. На сайте компании говорится: «В нашем мире высоких скоростей нейронапиток поможет

* Мы бы допустили ошибку, не упомянув допинг или нелегальное использование средств, повышающих производительность. К сожалению, допинг сыграл неотъемлемую роль в появлении многих рекордов, о чем мы чуть позже поговорим подробнее. И все же общий рост результативности во всех видах спорта слишком велик, чтобы объяснять его исключительно допингом.

вам сравнивать счет», но вы не найдете никаких научных доказательств этого утверждения. Тем не менее Bliss остается успешно продающимся напитком. Люди отчаянно ищут способ выделиться на общем фоне. Пусть даже науке не известно о существовании такой возможности. К сожалению, это отчаянное стремление к улучшению производительности часто приводит к первым шагам по опасной тропе злоупотребления запрещенными веществами.

Время подходило к сессии, и студентка крупного университета, которую мы назовем Сара, не могла не заметить, что она нервничает все сильнее. Многие ее ровесники, студенты, с которыми она себя сравнивала, для повышения производительности принимали один из препаратов, предназначенных для лечения СДВГ — синдрома дефицита внимания и гиперактивности, причем она выяснила, что большинство делали это независимо от того, был ли у них диагностирован СДВГ.

Описанное злоупотребление препаратами среди студентов очень напоминает то, как спортсмены злоупотребляют стероидами. В спорте вещества, изначально предназначенные для лечения определенных заболеваний, используются здоровыми людьми, чтобы получить физическое преимущество. Неудивительно, что злоупотребление лекарствами особенно часто встречается в периоды высокого стресса, например во время экзаменов.

Неудивительно, что Сара чувствовала, будто все на нее давят. «Я не буду использовать лекарственный препарат, потому что это нечестно, но он повсюду — просто повсюду», — говорит она.

То, что в академической среде в попытках увеличить свои способности заметна тенденция к употреблению определенных препаратов, уже само по себе плохо. Но, похоже, эта

тенденция постепенно проникает и в профессиональную среду. Врач Кимберли Деннис, медицинский директор Центра для лиц, злоупотребляющих наркотиками, в пригороде Чикаго, говорит о резком росте числа профессионалов в возрасте от 25 до 45 лет, которые, как и студенты, ищут способ улучшить свои способности, употребляя различные медицинские препараты.

Вот что одна из таких профессионалов, Элизабет, сказала в интервью *The New York Times*: «Это необходимо для выживания лучших, умнейших и наиболее успешных людей». Когда Элизабет занималась созданием инновационной медицинской технологической компании, она поняла, что просто усердно трудиться недостаточно. Она чувствовала, что должна уделять работе больше времени, а сон мешал ей добиться своего. Поэтому она стала принимать один из препаратов, предназначенных для лечения СДВГ. «Мои друзья, финансисты и люди с Уолл-стрит — трейдеры, должны начинать работу в пять утра и весь день находиться на пике своих возможностей, и большинство из них принимают какие-то медицинские препараты, потому что не могут позволить себе чувствовать сонливость... Почти во всех известных мне компаниях увлеченные молодые люди действуют именно так — от нас ожидают определенных результатов».

Анджан Чаттери, профессор кафедры неврологии в больнице Пенсильвании и автор книги *The Aesthetic Brain* («Мозг, чувствующий красоту»), видит в использовании улучшающих производительность препаратов «вполне возможное будущее». Американцы будут и впредь работать больше и будут меньше отдыхать: «Почему бы не использовать препараты, чтобы зарядиться энергией, сосредоточенностью и сократить время сна — это бесцельно потраченное время?»

Каким бы пугающим оно ни казалось, однако мнение Чаттери не уникально. С ним согласен Эрик Паренс, исследователь-бихевиорист из института биоэтики Центра Гастингса. Он говорит, что эпидемия использования стимуляторов в Америке — всего лишь симптом современной жизни: человек круглосуточно подключен к компьютеру, он постоянно на связи, и он обязан сегодня работать лучше, чем вчера. Это не значит, что подобный образ жизни — хорошо и правильно. Как мы скоро узнаем, что со стимулирующими препаратами, что без них бесконечная работа без достаточного отдыха как минимум неэффективна, а в худшем случае — опасна. Культура, побуждающая людей нарушать закон и обманывать, чтобы вырваться вперед или хотя бы удержаться на плаву, — это плохая культура, и к тому же неустойчивая.

Когда Чаттери и другие эксперты говорят об офисном допинге, они часто проводят аналогию со спортом: та же высокая конкуренция, те же высокие ставки, культура «победы любой ценой», где даже самое малое преимущество может принести большую выгоду. И если обычные профессии действительно движутся в том же направлении, что и спортивные карьеры, то это плохая новость для всех нас.

Быстрее, выше, сильнее — но какой ценой?

Рекордные хоумраны, желтые майки «Тур де Франс» и олимпийские медали свидетельствуют о сверхчеловеческой производительности. К сожалению, многие из этих результатов оказываются именно такими: сверхчеловеческими. Они представляют собой иллюзии, созданные с помощью фармацевтической химии и медицинских процедур, которыми вряд ли могут похвастаться даже лучшие больницы. Хотя

на допинге попадают не более двух процентов спортсменов, исследования предполагают, что в спорте высоких достижений ради улучшения своих показателей используют запрещенные препараты до 40 процентов спортсменов. То есть более трети спортсменов, которых мы видим по телевизору, возможно, прибегают к грязным методам.

Можно было бы предположить, что проблема касается верхнего эшелона спорта, но это далеко не так. Допинг распространен и среди спортсменов в колледжах, в старших классах школ и в любительском спорте. Исследование 2013 года, проведенное организацией «Партнерство за детей, свободных от наркотиков», показало, что 11 процентов старшеклассников по меньшей мере один раз в тот год использовали синтетический гормон роста (HGH). Задумайтесь об этом: 11 процентов подростков приняли химический препарат, заменяющий один из самых сильных гормонов в их еще растущих организмах! И знаете, что может сделать эту информацию еще более пугающей? То, что, похоже, дети берут пример с родителей.

Это печальная, но правдивая информация. Спортсменов-любителей — мужчин и женщин среднего возраста, пытающихся победить в своей группе бегунов, велосипедистов или поклонников триатлона, — все чаще ловят на употреблении улучшающих производительность наркотиков. Проблема стоит так остро, что организации, регулирующие эти виды спорта, начали тестировать на допинг даже тех, кто соревнуется не за денежные призы. Дэвид Эпштейн, высокоуважаемый журналист, занимающийся темой допинга, серьезно заинтересовался распространением улучшающих производительность наркотиков (PED) среди «воинов выходного дня». Выяснил он нечто весьма неприятное: на так называемые «антивозрастные» средства эта группа населения тратит около 120 миллиардов долларов, в основном это

стероиды мужчинам среднего возраста. И этот рынок будет только расти по мере старения «бэби-бумеров» — поколения тех, кто родился в пятидесятых, с их приличными доходами и жадной вечной молодости и конкурентоспособности. Эпштейн так и озаглавил свою статью: «На стероидах сидят все и каждый».

Последствия этой культуры «производительности любой ценой» невозможно переоценить. Невероятные результаты из ряда тех, что возводят человека в статус звезды, сегодня как минимум неубедительны. Стоит кому-то добиться чего-то значительного в учебе, на работе или стадионе, мы поневоле задаемся вопросом о его честности. Как говорит доктор Майкл Джойнер, эксперт по человеческой производительности из клиники Майо: «Мы живем в мире, где все исключительные результаты выглядят подозрительно». Но каким бы тревожным ни представал подобный культурный фон, еще более удручающую картину мы наблюдаем на индивидуальном уровне. Речь идет о таких людях, как студентка Сара, которые решили соревноваться честно и не жертвовать своим здоровьем и убеждениями. В итоге им приходится предъявлять к себе недостижимые требования. А результаты слишком часто оказываются весьма печальными.

Выгорание

Проведенное в 2014 году исследование более 2500 компаний в 90 странах показало, что одной из важнейших проблем для большинства современных работников является перегрузка. Сотрудники в страхе, что, если они не будут «в постоянном доступе», их заменят кем-нибудь другим, проверяют свои сотовые телефоны до 150 раз в день. Но стоит им включить телефон, как на них сваливается чудовищный

объем информации. Одно из исследований показало, что более половины белых воротничков уверены, что достигли предела: они просто не в состоянии переварить еще больше информации, и потому чувствуют себя деморализованными.

Но даже если наши усилия и выглядят смехотворными, мы все равно пытаемся вырваться вперед. Эта потребность особенно сильна среди американцев. Только треть американских работников говорит, что они нормально едят в ланч (то есть не на своем рабочем месте). Остальные 66 процентов либо едят не прекращая работы, либо вообще не едят. Американцы пропускают не только ланч, но и ужин, ночной сон и выходные. В исследовании, весьма уместно названном «Американцы работают слишком долго (и в странное время)», экономисты Даниэль Хамермеш и Элена Станканелли говорят, что 27 процентов американцев регулярно работают по ночам, а 29 процентов американцев уделяют время работе и в выходные дни.

И все бы ничего, если бы мы компенсировали наш трудоголизм длительными отпусками, которые позволяли бы перезарядиться и набраться сил. Но этого не происходит. В среднем американцы жертвуют работе пять дней отпуска ежегодно. Если вы суммируете все эти выкладки, как сделал Gallup в 2014 году, то обнаружите, что типичная американская рабочая неделя длится 47, а не 40 часов. Иными словами, работающие американцы вкалывают почти целый лишний рабочий день каждую неделю. В таком контексте вряд ли удивительно, что 53 процента американских работников чувствуют себя измученными и перегоревшими.

Бесконечная, лихорадочная работа ведет не только к эмоциональному опустошению: она вредна для здоровья. Ярким примером этого стал Мориц Эрхардт, стажер отделения банка Merrill Lynch. Он проработал 72 часа подряд и был

найден мертвым в душевой. Парню был 21 год. Медики пришли к заключению, что он умер от эпилептического припадка, который мог быть вызван переутомлением. Вскоре после трагической смерти Эрхардта другой крупный инвестиционный банк — Goldman Sachs — установил предельную продолжительность рабочего дня стажера: 17 часов.

Случай с Эрхардтом экстремальный. Куда более распространены ситуации, когда огромная рабочая нагрузка и постоянное напряжение приводят к тревожности, депрессии, бессоннице, ожирению, бесплодию, заболеваниям крови, сердечно-сосудистым заболеваниям и ряду других последствий, которые угрожают как качеству, так и продолжительности жизни. Есть некая ирония в том, что выгорание распространено не только в корпоративном мире, но также среди тех, чья задача — просвещать людей по вопросам здоровья и помогать им его сохранять. Исследования показали, что более 57 процентов ординаторов и до 46 процентов добросовестных врачей демонстрируют признаки крайнего изнурения — выгорания. Еще одно исследование говорит о том, что от предельного переутомления страдают также более 30 процентов преподавателей.

Тот, кто вынужден проводить в офисе каждый день с девяти до шести, тот, кто чувствует себя чуть ли не заключенным, порой завидует свободе художника или писателя. Но оказывается, что гибкие рабочие часы и свобода — вовсе не панацея от выгорания. В определенный момент своей карьеры почти каждый художник страдает от творческого истощения. Выгорание — обычное дело для художников, потому что их страсть — это одновременно и дар, и проклятие. Дар, потому что, как заметил Платон в IV веке до нашей эры, «это тот канал, по которому мы получаем благословение»,

порождающее оригинальные и вдохновенные работы. Но без присмотра страсть способна довести художника до полного изнеможения.

Одержимость, перфекционизм, сверхчувствительность, стремление контролировать всё и вся и высокие ожидания — отличительные черты великих художников, и все они могут привести к творческому выгоранию. Прибавьте сюда необходимость зарабатывать на жизнь творчеством, суровую критику, социальное давление и одинокую природу творческой работы, и станет понятнее, почему столь много художников страдают от выгорания или чего-то еще худшего. Исследования показывают, что люди, которые работают в творческой сфере, особенно подвержены тревожности, депрессии, алкоголизму и самоубийствам.

Другая сфера, где обычно сочетаются страсть и давление, — это спорт, где выгорание — одна из основных причин, почему все, от детей до любителей и профессиональных спортсменов, прекращают заниматься спортом. Спортсмены так часто заставляют себя тренироваться слишком усердно и без перерывов, что есть даже медицинский термин — синдром перетренировки. При синдроме перетренировки центральная нервная система слетает с рельсов, запуская каскад негативных биологических последствий. Синдром перетренировки приводит к глубочайшей усталости, травмам и падению производительности. Это способ тела сказать: «Все — мне конец». Тело словно нажимает стоп-кран.

Синдрома перетренировки следует избегать, особенно если вы зарабатываете спортом на жизнь. И все же 60 процентов профессиональных бегунов скажут вам, что в какой-то момент своей карьеры они перетренировывались. Удивительно, но не только профи подвержены искушению сделать больше, в то время как их тела умоляют сделать меньше.

От 30 до 40 процентов спортсменов-студентов и любителей испытывают синдром перетренировки как минимум один раз за свою спортивную карьеру.

В общем, понятно, что нас давят со всех сторон. В результате все больше и больше людей загоняют себя до точки невозврата. Некоторые, рискуя здоровьем и репутацией и нарушая моральные нормы и Уголовный кодекс, даже прибегают к повышающим производительность препаратам. Неужели только так и можно добиться успеха в сегодняшнем обществе? Должен же быть другой способ!

И он существует. Об этом говорится далее в этой книге.

Другой способ

В течение нескольких лет мы пользовались счастливой возможностью изучать стиль работы самых выдающихся представителей широкого круга профессий. Мы расспрашивали, наблюдали, а в некоторых случаях даже работали вместе с теми, кто не просто находится на пике своих возможностей, но на пике возможностей *вообще*. И мы не могли не заметить общие особенности того, как эти великие люди подходили к своим задачам. Оказалось, не важно, стремишься ли ты принять участие в Олимпиаде, сделать математическое открытие или создать шедевр искусства, — многие принципы достижения здорового, устойчивого успеха одинаковы.

Этими принципами — проверенными временем, безопасными, этичными и законными — великие люди руководствовались веками. Но только теперь поразительные научные открытия показали, как и почему эти принципы работают. Понимание этих принципов делает их доступными для всех. Эта книга посвящена всестороннему их изучению с помощью примеров из науки и личных историй,

чтобы предоставить вам, читателям, четкий, эмпирически обоснованный и практичный способ помочь себе достичь максимума.

Наш путь к открытию тайны высокой производительности потребовал от нас поисков связей между традиционно разделенными областями познания. Прорывы в области производительности возникают именно благодаря этим незаметным на первый взгляд связям. По словам Эрика Вайнера, писателя и эксперта по инновациям, прорывы возникают, когда «люди осознают субъективную природу их собственной отрасли и открывают свой разум, по сути, вероятности. Как только вы понимаете, что есть другой способ делать *X* или думать об *Y*, для вас открываются многочисленные новые каналы». Поэтому мы покажем, чему художник может научиться у спортсмена, что интеллектуал может узнать у художника и что спортсмен может позаимствовать у интеллектуала.

Мы наглядно продемонстрируем, чем укрепление способности решать сложные мыслительные задачи похоже на способность качать мышцы. Вы увидите, что лучшие мыслители мира и лучшие спортсмены-троеборцы используют один и тот же процесс. Мы исследуем влияние рутины и среды и объясним, как и почему разминка звездных спортсменов, художников и ораторов так похожа и так эффективна. Мы даже обсудим моду и воспользуемся наукой, чтобы объяснить, почему гении прошлого, такие как Альберт Эйнштейн, и гении дня сегодняшнего, такие как Марк Цукерберг, мало ею интересуются. Мы выясним, почему, достигнув того, к чему они стремились — будь это шедевр живописи, роман, удостоенный наград, мировой рекорд в спорте, — многие великие люди благодарят за свой успех силы, находящиеся за пределами собственных: семью, Бога или нечто иное.

Если все пойдет, как мы задумывали, то к тому моменту, как вы закончите читать книгу, вы полностью разберетесь в том:

- как наука объясняет причины роста и развития;
- как готовиться к максимальной производительности и ежедневной продуктивности;
- как сила целеполагания увеличивает производительность.

Но что более важно, вы сможете использовать эти концепции в ваших собственных целях. Чтобы помочь вам в этом, мы включили в книгу короткие вставки под названием «Практики производительности». В эти разделы мы поместили ключевые пункты глав. Их задача — помочь вам понять, каким образом вы сможете применить изложенные нами идеи.

Часть I

Уравнение роста

1

Секрет устойчивого успеха

Подумайте-ка о том, что нужно сделать, чтобы мышцы — такие, например, как бицепсы, — стали сильнее. Если вы попытаетесь поднять слишком большой для вас вес, то вряд ли вам удастся проделать это больше одного раза. А даже если и удастся, вы рискуете нанести себе травму. Однако же, поднимая слишком малый вес, вы тоже ничего не добьетесь: бицепсы просто не будут расти. Значит, нужно найти идеальное решение — вес, поднимать который вам трудно, который к концу тренировки доведет вас до крайней усталости, но не до травмы.

Но поиск идеального утяжеления — это только половина проблемы. Если вы качаетесь каждый день, по нескольку раз за день, почти не отдыхая между тренировками, вы почти наверняка выгорите. Если же вы редко заходите в спортзал и почти никогда не выкладываетесь по полной, то тоже вряд ли станете намного сильнее. Ключ к тренировке ваших бицепсов — и, как мы узнаем, любого мускула, будь он физический, когнитивный или эмоциональный, — это баланс между правильным объемом нагрузки и правильным объемом расслабления. Нагрузка + отдых = рост. Это уравнение остается верным независимо от того, что вы пытаетесь накачать.

Периодизация

В спортивной науке этот цикл стресса, или нагрузки, и отдыха называют периодизацией. Стресс — мы имеем в виду

не ссору с мужем или начальником, а скорее некий вызов нашим способностям, например подъем тяжестей, — ставит перед телом сложную задачу. Этот процесс обычно сопровождается некоторым упадком сил: вспомните, какими слабыми кажутся нам руки после тяжелой тренировки в спортзале. Но если после сложного периода вы дадите телу время отдохнуть и восстановиться, оно приспособится и станет сильнее, позволяя вам в следующий раз добиться большего. Со временем цикл начинает выглядеть вот так:

1. Вы изолируете мышцу или способность, которую хотите развить.
2. Напрягаете ее.
3. Отдыхаете и восстанавливаетесь, позволяя организму адаптироваться.
4. Повторяете процедуру, на этот раз напрягая мышцу или способность немного больше, чем в прошлый раз.

Спортсмены мирового уровня отточили это умение. На микроуровне они чередуют тяжелые тренировки, во время которых доводят себя до предела и полного упадка сил, и легкие тренировки, во время которых, например, бегают трусцой. Они также уделяют большое внимание восстановлению, времени, проведенному на диване и в постели, которое для них не менее важно, чем время, проведенное на беговой дорожке или в спортзале. На макроуровне великие спортсмены вслед за тяжелым месяцем тренировок планируют неделю легкой нагрузки. Они расписывают свой сезон так, чтобы в него входило только несколько пиковых событий, за которыми следуют периоды физического и психологического восстановления. Дни, недели, месяцы, годы, из которых складывается карьера профессиональных спортсменов, — это постоянные приливы и отливы стресса и отдыха. Те, кто не может добиться баланса, либо получают травмы или выгорают (слишком много стресса, мало отдыха), либо

застревают на одном месте, достигнув плато (недостаточно стресса, слишком много отдыха). Те, кто способен найти нужный баланс, на всю жизнь остаются чемпионами.

Устойчивая производительность

Когда Дина Кастор в 1996 году окончила Арканзасский университет, она была хорошей университетской бегуньей, однако никогда не достигала серьезных результатов. Она получила множество высоких наград и стояла на многих подиумах, но до успеха в национальных соревнованиях ей всегда не хватало одного шага — точнее, нескольких секунд. Это не помешало Кастор продолжать совершенствоваться в беге. После выпуска она познакомилась с легендарным тренером Джо Вигилом и перебралась сначала в высокогорную атмосферу Аламоса, Колорадо, а затем в Маммот Лейкс в Калифорнии. Там, тренируясь на высоте около трех тысяч метров над уровнем моря, Кастор стала работать на достижение результатов, далеко выходящих за пределы, которые могли предсказать ее университетские победы.

Если взглянуть на дневник тренировок Кастор во время ее расцвета, на ум приходит одно слово: невероятно. Забег на 24 мили* на высоте две тысячи метров, мили, пройденные со скоростью, на которую обычный человек способен разве что в рывке на стометровке, и ее любимое упражнение: четыре раза по две мили, пройденные в выжигающем легкие темпе — миля за пять минут. И все это на самом высоком маршруте Маммот Лейкс. Эти тренировки были лишь малой частью преодоленных Кастор расстояний. В конце каждой недели она отмечала в дневнике тренировок, сколько всего пробежала — всегда где-то между 110 и 140 милями в неделю.

* 38,6 километра. *Прим. ред.*

Это может показаться невероятным, но для Кастор это обычное дело. В итоге она добилась высочайших результатов.

Имя Дины Кастор, без сомнения, известно всем, кто интересуется бегом на длинные дистанции, и по понятной причине. Она выиграла бронзу в марафоне на Олимпийских играх и заслужила награды многих крупных национальных соревнований. Ей принадлежит американский рекорд в марафоне: она пробежала 26,2 мили* всего за 2 часа и 19 минут, то есть со скоростью миль за 5 минут и 20 секунд. Просто представьте, каково пробежать так быстро одну милю, а потом вообразите, что вы делаете это 26 раз подряд! Но еще сложнее вообразить вот что: она пробежала марафон за два часа и 27 минут (то есть одна миля за пять минут и 40 секунд) в 42 года. Кастор все еще бежит невероятно быстро для возраста, который считается закатом карьеры в требующих выносливости видах спорта. И хотя она порой проигрывает кому-то, кто на десять или двадцать лет ее моложе, она все равно оказывается в первых рядах, побеждая девушек, которые по возрасту годятся ей в дочери.

Спросите Кастор, как ей удается поддерживать такой уровень производительности, и вы узнаете кое-что о периодизации. Хотя Кастор, конечно, расскажет о тяжелых тренировках, она обязательно упомянет и отдых, который следует за ними. «За те круги и петли, что я намотала за последние несколько лет, я должна быть благодарна тому, что происходит вне тренировок, тому способу, который помогает мне восстанавливаться, — рассказала она журналу *Competitor* в 2009 году. — Во время тренировки вы терзаете мышечную ткань и сильно напрягаете организм. Но то, как вы обходите с собой между тренировками, это ваш способ набраться сил и достигнуть уровня, позволяющего приступить к новой тренировке».

* Примерно 42 километра. *Прим. ред.*

Кастор рассказывает, что она быстро поняла, что вкалывать — недостаточно. Она даже называет тренировки самой простой частью режима. То, что отличает ее от других, магия, которая позволяет ей бегать так быстро и так долго, — это то, как она восстанавливается. Это 10–12 часов сна каждую ночь, тщательный подход к диете, еженедельный массаж и комплексы упражнений на растяжку. Иными словами, все то, что она делает, когда не тренируется, позволяет ей делать то, что она делает, когда тренируется. Нагрузка требует отдыха, а отдых помогает выдержать нагрузку. Кастор освоила умение соблюдать баланс и знает, сколько нагрузки она может выдержать и как много отдыха ей потребуется. Поэтому результат — жизнь в развитии и достижение превосходства — не так уж удивителен.

Все великие сочетают нагрузку и отдых

Кастор, конечно, уникальна, но ее история подтверждается исследованием Стивена Сейлера. В 1996 году, вскоре после получения степени по физиологии в США, Сейлер переехал в Норвегию. И обнаружил там то, что его очень удивило: во время тренировок лыжники-кроссовики мирового уровня останавливались перед холмами и медленно *шли* вверх. Сейлер не понимал, что происходит. Почему лучшие представители того вида спорта, что требует высокой выносливости, тренировались в облегченном режиме?

Сейлер познакомился с тренером норвежской сборной по лыжным гонкам Инге Бротеном, человеком, стоявшим за успехами таких легендарных спортсменов, как восьмикратный олимпийский чемпион Бьёрн Дели. Сейлер спросил Бротена, что он думает о спортсменах, которые во время тренировок медленно взбирались в гору. Тот ответил просто: лыжники, которые медленно поднимаются на холмы, до этого тренировались очень напряженно, поэтому теперь

им нужна небольшая нагрузка. Услышав это, Сейлер вспомнил прочитанное им исследование, в котором говорилось, что знаменитые кенийские бегуны часть своих тренировок бегают со скоростью улитки. Он перечитал исследование: в нем также упоминалось, что кенийцы чередовали дни очень тяжелых тренировок с очень легкими днями. Сейлера поразило, что лучшие в мире спортсмены в зимних и летних видах спорта, похоже, тренируются одинаково. И как любой хороший ученый, он решил проверить свою гипотезу.

Сейлер изучил тренировки профессиональных спортсменов в таких требующих выносливости видах спорта, как бег, лыжи, плавание и велосипедный спорт. И обнаружил, что независимо от вида спорта или национальной принадлежности команды тренировки следовали примерно одной модели. Лучшие спортсмены мира не старались добиться результата потом и кровью, они также не занимались разрекламированными журналами о фитнесе высокоинтенсивными интервальными тренировками (НИТ) или различными «тренировками дня» (WOD). Вместо этого они систематически чередовали очень тяжелые тренировки с периодами легких тренировок и восстановления, даже если это означало, что они поднимаются вверх *шагом*. Постоянный прогресс и развитие профессиональных спортсменов, как обнаружил Сейлер, было упражнением на нагрузку и отдых.

Интеллектуальное и творческое развитие

Примерно в то же время, когда Сейлер исследовал то общее, чем характерны тренировки спортсменов мирового уровня в видах, требующих выносливости, другой исследователь изучал общие черты самых творческих и интеллектуальных людей мира. Этот исследователь — Михай Чиксентмихайи,

доктор наук, пионер в области позитивной психологии, известный своими концепциями счастья, смысла и оптимальной производительности. Если вы когда-либо слышали термин «поток» (то есть состояние полного поглощения деятельностью) — это идея Чиксентмихайи*.

Работа, которая известна меньше, чем исследование потока, но также важна — это его изучение креативности. Более 50 лет он опрашивал сотни великих людей, преобразовывавших свои сферы деятельности. Он беседовал с гениальными изобретателями, современными художниками, учеными — лауреатами Нобелевской премии, писателями — пулитцеровскими лауреатами. Как и Сейлер, выяснивший, что спортсмены мирового уровня придерживаются сходных методов тренировок, Чиксентмихайи обнаружил, что самые яркие умы также либо занимались своим делом с яростным воодушевлением, либо переключались на полное расслабление и восстановление. Этот подход, как выяснил Чиксентмихайи, не только предотвращает творческое выгорание и ослабление когнитивных функций, но и подпитывает прорывные идеи и открытия (мы более подробно рассмотрим, почему это происходит, в главе 4). Чиксентмихайи зафиксировал общую последовательность, свойственную почти всем великим интеллектуалам и творческим людям, независимо от сферы их деятельности.

1. Погружение: полное включение в работу с глубокой, несмещающейся сфокусированностью.
2. Инкубация: период отдыха и восстановления, когда они вообще не думают о работе.
3. Инсайт: возникновение моментов типа «эврика!» — появление новых идей и умственный прогресс.

* Чиксентмихайи так описывает состояние потока: «Быть полностью вовлеченным в деятельность ради нее самой. Эго отпадает. Время летит. Каждое действие, движение, мысль следует из предыдущей, словно играешь джаз. Все твое существо вовлечено, и ты применяешь свои умения на пределе».

Выглядит знакомо? Способ, с помощью которого великие умы и творческие личности развивают свое сознание, сходен со способом, которым великие спортсмены укрепляют свои тела. Возможно, дело в том, что наши мышцы и мозг похожи больше, чем мы думаем. Как мы скоро увидим, наш мозг страдает точно так же, как наши теряющие энергию мышцы.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Чередуйте циклы нагрузки и отдыха в своих самых важных занятиях.
- В течение дня устраивайте небольшие перерывы в работе.
- Назначайте отгулы, уик-энды или отпуска так, чтобы они следовали сразу за периодами сильного напряжения.
- Определите, когда работа начинает двигаться хуже. Когда отыщете этот момент, прямо перед ним устраивайте передышку.

Мозг как мышца

В середине 1990-х годов Рой Баумайстер, доктор наук, социальный психолог, который в то время преподавал в университете Кейс Вестерн Резерв, произвел революцию в представлении о мозге и его возможностях. Баумайстер обнаружил причины таких банальных проблем, как, например, почему мы чувствуем себя вымотанными после того, как усердно позанимаемся сложной задачей. Или почему, сидя на диете, мы, скорее всего, сорвемся к ночи, хотя весь день старательно избегали вредной пищи. Иными словами, Баумайстер пытался понять, как и почему наши воля и разум вдруг стремительно ослабевают.

Когда Баумайстер стал работать над этой задачей, ему не нужны были современные технологии исследования мозга. Ему было нужно всего лишь немного печенья и редиса.

Для своего остроумно организованного эксперимента Баумайстер с коллегами собрали 67 взрослых людей в комнате, где пахло шоколадным печеньем. После того как участники заняли свои места, в комнату внесли свежеприготовленное печенье. Когда у всех потекли слюнки, ситуация обострилась. Половине участников печенье есть разрешили, а половине запретили. Мало того: тем, кому нельзя было печенье, выдали редис и предложили перекусить им.

Как вы могли догадаться, у едоков печенья с первой частью эксперимента проблем не возникло. Подобно большинству в такой ситуации, они с удовольствием съели десерт. Тем, кому досталась редиска, напротив, страдали: «Они проявляли острый интерес к печенью, вплоть до того, что с тоской посматривали на него, а некоторые даже брали печенье, чтобы его понюхать», — пишет Баумайстер. Не так-то просто устоять перед печеньем.

Все это выглядит предсказуемо. Кому не обидно отказаться от вкуснятины? Однако ситуация стала еще интереснее во второй части эксперимента, во время которой страдания едоков редиски продолжились. После того как обе группы закончили трапезу, всех участников попросили решить с виду простую, но на самом деле нерешаемую задачу. (Да, это был жестокий эксперимент, особенно для тех, кому досталась редиска.) Едоки редиски продержались чуть больше восьми минут и сделали 19 попыток решить задачу. Те же, кто ел печенье, продержались более 20 минут и попытались решить задачу 33 раза. Откуда взялась такая разница? Дело в том, что обреченные на редиску истощили свои ментальные мышцы, отказываясь от печенья, в то время как

едоки печенья имели полные баки психологического топлива и смогли потратить больше сил на решение задачи.

Баумайстер разработал еще несколько вариаций этого эксперимента и каждый раз наблюдал тот же результат. Участники, которых заставляли напрягать извилины — пусть за счет воздержания, решения сложной задачи или принятия сложного решения, — показывали худшие результаты в последующем задании, которое также требовало ментальных усилий. По сравнению с ними участники контрольной группы, которым давали легкое задание на первом этапе, например съесть вкусное печенье, показывали лучшие результаты.

Отказ от печенья — опасная игра

Похоже, что у нас имеется некий резервуар ментальных сил, которые расходуются на все акты сознания и самоконтроля, даже те, которые не связаны между собой. Когда людей просили подавлять свои эмоции во время испытания — например, не демонстрировать печаль или фрустрацию, когда смотрят грустный фильм, — они впоследствии хуже выполняли широкий круг не связанных между собой задач, таких как отказ от вкусной еды или упражнения на память. Этот феномен сказывается и в других областях. Даже физические упражнения (например, приседания) выполняются хуже, если перед ними мы напрягали наши ментальные мускулы. Исследование показало, что даже когда тела участников не уставали, физические показатели тех, кто был истощен ментально, падали. Иными словами, граница между умственной и физической усталостью не такая четкая, как мы думаем.

В исследовании, остроумно названном «Любовный голод: влияние самоконтроля на неверность» 32 студента колледжа, состоявших в постоянных отношениях, связывались через чат с конфедератом (то есть исследователем, исполнявшим

роль противоположного пола). Перед этим половину участников заставили воздержаться от вкусной еды, а остальные могли есть все, что пожелают. Как легко предположить, те, кого заставляли отказываться от вкусной еды, скорее были склонны дать свой телефон и даже согласиться на свидание с подставным лицом. Автор исследования заключает: «Ослабленный самоконтроль может быть одной из потенциальных причин того уровня неверности, который мы наблюдаем сегодня в романтических отношениях». Так что, прежде чем подговаривать любимую сесть на диету, стоило бы задуматься (впрочем, вы, наверное, и так об этом знаете).

Внутри усталого мозга

Вместо опытов с печеньем и редисом исследователи теперь изучают ментальные мускулы с помощью изоцирентной медицинской технологии. То, что они обнаружили, очень интересно. Людей с истощенными ментальными мускулами помещали в аппараты МРТ (технология, которая позволяет наблюдать активность мозга). Оказалось, что мозг усталого человека работает любопытным образом. Когда ему демонстрируют притягательное изображение, например аппетитный чизбургер, активность в части мозга, связанной с эмоциональным откликом (миндалины и орбитофронтальная кора), повышается — если сравнивать с активностью в той части мозга, что отвечает за взвешивание, рациональное мышление (префронтальная кора), когда его просят решить сложную задачу. Другие эксперименты показали, что после того, как кого-то заставляют прибегать к самоконтролю, активность в префронтальной коре и подавно сокращается. Неудивительно, что, когда мы ментально истощены, нам не даются сложные задачи и самоконтроль и мы выбираем мультики и печенье.

Подобно тому как ваши руки устают и не могут как следует работать, когда вы до изнеможения поднимали штангу, утомленный мозг не в состоянии как следует справляться со своими задачами — будь то отказ от искушения, принятие сложных решений или работа над сложными интеллектуальными проблемами. Усталость может привести к тому, что вы забудете ради печенья о диете, сдадитесь, решая трудную интеллектуальную задачу, или раньше времени прекратите выполнять сложное физическое задание. В худшем случае вы даже можете изменить любимому человеку.

Хорошая новость заключается в том, что, как и тело, вы можете сделать свой мозг сильнее, то нагружая мозг, то позволяя ему отдохнуть. Ученые обнаружили, что чем чаще мы сопротивляемся искушению, задумываемся или интенсивно концентрируемся, тем лучше у нас это получается. Новая волна исследований опровергает предположение о том, что сила воли — ресурс не бесконечный, как считали ученые ранее: успешно выполняя мелкие продуктивные задачи, мы можем набраться этой силы, чтобы в будущем выполнять задачи более значительные. В любом случае — дело ли в силе воли, истощении эго или каком-то ином механизме — мы не можем непрерывно напрягать мозг (по крайней мере, эффективно) без того, чтобы время от времени не уставать. И мы не можем браться за более серьезные задачи, прежде чем наберемся сил, решая меньшие. Все это возвращает нас к тому, с чего мы начали: нагрузка + отдых = рост.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Помните, что «нагрузка есть стресс»: усталость, вызванная одной задачей, распространится и на следующую, даже если они совершенно не связаны.

- Беритесь за одно дело за раз. Иначе вы буквально лишитесь энергии.
- Ради достижения целей измените окружение. Это особенно важно, когда вы знаете, что истощены. Окружающая обстановка необычайно сильно влияет на наше поведение, особенно когда мы устаем.

Чередование нагрузки и отдыха

В следующих четырех главах мы рассмотрим каждый элемент (нагрузка и отдых) уравнения роста подробнее. Вы узнаете, как лучше подвергать нагрузке и физические, и ментальные мускулы и как лучше отдыхать. В результате вы сможете оптимизировать производительность в течение дня, месяца, года и жизни. Но прежде чем перейти к этому, мы поделимся с вами замечательной историей человека, который с помощью чередования нагрузки и отдыха смог достичь совершенства и ума, и тела.

Джошуа Вайцкин впервые увидел шахматы в парке на Вашингтон-сквер в Нью-Йорке. Ему было шесть лет, он направлялся к детской площадке, но по дороге увидел играющих в шахматы взрослых. Он остановился посмотреть. Игра его заворожила: шахматная доска и двигавшиеся по ней фигуры были отдельным миром, в который Вайцкин нырнул с головой.

Вайцкин освоил шахматы практически моментально. Пока он был маленьким, его игра развлекала старших, но скоро он начал их побеждать. К восьми годам Вайцкин стал заметной фигурой и постоянно выигрывал у тех, кто был старше него как минимум раз в пять. В игре Вайцкина нельзя было не заметить талант и страсть. О нем пошла слава, и вскоре шахматисты мирового уровня выстроились в очередь, чтобы учить его и наставлять.

Начиная с девяти лет Вайцкин принялся выигрывать чемпионаты США. В тринадцать он стал национальным мастером, одним из самых молодых шахматистов, получивших этот престижный титул. К шестнадцати Вайцкин стал международным мастером. Тогда же он получил титул чемпиона США среди юниоров — выдающееся достижение, поскольку в турнире участвуют шахматисты в возрасте до 21 года. На следующий год он подтвердил этот титул.

Примерно в то же время студия Paramount Pictures выпустила фильм «В поисках Бобби Фишера», в котором говорилось о восхождении Вайцкина к шахматным вершинам*. В фильме очень хорошо показано, что происходит, когда выдающийся талант сочетается с глубокой страстью и тяжелой, осознанной работой над собой. Шахматам повезло, что Вайцкин не *настолько сильно* стремился попасть на детскую площадку!

Однако несколько лет спустя, в двадцать с небольшим, интересы Вайцкина, как это часто бывает у молодых людей, изменились. Его заинтриговали медитация и восточная философия. Эти новые интересы, в конце концов, привели его к китайскому боевому искусству тайцзицюань. Он сразу же погрузился в новый вид спорта, однако продолжал добиваться успехов в шахматах. И все же это не могло длиться долго.

Вскоре Вайцкин поднялся к вершинам мира боевых искусств. И снова поползли слухи о молодом человеке с огромным талантом и страстью. К нему снова потянулись лучшие учителя тайцзицюань в мире. Уже в начале новой спортивной карьеры он выиграл множество национальных

* Фильм «В поисках Бобби Фишера» был снят по книге отца Джоша, Фреда Вайцкина, в которой он описывал ранние годы шахматиста. В картине снимались такие звезды, как Бен Кингсли, Лоуренс Фишборн, Джо Мантенья и др. *Прим. перев.*

чемпионатов, и к 30 годам Вайцкин стал мировым чемпионом в «толкающих руках» — основных элементах на соревнованиях по тайцзицюань.

Несомненно, Вайцкин обладает врожденными талантами, было бы глупо отрицать роль генетики в его достижениях. Но сложно поверить, что его ДНК было лучшим для *всех возможных занятий*. В своей прекрасной книге «Искусство учиться» он рассказал о том, как культивировал свой талант и соревновательный дух — как развивал свои природные данные, что и привело его на вершины в таких, казалось бы, взаимоисключающих областях. Вайцкин связывает большую часть своего успеха как в шахматах, так и в тайцзицюань с умением переключаться от нагрузки к отдыху и обратно:

«Нередко случалось так, что я вставал из-за доски после четырех или пяти часов очень интенсивной игры, выходил из зала на улицу и на всей скорости пробежал метров пятьдесят или взбегал на шесть лестничных пролетов. Затем я возвращался обратно, принимал душ и чувствовал себя совершенно обновленным. По сей день практически каждый элемент моих физических тренировок также вращается вокруг той или иной формы нагрузки и восстановления... Если вы заинтересованы в том, чтобы действительно увеличить свою производительность, я бы советовал включить цикл нагрузок и восстановления во все аспекты жизни».

2

Другой взгляд на стресс

В 1934 году на кафедре биохимии университета Макгилл молодой эндокринолог доцент Ганс Селье работал над открытием нового гормона. Он верил, что успех близко. Он вкалывал крысам вытяжку яичников и надеялся, что это вызовет изменения, которые можно было бы объяснить исключительно существованием неизвестного ранее полового гормона. Крысы переживали уникальную физиологическую реакцию. Кора их надпочечников увеличивалась, а иммунная система активизировалась. Чем больше вытяжки они получали, тем сильнее была реакция. Селье был убежден, что эти физиологические изменения вызваны тем самым половым гормоном. Он был в восторге и писал в своем дневнике: «Мне всего 28 лет, а я уже на пути к открытию нового гормона».

Энтузиазм Селье подувал, когда он обнаружил, что ту же реакцию у крыс вызывают инъекции другой жидкости, не имеющей никакого отношения к репродуктивной системе. Подобную реакцию вызывал даже обыкновенный физиологический раствор! Восторг сменился разочарованием: «Мои мечты об открытии нового гормона разбиты. Все время и все материалы, которые потребовались для этого длительного исследования, потрачены напрасно. Я так удручен, что несколько дней вообще не мог работать и просто сидел в лаборатории». Однако мрачные мысли Селье оказались весьма продуктивными.

Селье подумал, что, возможно, ему следует посмотреть на то, что он наблюдал, с совершенно иной стороны. Может,

такую реакцию вызывала не жидкость, содержащаяся в шприце, а сам укол? Сама травма? Селье выбрался из депрессии и принялся систематически мучить крыс. Он делал им уколы, пугал их, проводил на них операции и тому подобное. И после каждого нового травмирующего события он наблюдал ту же реакцию. Крысиные надпочечники и иммунная система активизировались. При этом крысы отнюдь не собирались спариваться. Они готовились к борьбе.

Когда Селье уже отказался от мечты об открытии нового гормона, он получил большой утешительный приз. Он сформулировал концепцию, которая стала одной из передовых в современном мире: концепцию стресса. Причинив крысам шок, боль и дискомфорт, он вызывал врожденную стрессовую реакцию, которая, как мы теперь знаем, присуща практически всякому живому организму.

Все зависит от дозы

Селье и его последователи начали изводить людей и наблюдали тот же феномен, который проявился у крыс. Но они заметили и кое-что другое. Со временем люди и крысы, похоже, адаптировались к каждому уникальному стрессору, постепенно наращивая сопротивление. Определенные стрессоры могли даже вызывать позитивные эффекты, укрепляя ту часть тела, на которую оказывалось воздействие. Так ученые узнали, что стресс не обязательно вреден. Он также может быть стимулом роста и адаптации.

Теперь мы знаем, что эта адаптивная реакция связана с молекулами воспалительных белков и гормоном, называемым кортизол. Воспалительные белки и кортизол активируются стрессом и служат биологическими вестниками, сообщающими телу: «Нам не хватит сил, чтобы выдержать эту атаку!» В результате тело выпускает армию биохимических

строительных блоков и направляет их в зону, находящуюся под ударом, делая тело сильнее и выносливее. Это потрясающий запрограммированный метод, с помощью которого тело готовится к будущим угрозам.

Как мы упоминали ранее, укрепление мышцы, такой как бицепс, — отличный пример положительной стороны стресса, то есть нагрузки. Когда вы изнуряете себя, таская большой вес, в мышцах возникают микротравмы, что приводит к стрессовой реакции. Тело понимает, что оно сейчас недостаточно сильно, чтобы выдержать нагрузку. Следовательно, когда мы прекращаем поднимать тяжести, тело переходит в состояние, называемое анаболическим, в котором мышцы растут, чтобы выдержать больше стресса в будущем. Тот же процесс разворачивается практически при любой физической нагрузке — от упражнений со штангой до бега, гребли и кроссфита.

Однако если стресс слишком велик или длится слишком долго, тело не может приспособиться. В таком случае происходит противоположное росту силы: тело деградирует. Селье называл это «стадией истощения». Сегодня многие описывают стадию истощения как пребывание в «хроническом стрессе». Тело бунтует и запускает так называемый катаболический процесс, или процесс постоянного распада. Вместо того чтобы подавать сигналы о починке и затем успокаиваться, уровни воспалительных белков и кортизола поднимаются и становятся токсичными. Кора надпочечников, постоянно находящаяся на страже, вырабатывается и ослабевает. Так что неудивительно, что хронический стресс приводит к массе проблем со здоровьем: тело может выдержать только определенное напряжение, а затем ломается.

Сравните эти данные, и возникнет парадокс. Стресс может быть полезным, стимулируя желательные изменения в организме, но стресс может быть и вредным, вызывая серьезные

повреждения и травмы. Влияние стресса полностью зависит от дозы. Если вы найдете правильную дозу, стресс не просто станет стимулом физиологической адаптации. Он способен стимулировать и психологические изменения.

Мастерство приходит в борьбе

Вспоминая свое становление, Джош Вайцкин, шахматный гений и чемпион боевых искусств, о котором мы рассказали в конце первой главы, сделал любопытное замечание: рост начинается в точке сопротивления; мы учимся, выталкивая себя за пределы наших способностей.

Может показаться, что Вайцкин говорит об изнурительных тренировках по боевым искусствам, но это не так: Вайцкин рассказывает о том, как учился играть в шахматы. Задолго до того, как узнать, что такое тайцзицюань, Вайцкин напрягал до стадии полного истощения *свой ум*. Существует масса книг о том, как применить спортивный подход к целям в иных областях, но Вайцкин сделал нечто противоположное. Он взял тренировочную философию, которая сделала его чемпионом в шахматах, и использовал ее, чтобы стать чемпионом в боевых искусствах. Тренируя свой ум, досконально изучая шахматные задачи и логику, лежащую в их основе, Вайцкин подвергал себя стрессу. Чтобы вызвать рост, он должен был довести себя до точки сопротивления. Эта идея посетила его двадцать лет назад, однако современная наука только начинает понимать, как его метод работает в обучении.

Учителя старших классов школы в округе Окленд, штат Мичиган, так же разочарованы своей работой, как и учителя по всей стране: слишком большие классы, дети отвлекаются на мобильные устройства и, конечно, не хватает материальных ресурсов. Но больше всего их расстраивает «Единый комплекс» — общегосударственная программа

образования, которой они обязаны придерживаться. Пусть «Единый комплекс» создан с самыми благими намерениями (он предназначен для достижения базового общенационального уровня образования для каждого класса), в округе Окленд он не давал хороших результатов. Посетив школу, мы услышали от педагогов следующее:

- Я понимаю, почему федеральное правительство хочет ввести стандарты образования, но в результате оно стрижет всех под одну гребенку. Вместо того чтобы обучать детей, мы вынуждены следовать курсу (учитель физики, 11-й класс).
- Дети совершенно лишены возможности проявлять креативность, потому что мы обязаны натаскивать их на определенные тесты (учитель английского, 9-й класс).
- Это ужасно. Мы вынуждены кормить учеников с ложки. Это особенно вредно для умных детей, потому что у нас нет возможности подтолкнуть их к самостоятельному мышлению. Все обучение проходит в жестких рамках (учитель экономики, 10-й класс).

В этих жалобах есть смысл. Если готовить детей к жестким, стандартизированным тестам, натаскав на знание определенных фактов, это еще не значит, что они чему-то научились. Наука говорит о том, что для обучения необходимо создать условия для открытого исследования, которое позволяет ученикам выходить за пределы своих индивидуальных возможностей. В серии экспериментов ученики средних и старших классов, которых заставляли сначала подумать над сложными задачами по математике, а только потом обращаться за помощью к учителям, показывали лучшие результаты, чем те, кто получал помощь сразу. Авторы этих исследований свели результаты к простому элегантному выводу: мастерство приходит в борьбе.

Другое исследование — оно назвалось «Почему только некоторые варианты обучения приводят к научению?» — дало столь же простой ответ на поставленный вопрос: большинство учителей дают ответы и оказывают поддержку учащимся слишком рано. При исследовании различных университетских курсов физики ученые выяснили, что, «несмотря на объяснения педагогов, обучение было неэффективным, пока учащиеся не заходили в тупик». Самые действенные системы преподавания отличаются одной общей чертой: они не дают подсказок, пока учащиеся не доходят до точки провала. Рост возникает в точке сопротивления. Мастерство приходит в борьбе.

Это же верно и для спорта. Бегун, пытающийся выбежать за свое время, баскетболист, тренирующий новый прием, серфингист, пытающийся оседлать огромную волну, — достижения становятся результатом яростной борьбы и дискомфорта.

Ник Лэмб — один из лучших серфингистов в мире. Он катается на волнах высотой с четырехэтажный дом. Хотя его выступления могут показаться фантастическими, они основаны на трезвом подходе к тренировкам и непробиваемом настрое, который он культивирует изо дня в день. Когда Брэд брал интервью у Лэмба для журнала *Outside*, его особенно интересовало, как Лэмб готовится к встрече с самыми высокими волнами. Секрет Лэмба — в том, чтобы двигаться навстречу дискомфорту. «Во время тренировки я пытаюсь покорить волну, которая меня пугает, — сказал Лэмб. — Вы развиваетесь только тогда, когда выходите за пределы зоны комфорта. Дискомфорт — это путь к личному развитию и росту. Это противоположность довольству собой».

Лэмб принимает вызов стихии, рассматривая неудачи не как провал, а как возможность роста. «Если бы я никогда не выходил за рамки, если бы никогда не боролся, я бы

никогда не стал лучше», — говорит он. Именно те моменты, когда Лэмб чувствует особую растерянность или когда он чем-то удручен, часто оказываются самыми ценными. Они указывают как на физически, так и на психологически слабые места и обнаруживают те области, в которых он может стать лучше. Его мозг, как и тело, полностью заняты попытками решить проблему. Такие моменты — это моменты, когда повышается установленная Лэмбом для себя планка.

И Вайцкин, и наиболее успешные студенты, и Лэмб практикуют то, что иногда называют «продуктивным провалом». Ученые сходятся во мнении, что самое продуктивное обучение происходит тогда, когда мы переживаем такого рода неудачу. Вместо того чтобы просто отвечать на конкретный вопрос, нам полезно ставить перед собой вызов и даже проигрывать. Неудача дает возможность проанализировать задачу с разных сторон, заставляет углубиться в самую ее суть и таким образом улучшить навыки решения задач сами по себе. Конечно, своевременная подсказка может быть очень приятна. Но когда мы поддаемся искушению найти быстрое решение, мы лишаем себя возможности научиться чему-то на таком глубинном уровне, который может предложить только серьезный вызов.

Обучение: Система 2

Нобелевский лауреат Даниэль Канеман утверждает, что человеческий разум использует две системы мышления — Систему 1 и Систему 2. Система 1 действует автоматически и быстро. Ею часто руководят инстинкты и интуиция. Система 2, с другой стороны, более вдумчивая и аналитическая и требует преднамеренных мыслительных усилий. Система 1 — это наш режим мышления по умолчанию, потому что он затрачивает меньше энергии. Когда мы действуем на автопилоте,

работает Система 1, и доминирует наша текущая ментальная модель мира. Только когда мы активируем Систему 2, действительно выкладываясь по полной и стараясь выяснить что-то новое, мы добиваемся возможности критически осмыслить новую информацию и включить ее в нашу сеть знания. Для настоящего обучения нужна Система 2.

Чтобы понять, почему так сложно учиться, задействуя Систему 2, нам нужно заглянуть глубже в мозг. Наши актуальные знания находятся в сети клеток мозга, нейронов, отростки которых связаны между собой через особые соединения, синапсы. Когда мы учимся чему-то новому, между нейронами образуются новые синапсы, и электрический импульс перемещается по этим нейронным путям, как по тропинкам. Вначале соединения слабы (как буквально, так и фигурально), и новый навык дается нам с трудом, не важно, зубрим ли мы грамматическое правило или учимся использовать недоминирующую руку при игре в баскетбол. Если мы сдаемся, решив не мучиться, Система 1 побеждает. Мы обращаемся к уже сильным связям в мозге и продолжаем использовать прилагательные вместо наречий или делать проводку правой рукой вместо левой. Но если мы выстоим и продолжим работать над новым навыком, связи между нейронами укрепятся. Отчасти это происходит благодаря веществу, называемому миелин. Миелин — это что-то вроде изоляции мозга, он окружает аксоны. Чем больше мы работаем над чем-то, тем больше вырабатывается миелина, что позволяет электрической активности быстрее проходить между нейронами. Иными словами, связи в нашем мозге усиливаются. Со временем то, что раньше вызывало мучения, становится нашей второй натурой.

Если мы практикуемся достаточно долго, то, что когда-то было сложной задачей для Системы 2, становится простым заданием для Системы 1. Просто спросите кого-нибудь, кто

научился вести мяч недоминирующей рукой. Или задайте вопрос себе: сколько будет два плюс три? А как насчет шестью четыре?

Вспомните прошлое. Ответы на эти вопросы не всегда давались нам так просто.

Это не означает, что бесцельные страдания помогают обучению. Но это означает, что лучше всего мы учимся, когда нам реально приходится постараться. Подобно тому как, приложив усилие, чтобы вытерпеть еще один повтор в тренажерном зале, мы можем укрепить тело, прилагать усилия до точки провала и только затем обратиться к подсказке — отличный способ укрепить ум. Если вы хотите постепенно расти в своем деле, вам нужно рассматривать стресс как нечто положительное, даже желательное. И хотя слишком тяжелый или непрекращающийся стресс может быть опасен, правильная его доза служит мощным стимулятором роста.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Стресс провоцирует рост.
- Джош Вайцкин, шахматный гений, ставший чемпионом боевых искусств, говорит: «Рост начинается в точке сопротивления».
- Развитие новой способности требует усилий: навык приходит в борьбе.
- Когда вы стараетесь, активируется Система 2, и вы ступаете на путь к истинному развитию; накапливается миелин, и укрепляются нейронные связи.
- Переживайте неудачи продуктивно: просите о помощи только после того, как позволили себе достаточно помучиться.

Трудновыполнимые задачи

Когда психолог Михай Чиксентмихайи исследовал, каким образом выдающиеся профессионалы попадают в состояние потока и последовательно улучшают свои показатели, он заметил, что они регулярно доводят себя до предела и даже несколько выходят за пределы. В попытке определить эту загадочную «зону» Чиксентмихайи разработал элегантный концептуальный инструмент.

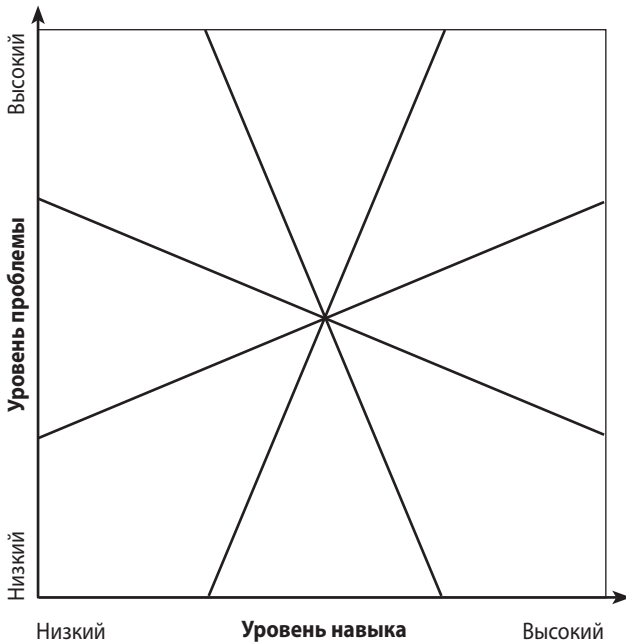


График Чиксентмихайи не только помогает найти путь в эту самую зону, но также может использоваться как определитель оптимального объема стресса, необходимого для роста. Лучший вид стресса, который мы предпочитаем называть «трудновыполнимыми задачами», находится в верхнем правом углу сектора «поток».

Задачи, с трудом поддающиеся решению, встают перед вами, когда вы беретесь за что-то, что заставляет вас чувствовать себя почти не способным контролировать происходящее, но не поглощенным паникой и не слишком взбудораженным. Когда стоящая перед вами задача оказывается за пределами ваших способностей — это и есть ваша зона наилучшего восприятия. Чуть задача проще, и вы думаете: «Ну, с этим я справлюсь». Слишком простое задание не вызывает достаточного стресса и потому не может служить стимулом для роста. Уровень сложности слишком высокий — и паника не позволит вам сосредоточиться. Вам нужна ваша собственная зона наилучшего восприятия: текущая задача должна находиться слегка за пределами имеющихся у вас навыков.

Тренировочные методики, которые Стив разрабатывает для своих бегунов мирового класса, таких как Сара Холл, — отличные примеры трудновыполнимых задач. Перед тем как Холл финишировала в 2016 году в числе первых на мировом соревновании по полумарафону, она 15 минут бежала с поразительной скоростью: миля за 5 минут и 30 секунд. Это даже быстрее, чем у нее получалось раньше. Задача тренировок по методике Стива состоит в том, чтобы раздвигать пределы возможного, заставляя бегунов выкладываться до и сверх предела своих способностей. Неудивительно, что спортсмены Стива на тренировке немного нервничают. Некоторые даже сомневаются, справятся ли они с тренировкой. Хотя диванные спортивные психологи могут сказать, что такого рода сомнения и неуверенность в себе — это плохо, Стив считает иначе. Немного сомнений и неуверенности в себе на самом деле полезны. Это свидетельство того, что перед вами возникла возможность роста.

Внутренний голос, шепчущий «Кажется, у меня не получится», на самом деле знак того, что вы на правильном пути. Просто ваш разум пытается заставить вас свернуть на привычную дорожку, в зону комфорта. Но лишь задачи, с трудом поддающиеся решению, позволяют отправиться вперед по пути чуть более сложному.

Эта концепция применима практически ко всему, будь то тренировка, исполнение музыкальной пьесы или подготовка офисного проекта. В этом красота диаграммы Чиксентмихайи. Вы можете планировать с ее помощью любую деятельность. Но важно учесть как можно больше внешних и внутренних факторов, которые могут осложнить на данный момент вашу деятельность.

К внешним факторам могут относиться:

- погода;
- размер аудитории (или полученные результаты);
- денежное вознаграждение;
- сроки;
- люди, с которыми вам приходится работать (если это групповой, командный проект).

К внутренним факторам могут относиться:

- другие стрессоры, присутствующие в вашей жизни в данное время;
- ваша личная заинтересованность и мотивация;
- ваше физическое и психологическое здоровье.

Обдумайте вашу обычную деятельность. Где она находится на диаграмме Чиксентмихайи? Добиваетесь ли вы роста здоровым, устойчивым образом? Мы не предлагаем вам проводить *все* свое время, занимаясь трудновыполнимыми задачами. Пожалуй, так было бы не очень практично. К тому же, чтобы влияние стресса было положительным, вам все равно нужно время на восстановление сил. Но мы предлагаем вам до того, как заняться чем-то, в чем вы хотите

продвинуться — будь это финансовое моделирование, написание портретов, бег на дальние дистанции и так далее, — поискать задачи, с трудом поддающиеся решению. То есть тот вид деятельности, который вывел бы вас из зоны комфорта и заставил найти точку сопротивления для роста.

В этой главе мы рассмотрели достоинства стресса, выяснили, почему навыки приходят в борьбе, и узнали, какие виды деятельности относятся к категории полезного, помогающего росту стресса, — то, что мы называем задачами, с трудом поддающимися решению. Вскоре мы рассмотрим, как именно вы должны над ними работать, и объясним, почему так часто устойчивые представления о «продуктивной» работе упускают из виду самое важное.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Подумайте о навыке/способности, который вы хотите развить.
- Оцените свою способность использовать этот навык/способность в данный момент.
- Активно ищите задачи, которые немного превышают ваши способности.
- Если вы чувствуете, что полностью овладели ситуацией, усложните следующую задачу.
- Если вы нервничаете или так возбуждены, что не можете сосредоточиться, немного упростите задачу.

3

Используйте стресс во благо

В начале 1990-х годов психолог-бихевиорист Андерс Эрикссон занялся исследованиями того, как люди достигают высоких результатов в избранных ими областях. В то время было принято считать, что все дело в опыте. То есть чем дольше вы чем-либо занимаетесь, тем лучше у вас это должно получаться. В результате, полагал Эрикссон, накопление опыта — особенно в сочетании с удачной генетикой — должно сделать из вас мастера, эксперта. Но исследование показало, что все обстоит несколько иначе.

Эрикссону попалась на глаза малоизвестная научная работа, в которой говорилось о том, что профессора физики в университете Беркли (Калифорния) не могли превзойти собственных студентов при решении задач, которые предлагались на вступительном уровне. И это притом, что некоторые из них десятилетиями занимались физикой и преподавали физику. Что-то тут не срасталось.

Эрикссон продолжил копаться в малоизвестных исследованиях и наткнулся на все более удивительные результаты. Например, рабочий стаж психологов не имел корреляции с тем, каких успехов они добивались при работе с пациентами. Другой эксперимент показал, что многие врачи, по мере того как *набираются* больше опыта, расшифровывают рентгеновские снимки *все хуже*. Чем больше времени прошло с окончания ими университета, тем больше ошибок они делают. В каждой из исследованных областей, начиная с дегустаторов вин и заканчивая финансовыми инвесторами, опыт

не оказывался критическим показателем, определяющим ведущих специалистов. В некоторых случаях Эрикссон не мог найти разницы между производительностью новичков и ветеранов. Независимо от того, с какой точки зрения он подходил, Эрикссон убеждался в том, что опыт и компетенция не идут рука об руку.

Так что же, если не опыт, задумался Эрикссон, делает человека экспертом? Чтобы выяснить это, он с командой исследователей отправился в Берлин, чтобы изучить жизнь скрипачей, проходивших обучение в известной Всемирной академии музыки. Эрикссон и его команда попросили скрипачей продолжать делать то, что они обычно делают, с одним небольшим исключением — все фиксировать. Каждый вечер скрипачи подробно записывали, как они провели день. Спустя неделю Эрикссон сравнил дневники лучших студентов — тех, о ком высоко отзывались преподаватели, — с дневниками остальных. Почти все репетировали примерно одинаковое количество времени — около 50 часов в неделю. Это нисколько не удивило Эрикссона: во Всемирную академию принимают только усердных и глубоко преданных делу. Но факт, что все скрипачи занимались одинаковое время, послужил подтверждением тому, что Эрикссон и так уже знал, — сам по себе опыт еще не делает человека экспертом.

Затем исследователи рассмотрели то, что происходило в эти 50 часов. Как именно занимались скрипачи? Ответ: по-разному. Лучшие много времени уделяли определенной задаче и полностью посвящали себя ей. Они игнорировали любые помехи и очень редко, если вообще никогда, не работали чисто механически. То есть лучшие скрипачи занимались куда более осознанно, чем все остальные.

Эрикссон и его команда начали изучать других профессионалов: спортсменов, художников и интеллектуалов.

И убеждались в одном: не длительность практики определяла лучших, а объем обдуманной практики. Хотя Эрикссон был в курсе популярного правила «десяти тысяч часов» Малкольма Гладуэлла*, *реальные* результаты доказывали нечто совершенно иное. Результат зависит не от того, сколько именно часов вы практикуете. Повторенье — не мать ученья. Мать идеального обучения — идеальное повторение.

Идеальная практика

Так что же нужно для идеальной практики? Эрикссон выяснил, что лучшие производители активно ищут трудновыполнимые задания, поднимая планку учебных целей на высоту, слегка превышающую их текущие способности. Но это только полдела. Самой важной отличительной чертой осознанного обучения была глубокая концентрация.

Чтобы проверить это предположение, исследователи взяли группы певцов, профессионалов и любителей и подключили их к устройствам, которые измеряют физиологические показатели концентрации. После того как датчики были прикреплены, певцы занимались в обычном порядке. В конце занятия каждому исполнителю задали несколько вопросов, чтобы определить их уровень комфорта и концентрации. Выявилась четкая схема. Как конкретные физиологические данные, так и не очень надежные данные самооценки показали, что певцы-любители во время урока чувствовали себя комфортно и в целом занятия были им приятны. В свою очередь, профессиональные певцы во время урока куда сильнее концентрировались на учебе. Они

* Журналист и популяризатор науки Малкольм Гладуэлл популяризировал следующую теорию: чтобы стать профессионалом в определенной области, нужно потратить на ее изучение около 10 тысяч часов. *Прим. перев.*

тщательно фокусировались на улучшении определенных параметров своего исполнения, пусть это даже делало занятия менее приятными. Лучшие певцы немного выходили за пределы своих зон комфорта и делали это совершенно осознанно. Хотя любители и профессиональные певцы упражнялись одинаковое количество времени, использовали они его совершенно по-разному.

И так во всех сферах: те, чья производительность выше, посвящают себя делу на сто процентов. Они полностью погружены в текущий момент.

Полное присутствие

Доктор Боб Кохер, один из наших наставников, — типичный человек Ренессанса. По образованию он медик. И хотя он не учился ни в одном из университетов Лиги плюща, вроде Гарварда или Йеля, однако получил невероятно престижную стипендию Медицинского института Говарда Хьюза — в медицине это аналог стипендии Родса*. Он работал врачом в медицинском центре Бет-Изрейел при Гарвардском университете, но спустя несколько лет доктор Боб (как все его зовут) понял, что не может полностью посвятить себя больным людям, потому что работает в рамках больной системы. Это было непростое и рискованное решение, но он сделал сложный выбор и ушел из клинической практики, чтобы найти возможность сделать здравоохранение лучше на системном уровне. Возможностей оказалось немало.

Доктор Боб сменил много занятий: он был партнером в крупной консалтинговой компании; экономистом

* Стипендия Родса — международная стипендия для обучения в Оксфордском университете. *Прим. перев.*

в области здравоохранения, докладывающим непосредственно президенту США; научным сотрудником Института Брукингса; преподавателем Стэнфордского университета — и это только некоторые из них. Сегодня он партнер в одной из крупнейших венчурных компаний Кремниевой долины: он инвестирует миллионы долларов в многообещающие стартапы, продукты и услуги в области здравоохранения. Его взгляды на инновации в здравоохранении публикуют *The New York Times* и престижные научные журналы. У доктора Боба как эксперта берут интервью для бесчисленных бестселлеров. Когда национальным или даже международным лидерам приходится принимать решения в области здравоохранения, они ищут возможности с ним побеседовать. В общем, если кого-то и можно назвать высокопрофессиональным специалистом, то это доктор Боб.

Конечно, мы восхищаемся достижениями доктора Боба и тяжелым трудом, который позволил ему их добиться. Но мы также берем с него пример, потому что он носит электронные часы за 40 долларов. Это значит, что он работает не ради денег и мотивируют его не земные блага. Он высоко ценит свое физическое здоровье и поэтому тренируется как минимум по часу в день. Что еще важнее: он отличный муж и отец двух девочек и почти каждый день возвращается домой к ужину и занимается с ними. Так что, когда мы встретились с доктором Бобом в его офисе в Пало-Альто, нас больше всего интересовал простой вопрос: как он умудряется достичь столь многого, сохраняя баланс в своей жизни? Он ответил на наш вопрос без слов.

С того момента, как мы оказались в кабинете с доктором Бобом, мы были здесь исключительно с доктором Бобом. Нам не пришлось делить его внимание с электронной почтой, телефоном или возникающими на пороге коллегами.

До того как мы встретились, он писал статью для престижного медицинского журнала и размышлял над будущим компании. Но он отложил в сторону эти занятия. В кабинете нас было только трое, и мы обсуждали эту книгу. Исходящая от него энергия была почти осязаемой. Он уделил нам такое же внимание, какое уделяет президенту Соединенных Штатов. Доктор Боб был полностью погружен в текущий момент. А мы в реальном времени наблюдали за тайной его успеха.

Выполняя только одну задачу в один отрезок времени и посвящая ей все свое внимание, доктор Боб способен лично делать множество вещей: начиная с влияния на политику в области здравоохранения, с обдумываний инвестиций и заканчивая ролями хорошего мужа и отца. Его упорная однозадачность приводит к тому, что каждый документ, который он составляет, и каждая встреча, в которой он участвует, способствуют его развитию. «Это не значит, что я не владею многозадачностью, — говорит он. — Но когда я делаю много дел сразу, страдают все эти дела. Поэтому я не совмещаю занятия. Никогда».

Он тщательно планирует свой день. Каждый период имеет конкретную цель. Например, он может поставить себе целью написать 500 слов для статьи; изучить данные какой-либо компании, чтобы принять решение об инвестициях; побеседовать с интересным человеком; удерживать частоту сердцебиения на 80 процентов от максимума на занятии фитнесом; повлиять на человека, принимающего решения, во время политической встречи в верхах; насладиться ужином с женой и детьми. Подобное разделение на категории позволяет ему следовать своему главному правилу: «Делать только одну вещь за раз». Секрет доктора Боба в том, что для того, чтобы сделать так много, он делает очень мало. Он гений однозадачности.

Однозадачность

История доктора Боба, конечно, вдохновляет, но универсален ли его опыт? И если да, то почему столь многие настаивают на многозадачности?

Нам нравится многозадачность, потому что, когда мы делаем множество дел одновременно, мы чувствуем себя более продуктивными и испытываем большее эмоциональное удовлетворение. Внутренний голос говорит нам: «Только посмотри, сколько всего я делаю! Посмотри на все эти пункты в моем списке!» В обществе, которое поощряет и вознаграждает «оптимизацию» и «многозадачный режим», сложно не захотеть «оптимизировать» себя. К сожалению, наш мозг работает не так, как компьютер. Для 99 процентов* из нас эффективная мультизадачность — это всего лишь эффективное погружение в иллюзии.

При обследованиях тех, кто утверждал, что они мастера многозадачности, МРТ их мозга все равно показывало, что делать два дела одновременно без потери качества невозможно. Когда мы совмещаем задачи, мозг либо постоянно переключается между заданиями, либо, используя стратегию «разделяй и властвуй», выделяет лишь часть когнитивных способностей для определенной задачи. В итоге, как свидетельствует множество исследований, если мы делаем несколько дел одновременно, понижается не только качество, но и, что особенно забавно, уменьшается количество работы.

Пусть переключение стоит крошечных усилий, пусть на него уходит десятая доля секунды, со временем, пока мы мечемся между нашими задачами, эти доли накапливаются. Исследователи из Мичиганского университета обнаружили,

* Исследования показывают, что эффективно совмещать задачи способны лишь чуть более одного процента людей. Вероятнее всего, вы не относитесь к этому одному проценту. Просто потому, что вероятность так устроена.

что с виду безобидная многозадачность может сожрать до 40 процентов рабочего времени человека. И хотя нам кажется, что благодаря многозадачности мы делаем в два раза больше, *на самом деле* мы делаем почти в два раза меньше.

Дело даже не в том, что от многозадачности страдает текущая производительность. Дополнительные исследования показывают, что люди, которые постоянно совмещают дела, хуже отфильтровывают ненужную информацию, медленнее распознают алгоритмы, хуже работает и их долгосрочная память. Иными словами, многозадачность вредит не только той работе, которую мы делаем сегодня, но также работе, которую мы будем выполнять завтра. Талантливые скрипачи Эрикссона и человек Ренессанса — доктор Боб подтверждают: чтобы расти благодаря стрессу, нужно заниматься одним делом, полностью посвящая себя ему.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Применяйте принцип идеальной практики каждый раз, когда собираетесь заняться важной работой.

- Определите цель и конкретные задачи каждой рабочей сессии.
- Спросите себя: чему я хочу научиться или что я хочу сделать?
- Глубоко сконцентрируйтесь и сфокусируйтесь, даже если это иногда неприятно.
- Однозадачность. В следующий раз, когда вам захочется совместить дела, напомните себе об исследованиях, доказывающих, что это неэффективно. Помните секрет доктора Боба: «Делайте одно дело за раз».
- Помните, что качество важнее количества.

К сожалению, чтобы перестать прибегать к многозадачности, недостаточно знать о таящихся в ней опасностях. Технологии, допускающие и облегчающие многозадачность, могут вызывать зависимость. Они мешают полной концентрации на том, чем бы мы ни занимались, уменьшая потенциальные стимулы роста. (Просто представьте себе, что произошло бы, если бы бегуны останавливались для проверки каждый раз, когда им на телефон приходят уведомления.) Но прежде чем мы сможем найти эффективный способ снизить зависимость от современных технологий, сначала мы должны понять, почему мы стали так от них зависимы.

Зависимость от смартфонов

Готовы поспорить: вы любите свой телефон. В этом нет ничего плохого. Мы тоже любим наши телефоны. Это потрясающие устройства, позволяющие поддерживать уровень связи, о котором 15 лет назад никто и мечтать не мог. По сути, если бы мы не любили наши телефоны, вы бы, наверное, не читали сейчас эту книгу. В начале 2014 года Брэд, стоя на тротуаре в пригороде Сан-Франциско, листал ленту Twitter и увидел интересную запись у парня по имени Стив Магнесс, который в это время сидел в кафе в Хьюстоне. Брэд пошел по ссылке в твите Стива и пришел в восторг от прочитанного: «Вот это да! Кажется, мы с этим парнем думаем на одной волне». Брэд прочитал еще несколько постов Стива и решил, что должен ему написать. Через несколько минут Стив, пролистав записи Брэда со своего телефона, нажал «ответить». Именно так и возникла эта плодотворная связь.

Так что поверьте: мы тут не для того, чтобы демонизировать технологии. Но благодаря таким историям, как наша, благодаря хитроумному, если не сказать манипулятивному, устройству телефонных приложений многие из нас любят

свои смартфоны настолько сильно, что просто не могут им сопротивляться. Согласно данным центров лечебно-профилактической помощи *ежедневно* девять человек погибают и более 1150 получают травмы в автомобильных авариях, произошедших по причине невнимательности водителя. Недавний опрос показал, что 31 процент водителей в США в возрасте от 18 до 64 лет признаётся, что хотя бы один раз за прошедшие 30 дней они отвлекались за рулем самым опасным образом — печатали (писали твиты, электронные письма, статусы в Facebook и так далее). К сожалению, есть основания полагать, что эти цифры сильно преуменьшены. Будьте честны с собой. Проверяли ли вы свой телефон или отправляли с него сообщения во время поездок в последние 30 дней? Если нет, то приходилось ли вам ездить в машине, водитель которой так делал? Если вы ответили «нет» на оба вопроса, то это прекрасно. Но мы боимся, что вы в меньшинстве. Хотя все знают об опасности, большинство из нас просто не могут бороться с тягой проверять свои телефоны.

Чтобы узнать, почему так происходит, давайте взглянем на другую зависимость, которая разрушает много жизней, — на азартные игры. Когда игрок ждет следующей карты за столом блек-джека или дергает за рычаг «однорукого бандита», он испытывает прилив мощного нейрохимического вещества — дофамина. Дофамин вызывает ощущения восторга и возбуждения. Под влиянием дофамина мы чувствуем себя живыми, заряженными энергией. В отличие от остальных нейрохимических веществ, которые выделяются, когда мы достигаем чего-либо, гораздо более мощный дофамин производится в предвкушении результата какого-либо события, когда мы страстно чего-то хотим, к чему-то стремимся. Иными словами, мы зависим не от победы, мы зависим от ее предвкушения.

Азарт — то переживание, которые мы испытываем, пока наблюдаем, как крупье переворачивает карту или крутится барабан, — запускает мощный поток дофамина. Дело в том, что неясная ситуация, всего лишь *шанс* выигрыша куда соблазнительнее, чем ситуация, когда мы точно знаем, что победим. Если бы мы были устроены иначе, то люди опьянялись бы возможностью размещать деньги в муниципальных бондах, которые гарантируют четыре процента годовых, а не проводили бы часы у игровых автоматов. Но, увы, мозг награждает нас большей дозой дофамина за попытку получить приз, чем за сам приз*.

Биохимически мы настроены на преследование удачи, но в современном казино это свойство, бывшее когда-то нашим эволюционным преимуществом, уже не так полезно. Если бы не наша тяга к непредсказуемой награде, нас бы сегодня тут не было. Наши древние предки нуждались в существенной причине выдерживать многодневные охоты без гарантии успеха. И это эволюция привела к тому, что мы наслаждаемся погоней.

Это же свойство объясняет, почему тысячи лет спустя мы не можем оторваться от телефонов. Телефоны и приложения, разработанные умными специалистами, притягивают нас аналогично игровым автоматам. Когда мы проматываем страницы и ждем писем и оповещений, новых и новых обновлений в Twitter, Facebook, Instagram, организм награждает нас дофамином. Вместо комплекта вишенки или семерки мы надеемся на другую награду: новые лайки, комментарии или сообщения. И хотя каждая проверка телефона отнюдь

* Дофамин — нейромедиатор, который вырабатывается, если наше ожидание награды оказывается оправданным. Если же человек не смог добиться успеха, ожидания расходятся с реальностью и дофамин не синтезируется. В итоге действиям, быстрее приводящим к получению награды, приписывается большая ценность. *Прим. науч. ред.*

не сулит награды, нас награждают все же достаточно часто, чтобы продолжать его проверять. Поскольку всегда есть шанс, что кто-то где-то пишет в данную минуту что-то очень важное для нас, мы не можем перестать тянуть рычаги наших социальных игровых автоматов. Даже когда несемся по шоссе. И проблемы возникают не только за рулем автомобиля. Проблемы возникают и при попытке повысить свою производительность. Потому что, как мы уже узнали, самая эффективная работа — та, которая ведет к росту и славе, — требует безраздельного внимания. Во время нашей встречи с доктором Бобом он ни разу не проверил свой телефон. Он даже не вспоминал о нем. Телефона вообще не было в его кабинете.

С глаз долой — из сердца вон

Самый распространенный способ борьбы с зависимостью от смартфона является и самым простым: поставьте смартфон на беззвучный режим и затем переверните его экраном вниз или, например, положите в карман. К сожалению, само по себе это действие не позволит вам достаточно глубоко сконцентрироваться, что необходимо для высокой производительности. Сказать человеку, что он может держать свой телефон на расстоянии вытянутой руки, но не должен на него смотреть, — все равно что сказать наркозависимому, что он может держать на виду полный шприц, но не может им воспользоваться. В обоих случаях жажда вознаграждения и эмоциональная и физическая зависимости слишком велики.

Воздерживаться от проверки сообщений в телефоне становится только сложнее из-за фокусов, которые проделывает наш мозг. Бывало ли такое: вы носили в кармане выключенный телефон, и вам все время казалось, что он вибрирует?

Если так, вы не одиноки. Недавнее исследование Университета Пердью показало, что 89 процентов студентов страдают от «синдрома фантомной вибрации». По словам студентов, примерно раз в две недели им казалось, что их телефон вибрировал, хотя этого не происходило. Они знали, что их телефоны выключены, но подсознание, желающее оповещений, вызывало физические ощущения. Они бросали дела, чтобы проверить якобы вибрирующие телефоны.

Предположим, что вы можете каким-то образом воздерживаться от искушения проверять телефон, когда он находится рядом с вами. Это само по себе требует немалых усилий. Вместо того чтобы посвящать всю свою сознательную энергию тому, чего вы действительно пытаетесь добиться, немалая ее часть уходит на мысли о смартфоне, о том, что вам могут написать, и на воздержание от проверки сообщений. Для исследования, результаты которого были опубликованы в *The Journal of Social Psychology*, исследователи попросили группу студентов выполнить серию сложных заданий на моторику, пока их телефоны лежали у них на виду. Вполне предсказуемо показатели были значительно хуже, чем у контрольной группы, участники которой не видели своих телефонов. Но самое интересное произошло, когда телефоны забрали у всех участников, а телефон организатора исследования остался на виду. Даже когда телефон не был их собственным, студенты все равно хуже выполняли задания!

Смартфоны отвлекают нас, и не важно, включены они, выключены, в кармане, на столе, — они отвлекают наше внимание, даже если это не наши телефоны. Нам (то есть Брэду и Стиву) неловко в этом признаваться, но, вероятно, даже чтение этого текста о смартфонах могло отвлечь вас от самого текста. Возможно, эта глава вызвала у вас желание найти свой телефон или, хуже того, проверить его. А значит, лучший способ не дать себе отвлечься на телефон — это

убрать его из уравнения вообще. Оказывается, в поговорке «С глаз долой — из сердца вон» есть доля правды.

Профессор Уолтер Мишель из Колумбийского университета — всемирно известный эксперт по силе воле. Он посвятил более тридцати лет изучению того, каким образом и почему некоторые люди способны устоять перед искушениями, а некоторые нет. В ходе бесчисленных экспериментов с участием взрослых и детей Мишель выяснил, что один из самых лучших методов самоконтроля — это убрать объект влечения из виду. (Или, как в случае с вибрирующими телефонами, скорее из доступа.) Открытие Мишеля объясняет, почему выздоравливающим от своего пристрастия азартным игрокам запрещают появляться в казино и почему людям на диете советуют прятать вредную еду в труднодоступных местах или вообще не держать ее дома. Сам вид желанного объекта вызывает прилив дофамина, который, словно черт за плечом, шепчет: «Точно не хочешь заглянуть в почту, хоть на минуточку?»

Пока мы писали эту главу, Брэд начал тестировать способ «С глаз долой — из сердца вон» на себе. Делал ли он упражнения на эллиптическом тренажере, поднимал штангу или писал книгу, его производительность улучшалась, когда телефона вообще не было видно. Реальные и объективные показатели производительности в каждой области — сгенерированные ватты энергии, поднятые килограммы и написанные слова — все улучшались. Эти объективные данные подтверждали то, что он ощущал субъективно. Без смартфона перед глазами Брэд быстро забывал о его существовании. Он чувствовал, что сил у него стало на 10–15 процентов больше, тех сил, которые он мог уделить насущной задаче. Не имея возможности потянуться за телефоном и заглянуть в него, он не просто облегчал карман — он также снимал и тяжелый груз с души.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Выясните, что мешает вашей глубокой концентрации. Вот распространенные помехи, многие из которых связаны со смартфонами:
 - текстовые сообщения;
 - интернет;
 - социальные сети;
 - телевидение.
- Исключите отвлекающие факторы. Помните, что только «с глаз долой» реально приводит к «из сердца вон».

Блоки стресса

Напрягать себя утомительно. Профессионалы высочайшего уровня понимают и признают, что существуют пределы нагрузки, которую они способны вынести. Они в курсе, что если они превысят этот предел, тогда хороший, продуктивный стресс может стать вредным.

За годы наблюдения за мастерами своего дела Эрикссон обнаружил, что лучшие работники во всех сферах не способны заниматься интенсивной работой и глубоко концентрироваться дольше двух часов. За пределами редких, краткосрочных ситуаций, когда люди выходят за этот предел, ни тело, ни разум не могут выдерживать такую нагрузку. Лучшие профессионалы, как выяснил Эрикссон, как правило, разделяют рабочее время на отрезки длительностью от 60 до 90 минут, которые перемежают краткими перерывами.

Хотя работа Эрикссона концентрируется в основном на людях творческих профессий и профессиональных спортсменах (в том числе и на шахматистах), новые исследования подтверждают справедливость его заключений и для офисной работы. Недавно международная технологическая

компания Draugiem Group захотела узнать, какими привычками отличаются их самые успешные сотрудники. Draugiem Group скооперировалась с разработчиками DeskTime — приложения, хитроумным образом отслеживающего время работы сотрудников. И выяснилось, что звезды Draugiem Group придерживаются определенного режима: они проводят в среднем 52 минуты полностью погруженными в свои задачи, а затем делают перерыв на 17 минут.

Другие компании также изучали и анализировали работу своих служащих. Не важно, какой была отрасль и вид работы, — лучшие результаты неукоснительно давали периоды усердного труда, перемежаемые короткими перерывами. Самые продуктивные работники на мясоперерабатывающем заводе следовали часовым циклам: 51 минута работы и 9 минут перерыва. Сельскохозяйственные рабочие показывали лучшие результаты при циклах в 90 минут: 75 минут работы и 15 минут перерыва. Исследования трудовых привычек работников умственного труда выявили эффективные циклы в 50 минут работы с семиминутными перерывами.

Хотя конкретное соотношение работы и отдыха зависит от специфики работы и индивидуального выбора, общая идея ясна: чередование блоков от 50 до 90 минут интенсивной работы и передышек от 7 до 20 минут позволяет сохранять физическую, когнитивную и эмоциональную энергию, требующуюся для высокой производительности. Эти приливы и отливы идут вразрез с привычным представлением о необходимости либо бесконечно вкалывать, либо все время метаться между несколькими задачами средней сложности. Не годится ни один из этих традиционных подходов. Первый ведет к психологической, когнитивной и эмоциональной усталости и, наконец, выгоранию. Второй — к недостаточной производительности.

Одна компания бухгалтерского учета, которая страдала от выгорания сотрудников, ввела в каждый час обязательные

пятиминутные перерывы плюс два дополнительных длинных перерыва в течение дня. Хотя работникам «подарили» около часа оплаченного трудового времени, общие показатели несколько не понизились. Что более важно, дискомфорт работников и напряжение глаз существенно уменьшились. Умный режим — то есть чередование блоков интенсивной работы и коротких перерывов — дает нам возможность сделать больше и избежать усталости и выгорания.

Интересно, но в мире профессиональных бегунов эта идея далеко не нова. В 1930-х годах, когда немецкий тренер Вальдемар Гершлер разрабатывал интервальные тренировки, то есть интенсивные повторные пробежки с короткими перерывами между ними, его цель была проста: позволить бегуну достичь до максимально возможного объема высококачественной работы, прежде чем усталость ухудшит его производительность. Почти век спустя Стив и любой другой из ведущих тренеров по бегу полагаются на интервальные тренировки. И хотя потребовалось почти сто лет, приятно видеть, что прогрессивные работодатели за пределами беговых дорожек, наконец, начинают осознавать ценность интервалов.

Подобно тому как бегуну может понадобиться время, чтобы прийти в форму, необходимую для выполнения высокоинтенсивных интервалов, так и вам может потребоваться время, чтобы приучить себя к блокам непрерывной работы. Это особенно касается тех, кто привык к многозадачности или постоянно отвлекается на цифровые раздражители.

Если вы замечаете, что вам трудно полностью концентрироваться (не проверять оповещения на своем смартфоне, не открывать свою электронную почту и т. п.), начните с более коротких отрезков времени от 10 до 15 минут и каждую неделю постепенно наращивайте продолжительность. Как и любой другой навык, глубокое погружение в работу — это практика, которую нужно культивировать постепенно.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Поделите свою работу на отрезки от 50 до 90 минут (продолжительность может зависеть от задачи). Начните с меньшего, если у вас не получается удерживать внимание.
- По мере развития вашей способности к концентрации вы, возможно, обнаружите, что сможете работать дольше и усерднее.
- Для большинства занятий и в большинстве ситуаций два часа — это максимальная продолжительность блока работы.

Важность настроения

Представьте себе, что вы только что закончили тяжелую, изнурительную тренировку под испепеляющим летним солнцем. Кто-то предлагает вам ледяной молочный коктейль. Как бы вам ни было жарко и как бы ни хотелось есть, прежде чем выпить, вы можете поинтересоваться: «А что в коктейле? Это здоровая, низкокалорийная смесь с органическими фруктами и овощами с миндальным молоком и протеином? Или полная ее противоположность — калорийная бомба с мороженым из цельного шоколада, цельным молоком и сахарным сиропом?»

Наука (и здравый смысл) подсказывают нам, что наши тела по-разному отреагируют на эти напитки. Калорийная бомба сначала даст более заметное ощущение сытости. Несколько часов спустя благодаря употребленному сахару нам захочется еще сладкого. Более здоровый вариант, с другой стороны, освежит и даст энергию, оставив нас с ощущением легкости. Но он доставит меньше удовольствия, чем если бы мы выбрали второй вариант. К тому же, вполне возможно, мы скорее захотим перекусить.

Когда исследователи Йельского университета сравнили, как люди реагируют на два коктейля, они подтвердили все эти предположения. Участники исследования, получившие сытный коктейль, сообщали, что сразу почувствовали большое удовлетворение, но позже хотели больше сладкого. Они также испытали более резкое падение уровня грелина. Грелин — это гормон, связанный с голодом, его падение говорит мозгу: «Я сыт». Все это неудивительно, потому что и не должно удивлять — именно такого результата мы и ожидали. Кроме одного маленького факта. Состав коктейлей, которые получила каждая группа, был совершенно одинаковым. Единственное, что отличалось, — описание. Весь фокус крылся в сознании участников, а не в сахаре, жирах, фруктах, овощах или белках. Сознание влияло не только на их ощущения, на субъективную реакцию на выпитые напитки, но также и на их гормональную реакцию.

Легко игнорировать влияние «настроя», считая это концепцией из популярной психологии, цель которой — повысить нашу самооценку. Но серьезная наука говорит иное. Очки, через которые мы рассматриваем мир, влияют на все, от обучения до здоровья, от продолжительности жизни до гормональной реакции на «разные» молочные коктейли.

Настройте свой разум

В конце 1960-х годов в Йельском университете молодой специалист Кэрол Двек изучала состояние беспомощности у детей. В частности, она хотела ответить на вопрос: «Почему некоторые дети сдаются, когда сталкиваются с неудачей, а других она мотивирует?» Ответ, как она выяснила, был в их головах.

Дети, которые легко сдавались, также избегали сложностей и чувствовали, что им угрожают те, кто отличался

от них. Они нередко воспринимали учебу и развитие как что-то, находящееся за пределами их контроля. Они были убеждены, что качества, которые определяли, получится у них или нет, заложены изначально. Иными словами, эти дети верили, что именно их врожденные способности и таланты — их генетический код — определяют исход почти всех жизненных ситуаций. Они считали, что у них либо «есть способности», либо нет. То есть они либо умные, либо глупые. Мотивированные дети, которые были способны справляться с проблемами, имели совершенно иные убеждения. Они считали, что, тяжело трудясь, способны добиться чего угодно. Они не рассматривали способности как нечто фиксированное, но как что-то, что можно со временем улучшить, практикуясь. Эти дети обладали тем, что Двек назвала «мышлением роста».

Двек и ее коллеги в течение двух лет следили за учебной группой семиклассников и выяснили, что, хотя все ученики начинали в более или менее равных стартовых условиях, те, кто обладал мышлением роста, значительно быстрее прогрессировали, чем сверстники с фиксированным мышлением. Ученики с мышлением роста были готовы больше стараться, искали трудновыполнимые задачи и рассматривали продуктивный провал как положительный результат. Напротив, ученики с фиксированным мышлением избегали проблем и бросали то, что у них не получалось.

Может показаться, что наше мышление в основном находится вне нашего контроля, возникая под воздействием ценностей родителей, воспитателей и первых учителей, с которыми мы столкнулись в раннем возрасте. Вас награждали за усердие и старание (стимулируя мышление роста)? Или вас награждали только за результаты (стимулируя фиксированное мышление)? Также возникает вопрос: как быть людям с фиксированным мышлением, неужели они в силу

самой его природы безнадежно в нем застряли? Есть ли способ изменить мышление человека?

Чтобы это выяснить, Двек отправила семиклассников с фиксированным мышлением на восьминедельный курс, посвященный нейропластичности, то есть науке о развитии мозга. На занятиях детям показывали убедительные данные и рассказывали подтверждающие эти данные захватывающие истории, объясняя, каким гибким на самом деле является их мозг. И это сработало. В конце курса подавляющее большинство учеников, ранее считавших, что их способности определены раз и навсегда, изменили свои взгляды. Что особенно замечательно, по мере смены мышления у них также изменились оценки, они перешли от практически полной неуспеваемости к хорошим результатам.

Работа Двек доказала, что то, как мы воспринимаем мир, значительно воздействует на то, как мы в нем живем. Если мы культивируем свое мышление роста и верим, что навыки приходят в борьбе, тогда мы скорее подвергнем себя вызывающему рост полезному стрессу. Но сила нашего мышления этим не исчерпывается. Оказывается, наши взгляды на стресс не только определяют наше желание ему подвергнуться, но и нашу на него реакцию.

Реакция вызова

Что приходит на ум, когда вы слышите слово «стресс»? Несмотря на то что в начале этой книги говорится о положительных сторонах стресса, вам все равно, должно быть, трудно преодолеть утвердившиеся представления о его токсичности. Культура приучает нас минимизировать стресс и избегать его любой ценой. В те печальные моменты, когда мы не могли избежать стресса, нам предлагали техники

«управления стрессом» или стратегии, как его «пережить», чтобы мы могли «минимизировать потери». Даже мы, Брэд и Стив, пока писали главу, воспевающую достоинства стресса, инстинктивно ощущали негативное отношение к этому слову. Этот злополучный предрассудок очень дорого нам обходится, и его очень сложно преодолеть.

Доктор психологии Келли Макгонигал из Стэнфордского университета много лет изучает вопросы психического здоровья. Как и любой другой специалист в этой области, она долго работала над тем, чтобы помогать людям избегать стресса. Ее точка зрения была следующей: стресс — это плохо, значит, ее задача — выяснить, как люди могут минимизировать его негативные последствия. Но затем она встретила исследование, которое полностью перевернуло ее взгляды.

Исследование 2010 года показывало, что риск преждевременной смерти у той небольшой части американцев, которые рассматривали стресс как нечто полезное, был на 43 процента ниже, чем у тех, кто рассматривал его как нечто деструктивное. Объяснение напрашивалось само собой: конечно же, люди выработали положительный взгляд на стресс только потому, что не испытывали стресса особенно часто. То есть, если вы никогда не напрягаетесь, стресс не кажется вам чем-то плохим. Но когда исследователи сравнили общее число стрессовых событий, которым подвергалась каждая группа, они, к своему изумлению, обнаружили, что их количество было примерно одинаковым. Исследователи проконтролировали практически каждый показатель, помимо настроения, и все равно наблюдали существенные различия в смертности. Может ли что-то, столь простое, как личное отношение, реально влиять на продолжительность жизни?

Этот вопрос захватил Макгонигал. Неужели она была неправа все эти годы? В поисках ответа она написала книгу *The*

Upside of Stress («Положительная сторона стресса») — книгу, поставившую под вопрос популярный взгляд на стресс. Она обнаружила много доказательств того, что наше отношение к стрессу серьезно сказывается на том, как стресс на нас влияет.

Некоторые люди приучаются оценивать стрессоры как вызовы, а не как угрозы. Это мировоззрение, которое исследователи назвали «реакцией вызова», характеризуется представлением о стрессе как о чем-то продуктивном, как о стимуле роста. В период невзгод люди с реакцией вызова упреждающе фокусируются на том, что они могут контролировать. При этом их негативные эмоции, такие как страх и тревога, становятся слабее. Эта реакция помогает им контролировать ситуацию и даже процветать в стрессе. Но и это еще не все. Подобно тому как наше мнение о молочных коктейлях меняет биохимический профиль организма, на нас влияет и наше отношение к стрессу.

Среди многих гормонов, вступающих в игру, когда мы в стрессе, особенно важны два: кортизол и дегидроэпиандростерон (ДНЕА). Ни один из них нельзя назвать абсолютно вредным или полезным, они оба необходимы. Однако хроническое повышение уровня кортизола связывают с постоянными воспалениями, падением иммунитета и депрессией. Напротив, рост уровня ДНЕА связывают с уменьшением тревожности, депрессии, облегчением сердечных, нейродегенеративных и ряда других заболеваний и состояний. ДНЕА также является нейростероидом, то есть способствует активности мозга. В состоянии стресса желательно вырабатывать больше ДНЕА, чем кортизола. Их соотношение логично называют «показатель роста стресса». Разумеется, исследования подтвердили, что люди, которые реагируют на стресс реакцией вызова, имеют более высокий показатель роста стресса, чем те, кто воспринимает его как угрозу.

Иными словами, если вы относитесь к стрессорам как к вызовам, вы произведете больше ДНЕА, чем кортизола. В итоге ваш показатель роста стресса будет выше и вы действительно *улучшите* свое здоровье, а не ухудшите. А еще, согласно исследованию стресса и смертности, о котором мы говорили выше, вы, возможно, и дольше проживете*.

Вывод очевиден: нам необходимо культивировать мышление роста и реакцию вызова. Это мировоззрение улучшает здоровье и увеличивает продолжительность жизни. И, как мы скоро узнаем, оно также повышает нашу производительность.

Как профессионалы высочайшего уровня относятся к стрессу

Олимпийские спортсмены перед состязаниями выглядят как люди со стальными нервами. Очень немногие из них — если вообще такие имеются — проявляют признаки волнения. Сравните их вид с видом «воинов выходного дня» на старте любительского забега. Как же они переживают и волнуются! А ведь им выдадут медаль просто за участие в соревновании! Что же происходит? Неужели элитные бегуны не подвержены стрессу? Конечно, подвержены. Они просто знают, как эффективно им управлять.

В одном исследовании ученые протестировали более 200 пловцов — профессионалов и любителей, дав им опросник под названием «Измерение ситуативной тревожности спортсмена»: с его помощью они определяли уровень стресса перед важными соревнованиями. Затем каждого участника

* ДНЕА — гормон-ресурс, из которого в человеческом организме вырабатывается около 30 других гормонов, в том числе и кортизол. Снижение уровня ДНЕА — показатель того, что организм использует его для адаптации, то есть актуальный уровень стресса воспринимается как угрожающий. *Прим. науч. ред.*

исследования спросили, считает ли он стресс полезным или вредным. Выяснилось, что до соревнования как профессионалы, так и любители переживали одинаковый уровень психологического и физического стресса. Они все чувствовали нервозность, тревогу и, пожалуй, даже страх. Но разница заключалась в том, что любители рассматривали стресс как что-то, чего нужно избегать, игнорировать и пытаться понизить. Они думали, что стресс повредит их выступлению. Профессионалы, напротив, интерпретировали свой стресс и ощущения, которые он вызывал, как способствующие производительности: стресс готовил их к тому, чтобы выложиться по максимуму. Иными словами, профи демонстрировали реакцию вызова, и в результате стресс не так сильно им мешал. Более того, он даже помогал им перенаправить повышенное психологическое напряжение во взрывную отдачу на плавательной дорожке.

Исследование, опубликованное в *Journal of Experimental Psychology*, показало, что куда полезнее «переоценить свою тревогу перед выступлением как душевный подъем», чем пытаться себя успокоить. Когда вы пытаетесь усмирить нервы перед важным делом, вы подсознательно сообщаете себе: что-то идет не так. Такое восприятие не только ухудшает ситуацию, но еще и тратит вашу эмоциональную и физическую энергию на борьбу с чувством тревоги — энергию, которую было бы предпочтительнее потратить на решение текущей задачи. К счастью, как пишут авторы статьи, достаточно сказать себе: «Я в восторге!», чтобы сменить отношение, которое они называли «готовностью к угрозе» (стресс и подозрительность), на «готовность к шансу» (оживление и бдительность). «Те, кто оценивает свое нервное возбуждение как радость, — говорится в статье, — выступают лучше тех, кто пытается успокоиться». Иными словами, чувство, которое вы испытываете перед важным мероприятием, по существу,

нейтрально. Если вы рассматриваете его в положительном ключе, оно может положительно сказаться на вашей производительности.

Эти исследования подтверждают то, о чем говорили нам все выдающиеся люди, которых мы интервьюировали для этой книги. Все они признавались, что испытывают стресс, особенно перед крупными задачами. Но они также говорили, что, вместо того чтобы заглушать его, они им пользуются. Как признавался чемпион по фристайл-кайкингу Дэйн Джексон: «Страх — наверное, самая мощная форма стресса — присутствует всегда, готовлюсь ли я преодолеть самый большой водопад или подхожу к финалу мирового чемпионата. Я не прячусь от него и не пытаюсь его игнорировать. Я чувствую его и направляю, чтобы помочь себе сфокусироваться, удержаться на курсе или выполнить самый сложный трюк, на который я способен».

Исследования настроения не означают, что врожденные способности ничего не значат, но они предполагают, что то, как мы воспринимаем собственные врожденные качества, имеет определенное значение. Подталкивая себя к задачам, с трудом поддающимся решению, и работая над тем, как мы их воспринимаем, мы открываем для себя возможность роста.

В этих двух главах мы сосредоточились на первой половине уравнения роста: стрессе, напряжении, нагрузке. Мы узнали, что стресс в правильной дозировке служит мощным стимулом роста, что с помощью борьбы и продуктивных провалов мы нарабатываем навыки, что необходимо искать для себя трудновыполнимые задачи. Мы также узнали, как правильно подвергать себя стрессу: делить работу на блоки продолжительностью не более двух часов, глубоко фокусироваться на своем деле, работать осознанно и убрав подальше мобильные телефоны. Наконец, мы увидели, что наше

отношение влияет не только на то, как мы воспринимаем стресс, но и на то, как мы на него реагируем.

И хотя позволить себе погрузиться в стресс и оставаться в нем с расчетом на рост может показаться тяжелой задачей, оказывается, это более простая часть уравнения. Парадоксальным образом вторая половина уравнения роста — отдых — дается нам куда тяжелее. Эрнест Хемингуэй говорил, что куда тяжелее, чем выполнять работу, ему было «дождаться следующего дня» в те моменты, когда он принуждал себя отдыхать. Или, словами другого великого писателя Стивена Кинга: «Для меня не работать — это и есть самая настоящая работа».

Теперь мы обратимся ко второй части уравнения роста. К дару ничегонеделания. К отдыху.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Помните о власти мышления: то, как вы смотрите на что-либо, коренным образом меняет то, как на это реагирует ваш организм.
- В ситуациях, когда вы испытываете стресс, напомните себе, что это естественный способ организма подготовиться к испытанию, сделайте глубокий вдох и направьте повышенное возбуждение и более острое восприятие на стоящую перед вами задачу.
- Поставьте перед собой цель рассматривать стресс как нечто продуктивное и даже приветствовать его. Вы не только сможете работать лучше, вы также улучшите свое здоровье.

4

Парадокс отдыха

Один наш друг — назовем его Адамом — инженер проекта автопилотируемых автомобилей Google (теперь это самостоятельное отделение под названием Waymo). Он рассказывает, что обычный алгоритм его работы граничит с фанатизмом. Когда он в лаборатории, внешний мир исчезает. Мы знаем об этом не только потому, что он нам сам рассказал, но и потому, что он почти никогда не отвечает на наши письма и сообщения. Адам работает ударными темпами, полностью концентрируясь на устройстве и электронной начинке автомобиля, который изменит мир, если затея Google обернется успехом. Впрочем, об этом Адам и не думает: он размышляет о том, как ему и его команде научить неживой предмет,двигающийся со скоростью 70 миль в час*, отличать летящий пластиковый пакет от вышедшего на трассу оленя. (Это к слову о задачах, с трудом поддающихся решению.)

У Google полно подобных амбициозных начинаний и проектов, где борьба и продуктивный провал — не результат работы, а скорее ее движущие силы. Компания привлекает лучших из лучших, специалистов высшего класса, страстно преданных своему делу. Учтите строгие дедлайны и коллег, которые не боятся выходить за рамки возможного, и вы поймете, почему такие люди, как Адам, поглощены работой полностью. Google нашел рецепт стресса. Но компания понимает, что это только половина успеха: вряд ли бы за Google

* Около 113 километров в час. *Прим. ред.*

числилось столько инноваций, если бы работающие в компании люди не отдыхали. Иначе компания получила бы сборище сломавшихся и выгоревших подчиненных.

Выгорание, несомненно, — одна из важнейших угроз Google, и подчас притормаживать преданных сотрудников куда важнее, чем подталкивать их вперед. К счастью, Google использует такой же инновационный подход к этой дилемме, что и к другим проектам компании. Но в отличие от всего остального компания делает все, чтобы ее сотрудники отдыхали без помощи новейших технологий: Google использует древние восточные практики.

Путь к себе

На заре деятельности Google сотрудник № 107 Чед Менг Тан заметил, что у него и его коллег проблем с тем, чтобы «включиться», нет, зато имеются проблемы с тем, как «выключиться». Они не были способны на передышки, не говоря уж о том, чтобы провести вечер или выходные, не думая о работе. Даже если сотрудник Google того времени и пытался отдохнуть, возбуждение от работы ему мешало. Компания быстро росла, и Тану хватало мудрости понять, что подобный стиль работы — стресс без отдыха — чреват большими проблемами.

Тан был инженером-программистом. Вне работы он активно практиковал буддистскую медитацию осознанности, адепты которой полностью фокусируются на дыхании. Эта практика помогала Тану перейти от стресса, вызванного интенсивной работой, к более спокойному состоянию. Он также обнаружил, что она помогает ему понять сложные задачи. Осознанность, решил Тан, — вот то, что нужно Google.

И в 2007 году Тан запустил семинедельный курс осознанной медитации для работников Google — Search Inside

Yourself («Ищи внутри себя»). Сначала его коллеги сомневались. Они спрашивали, чем им может помочь вся эта мистика, нью-эйдж, зажженные свечи и мантры. Но вскоре они поняли, что осознанная медитация не имеет никакого отношения к вышеперечисленному, зато способна изменить образ жизни и работы. Вскоре те сотрудники Google, которые прошли курс Тана, ощутили на себе замечательные результаты: они чувствовали, что стали спокойнее, теперь они яснее мыслят и легче концентрируются. В конце рабочего дня они могли отрываться от забот и настолько переключаться, что их выходные и отпуска, наконец, начали доставлять им удовольствие.

Слава курса Search Inside Yourself разнеслась по коридорам Google, и вскоре спрос превысил возможности Тана обучать коллег, ведь он занимался этим в свободное от выполнения основных обязанностей время. Руководство Google также не могло не заметить достоинств Search Inside Yourself: работники становились здоровее, счастливее и производительнее. Начальство осведомилось у Тана, не желает ли он обучать осознанной медитации на штатной основе и заодно возглавить новое отделение личностного роста. Тан был приятно удивлен и принял предложение с одним лишь условием: его должность будет называться не «инженер-программист», а «отличный парень».

Курс Search Inside Yourself развивался и в конце концов вышел за пределы Google. Сегодня Независимый институт лидерства Search Inside Yourself (SIYLI) расширил горизонты и обучает осознанности работников в самых разных организациях. Тан тесно сотрудничает с институтом как председатель совета (хотя все еще предпочитает, чтобы коллеги называли его «отличным парнем»), где руководит персоналом из 14 сотрудников.

Чтобы больше узнать об осознанной медитации, мы посетили SIYLI в районе Президио, Сан-Франциско. Там мы

встретились с Бренденом Реннелсом, преподавателем осознанности. Реннелсу около тридцати лет, но он уже седеет, словно голова его «полна мудрости осознанности». Кажется, это недалеко от истины.

На первой встрече мы не могли не заметить, что Реннелс полностью погружен в текущий момент. Он не делает лишних движений. Он глубоко сосредоточен, его взгляд подмечает каждую деталь. Когда мы зашли в комнату для совещаний, в которой Реннелс, наверное, бывал уже сотни раз, он разглядывал помещение так, словно перед ним Великий каньон. То же произошло, когда он открыл свой ноутбук. Он выглядел как четырехлетний ребенок, увидевший MacBook впервые в жизни. Реннелс впитывал происходящее, восхищаясь предметами, которые мы воспринимали как самые обыкновенные.

Реннелс рассказал, что он не всегда был таким. До SIYLI он работал в большой консалтинговой компании. Хотя он справлялся с работой, что подтверждалось повышениями и хорошими рекомендациями, сама работа была недостаточно хороша для него. Реннелс заметил, что он гонится за вознаграждением и стремится к статусу. Он понял, что ему сложно сосредоточиться — в это почти невозможно поверить, учитывая то, что мы наблюдали в SIYLI, — и он никак не может успокоить свое бушующее сознание. Как и работники Google в ранние времена, Реннелс просто не мог отключаться. «Но, — сказал он, — все это изменилось, когда я задумался об осознанности».

Через три года работы консультантом Реннелс наткнулся на пару статей и книгу об осознанной медитации. Он начал изучать практику и, почти как Тан в Google, нашел в осознанности решение многих проблем. Он стал регулярно медитировать, начав с ежедневной сессии длиной в минуту.

Спустя всего несколько недель Реннелс заметил существенные перемены. Он стал более внимателен к себе и своим

эмоциям и чаще замечал, как эти эмоции приводили к определенным действиям. Во время работы, когда он активно решал разные проблемы, его разуму все еще было сложно достигнуть спокойствия, но он уже мог переключиться в конце дня. Он стал внимательнее слушать и лучше спать. Реннелс рассказал нам, что по мере того как он увеличивал продолжительность и частоту медитаций, он начинал лучше контролировать себя и меньше полагаться на произвол судьбы. «Кажется, каждая составляющая моей жизни стала лучше», — вспоминает он.

«Переключение»: от стресса к отдыху

Осознанность заключается в том, чтобы полностью присутствовать в настоящем, до конца осознавая себя и свое окружение. Проще говоря, медитация — это особое умение быть «более присутствующим» во все моменты жизни. Когда вы медитируете, вы тренируете свою способность к осознанности. Это простая практика.

- Сядьте поудобнее; в идеале место, где вы расположитесь, должно быть тихим.
- Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов через нос.
- Позвольте дыханию войти в естественный ритм и сфокусируйтесь только на ощущении дыхания, отмечая, как с каждым вдохом и выдохом поднимается и опускается брюшная пресс. Если вас отвлекают какие-то мысли, отметьте их про себя, но затем возвращайте фокус внимания к ритму и ощущению дыхания.
- Заранее установите таймер, чтобы не приходилось думать о времени. Начните с одной минуты и постепенно увеличивайте продолжительность медитации.

Недавние исследования мозга доказывают существенные и проверяемые достоинства осознанной медитации. Исследователи выяснили, что осознанная медитация, которой вы вначале предаетесь всего несколько минут в день, уже приводит к росту серого вещества в зоне префронтальной коры. Префронтальная кора — одна из самых развитых частей нашего мозга, у животных эта зона далеко не такая сложная. Помимо процессов мышления, кора выполняет функции командного и контрольного центра мозга. Она позволяет нам реагировать на ситуацию осознанно, а не инстинктивно. Хорошо развитая префронтальная кора особенно важна при переходе от стресса к отдыху.

Когда мы стоим перед серьезным вызовом — будь то интенсивная пробежка, обучение игре на новом инструменте, усердная работа над решением сложной задачи, — мы запускаем стрессовую реакцию в мозге. Осознанность, укрепляя кору мозга, позволяет нам не автоматически поддаваться стрессовой реакции, а заметить, что она началась, — словно мы наблюдаем за своими чувствами и мыслями со стороны и затем *выбираем*, что делать дальше. Слабая кора подавляется сильной стрессовой реакцией. Но сильная кора позволяет выбрать *желательную* реакцию на стресс.

Чтобы лучше понять, как это работает, исследователи Висконсинского университета разработали эксперимент, который позволил им наблюдать изнутри и снаружи (!) за различиями между тем, как новички и эксперты в медитации реагируют на стресс. Исследователи начали с того, что прижигали ноги участников обеих групп очень горячей проволокой. Сначала участники обеих группы реагировали одинаково: моментальной стрессовой реакцией — они вскрикивали: «Ой!». Но то была единственная общая их черта. Помимо наблюдения за внешними реакциями, исследователи с помощью аппаратов МРТ также

отслеживали, что происходит в головах участников. Сначала участок мозга, отвечающий за первичную реакцию на стресс (вторичная соматосенсорная кора), выдал одинаковый уровень активности в обеих группах, что соответствовало воплю «Ой!».

По мере развития стрессовой реакции у новичков стала заметна явная активность миндалины. Она у нас мало чем отличается даже от миндалин таких примитивных животных, как грызуны. Ее часто называют «эмоциональный центр» мозга, потому что миндалина контролирует самые базовые инстинкты, такие как голод и страх. Когда мы ощущаем угрозу, именно миндалина вызывает стрессовый отклик. Мы собираемся и готовимся к действию. Это может быть полезно, если предстоит убежать от хищника в дикой природе, но не очень уместно, когда нужно контролировать себя в столкновении с современными стрессорами. Активность в миндалинах новичков, которую показывал МРТ, объясняла, почему они продолжали бороться с болью и дискомфортом. Их мозг переживал то, что ученые называют «захват миндалины», — немедленную интенсивную эмоциональную реакцию на воспринимаемую угрозу. Они просто не могли отключить свою стрессовую реакцию. Даже после того как горячую проволоку убрали, новички оставались в стрессовом и возбужденном состоянии.

Те же, кто имел большой опыт в медитации, демонстрировали совершенно иную реакцию, как внешнюю, так и внутреннюю. После ожога они смогли «отключить» свой стрессовый отклик. Это выглядело так, словно они, почувствовав боль, подумали: «Ой, больно», а затем осознанно *решили* больше не реагировать. В мозге опытных медитирующих захват миндалины не происходил. Они были способны преодолеть свою первичную стрессовую реакцию. Это экстраемальный пример той же способности, которая позволяет

преподавателю осознанности в SIYLI Брендону Реннелсу переключаться в конце тяжелого дня.

Способностью осознанно выбирать, как им реагировать на стресс, обладают не только опытные в медитации люди. Ею владеют и профессиональные бегуны, которых тренирует Стив. Это еще один пример того, что достижения в совершенно разных с виду областях на самом деле имеют много общего.

Когда во время длинной, тяжелой тренировки приходит боль, обычные бегуны, порой даже неплохие, тонут в ней. Они думают: «Ох, черт, мне уже так больно, а впереди еще столько километров». Эти эмоционально окрашенные мысли могут привести к панике. Сердце бьется все чаще, мускулы напрягаются. В итоге как удовольствие, так и производительность падают. Но у лучших бегунов, вроде тех, кого тренирует Стив, все обстоит иначе. Это не значит, что они не испытывают боли и дискомфорта во время тяжелых тренировок, — это значит, что они реагируют иначе. Вместо того чтобы паниковать, они ведут то, что Стив называет «спокойным разговором с собой».

Этот спокойный разговор звучит примерно так: «Кажется, начинает болеть. Так и должно быть. Я бегу быстро. Но я существую отдельно от этой боли. Все будет хорошо». Как и опытные любители медитации, лучшие бегуны Стива *выбирают*, как им реагировать на стресс при пробежке. Паника не захватывает их миндалины. Хотя не все подопечные Стива медитируют, все они натренировали сильные мускулы осознанности за годы глубокой, узконаправленной концентрации, которая необходима для того, чтобы заработать статус высококлассного бегуна.

В начале своей карьеры один из подопечных Стива Брайан Барраца пережил то, что знакомо многим молодым

спортсменам, — поражение. Когда Барраца учился на первом курсе Хьюстонского университета, у него появился шанс выступить на квалификационных соревнованиях для национального чемпионата по бегу на 10 километров. Прежде он всегда приходил к финишу в числе первых, однако на этот раз Барраца оказался на обидном 28-м месте. После забега Барраца сказал Стиву: «Мне было очень больно, я никак не мог приспособиться к этой боли».

Стив работал с Барраца целый год, все это время помогая ему научиться находить комфорт в состоянии дискомфорта. В частности, он научил Барраца признавать, что любая тяжелая пробежка или тренировка сопровождается болью. Вместо того чтобы отрицать боль, Барраца начал вести с болью спокойный разговор. Год спустя на том же соревновании уже второкурсник Барраца занял четвертое место и попал на национальный чемпионат. Теперь изменилось не только его место в таблице результатов — иными стали и его впечатления после забега. «Когда пришла боль, я представил, что ты рядом со мной, прямо как на тренировке, — сказал Барраца Стиву. — Словно я вел беседу прямо в пути — сначала с тобой, потом с самим собой. Когда стало по-настоящему тяжело, я не пытался заставить себя преодолеть боль и не боролся с ней. Вместо этого я напомнил себе, что это нормально, и расслабился».

Юниор Барраца обманул свой мозг и прошел квалификационный отбор. Несомненно, за время подготовки улучшилась и его физическая форма. Но проявить способности ему помогли именно изменения в психологической подготовке.

Осознанность не только помогает спортсменам справляться с тяжелыми тренировками, она также помогает им восстановиться. Чтобы убедиться в этом, достаточно посмотреть на такой показатель, как вариабельность

сердечного ритма (HRV), то есть промежуток между ударами сердца. HRV часто используют как общий показатель физиологического восстановления. Чем быстрее HRV возвращается в предшествующее состояние (к точке отсчета), тем лучше. Исследования показывают, что после тяжелых тренировок HRV профессиональных спортсменов возвращается к точке отсчета куда быстрее, чем у любителей. В одном исследовании через 15 минут после выполнения тяжелого упражнения HRV профи уже на 80 процентов приблизилась к точке отсчета. HRV любителей за это время восстановилась только на 25 процентов. Спустя 30 минут HRV спортсменов вернулась к норме, а HRV любителей восстановилась только на 40–45 процентов. Как и мастера медитации, профессиональные спортсмены способны переходить от стресса к отдыху куда быстрее, чем их ровесники-любители. Возможно, мнение, что лучшие из лучших отличаются способностью к тяжелому труду, верно только наполовину. Лучшие и отдыхают лучше.

Развитие осознанности создает пространство выбора реакции на стресс. В разгар работы осознанность помогает оставаться спокойными и собранными. Она позволяет тратить всю вашу физическую и психологическую энергию на завершение текущей задачи, а не на беспокойство из-за нее. После работы осознанность помогает выбрать *отключение* стресса и перейти в более спокойное состояние. Как мы наблюдали, это также означает, что бушующий мозг успокаивается, а колотящееся сердце унимается. Неважно, кто вы — инженер или спортсмен, осознанность открывает доступ к отдыху, помогая вам перейти в это состояние более быстрым и предсказуемым образом. И, как мы вскоре выясним, когда вы, наконец, начинаете отдыхать, «отдых» оказывается каким угодно, кроме пассивного.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Развивайте осознанность. Самый лучший способ ее развития — практика осознанной медитации:
 - выберите время, когда вас почти ничто не отвлекает, например рано утром, после того как почистите зубы, или поздним вечером, перед тем как идти спать;
 - сядьте в удобной позе, в идеале — в тихом месте;
 - установите таймер, чтобы вас не отвлекали мысли о времени;
 - начните глубоко дышать, вдыхая и выдыхая через нос;
 - позвольте дыханию вернуться к его естественному ритму и сосредоточьтесь только на ощущении дыхания, отмечая, как поднимается и опускается с каждым вдохом-выдохом живот. Если в голову приходят какие-либо мысли, отмечайте их, но давайте им уйти. Верните внимание к ощущению дыхания;
 - начните с одной минуты и постепенно увеличивайте продолжительность, добавляя 30–45 секунд каждый день.
- Частота важнее продолжительности. Лучше медитировать ежедневно, пусть даже это значит, что отдельные сессии будут короткими.
- Используйте растущую способность осознанности в ежедневной жизни.
- В сложные моменты прибегайте к «спокойному разговору».
- Определяйте, когда хотите переключиться, а затем осознанно оставляйте стресс позади. Остановитесь ненадолго, чтобы сделать несколько глубоких вдохов, и активируйте свою префронтальную кору, контрольный и командный центр мозга.

Мозг на каникулах: сеть пассивного режима

В 1929 году немецкий психолог Ханс Бергер проводил серию экспериментов, используя новую технологию, которую он изобрел за пять лет до этого. Технология называлась электроэнцефалограммой (или ЭЭГ): она регистрировала мозговую активность. Прикрепляя датчики к головам пациентов, Бергер мог заглянуть в их мозг. Он использовал это устройство, чтобы понять, какие части мозга выполняют различные задачи. Он просил пациентов решать арифметические задачи, рисовать или решать головоломки и фиксировал электрическую активность их мозга. Разумеется, он увидел, что при разных типах задач возникает различная электрическая активность. Бергер и его ЭЭГ породили совершенно новый взгляд на то, как работает мозг... А также на то, как мозг не работает.

Во время одного из экспериментов Бергер оставил аппарат ЭЭГ включенным, пока пациент отдыхал между заданиями. Ученый заметил, что иглы ЭЭГ, регистрирующие электрическую активность мозга, не перестали двигаться. Напротив, они продолжали заметно вибрировать. В те времена ученые сходились во мнении, что мозг, по сути, отключается, когда не выполняет конкретную задачу. Но Бергер увидел, что мозг пациента сохраняет высокую активность, хотя испытуемый и не выполнял никакой работы.

Когда Бергер опубликовал результаты своих исследований, ту часть, в которой говорилось об активности мозга во время отдыха, его коллеги по большей части проигнорировали: научное сообщество больше волновало, что происходит, когда мозг занят. Однако Бергера очень заинтересовало, что происходит, когда мозг *не занят* работой.

Следующие семьдесят лет все исследования также фокусировались на сети активного режима мозга, то есть на сети,

которая активируется, когда мы выполняем напряженные, требующие внимания задания. Так обстояли дела вплоть до 2011 года, когда доктор Маркус Райхле, невролог из университета Вашингтона в Сент-Луисе, не занялся загадочной пассивной активностью, которую Бергер обнаружил десятилетия назад. Используя снимки МРТ, Райхле выяснил, что, когда люди «отключаются» и «витают в облаках», определенная часть мозга сохраняет постоянную активность. Он назвал ее сетью пассивного режима. Интересно, что как только пациенты Райхле начинали снова фокусироваться, сеть пассивного режима отключалась и в дело снова вступала сеть активного режима.

Благодаря более информативной технологии МРТ работа Райхле привлекла к отдыхающему мозгу больше любознательных ученых — в отличие от открытия Бергера, сделанного почти сто лет назад. Проведенные ими исследования показывают, что даже когда нам кажется, будто наш мозг находится «в отключке», мощная система — сеть пассивного режима — работает в фоновом режиме, при этом наше сознание совершенно этого не замечает. И как мы вскоре увидим, именно эта система — которая «включается», когда мы «отключаемся», — отвечает за творческое вдохновение и прорыв.

Эврика! Как включить вдохновение

Вспомните моменты, когда вы были особенно креативны. Чем вы были заняты, когда у вас в голове неожиданно складывались ответы на сложные задачи, над которыми вы долго бились? Вполне вероятно, что в тот момент вы даже и не пытались их решать. Куда вероятнее, что вы просто замечались, принимая душ. В таком случае вы в одной компании с Вуди Алленом. Ему помогает поймать вдохновение именно

душ. Он говорит, что, зайдя в тупик, знает, как с этим справиться: «Надо пойти в ванную и принять душ... Так что я снимаю лишнюю одежду, беру английский кекс или еще что-нибудь и позволяю себе немного побездельничать, охладиться, чтобы захотелось влезть под душ». Судя по существованию целой индустрии непромокаемых досок и блокнотов для записей, Аллен — не единственный, кого ценные мысли посещают именно в ванной.

А может, лучшие идеи приходят к вам, когда вы бегаєте или прогуливаетесь. Многие уважаемые философы, от Кьеркегора до Торо, считали ежедневные прогулки чем-то священным, ключом к генерированию новых идей. «Я думаю, что мои мысли начинают течь в тот момент, когда начинают двигаться мои ноги», — записал Торо в дневнике.

Или, возможно, вдохновение посещает вас, когда вы просыпаетесь, чтобы сходить в туалет в середине ночи, или рано утром, когда вы едва раскрыли глаза. Изобретатели часто спят с блокнотом у изголовья. Томас Эдисон был преданным поклонником дневного сна, — не потому, что таким образом лучше высыпался, а потому, что просыпался с новыми идеями.

Лин-Мануэль Миранда, автор успешного бродвейского шоу «Гамильтон», описывает это так: «Хорошая идея не приходит к вам, когда вы делаете миллион дел сразу. Хорошая идея приходит в моменты отдыха. В душе, или когда рисуете закорючки в блокноте, или когда играете в паровозики с сыном. Когда ваш мозг находится по ту сторону».

Заметили то важное, что объединяет эти наблюдения? Самые замечательные идеи часто приходят в те малые промежутки между осознанной мыслительной деятельностью, когда наш мозг отдыхает. И наука это подтверждает. Исследователи обнаружили: притом что большую часть времени бодрствования мы проводим за активными

размышлениями, около 40 процентов творческих идей возникают именно во время передышек.

Большинство творческих прорывов происходят по стандартной схеме. Сначала мы погружаемся в работу, активно размышляя на определенную тему. Наш сознательный мозг заводит нас довольно далеко, но все-таки вопреки нашим стараниям мы часто так и не можем отыскать недостающую часть головоломки. Когда мы доходим до этой черты, лучшее, что можно сделать, — остановиться, хотя это и кажется контрпродуктивным. Часто, перестав активно и осознанно размышлять и позволив мозгу отдохнуть, мы волшебным образом находим недостающий элемент. Многоопытный ветеран бега Дина Кастор (с которой вы познакомились в первой главе) сказала, что волшебство ее успеха зависит от умения вовремя прекратить тренироваться. Точно так же магия творческих открытий зависит от умения прекратить думать. Чтобы понять этот секрет, мы должны обратиться к разнице между сознанием и подсознанием.

Наш творческий мозг

Когда мы активно работаем над чем-то, наш сознательный мозг (сеть активного режима) руководит спектаклем. Он действует линейно и логично, по принципу «если — то». Если это так, то это эдак, а если нет — то, видимо, как-то иначе. В основном такой род линейного мышления служит нам хорошо. Но время от времени мы застреваем. Мы можем сидеть и пялиться на компьютерный экран или классную доску, пытаюсь что-то придумать, но пока мы продолжаем *пытаться*, у нас ничего не получается. Только когда мы прекращаем пытаться, наш сознательный мозг отключается и дело в свои руки берет наш подсознательный мозг (система пассивного режима).

Подсознательный мозг работает совершенно иначе, чем сознательный. Он отходит от принципов линейного мышления и действует скорее случайным образом, выуживая информацию из тех областей мозга, которые недоступны, когда мы сознательно над чем-то работаем. Эти участки мозга похожи на бескрайние джунгли, окружающие дорогу «если — то», по которой бегают наш сознательный мозг. Там и живут наши творческие идеи. Нейробиологи обнаружили, что подсознание работает постоянно, в фоновом режиме. Но, как выяснил Райхле, откровения подсознания начинают выходить на свет, только когда мы отключаем сознательный мозг, переходя в состояние отдыха.

Профессор-математик Дэвид Госс на собственном опыте убедился в том, как отдых порождает креативность. Госс — почетный профессор университета Огайо, он получил международное признание за революционную работу в области теории чисел. Последние сорок лет он был занят созданием совершенно нового математического языка, на котором мы можем решать задачи, неподвластные традиционному языку. В итоге он выстроил целый параллельный мир, в котором невозможные математические задачи становились возможными. Чтобы найти источник творческого вдохновения, которое привело его к развитию параллельного мира в математике, Госсу пришлось добратся до параллельного мира в своем сознании.

Госс всегда любил числа. В начале 1970-х годов он поступил в Мичиганский университет и с головой ушел в математику. Он был не способен думать ни о чем другом. Он получал по математике высшие баллы, но достигалось это за счет всех остальных дисциплин. К концу первого курса дела оказались настолько плохими, что ему предложили либо собраться, либо подать заявление об отчислении. Госс выбрал последнее и отправился в Гарвард, где его встретили

с распростертыми объятиями и приняли в докторантуру по математике. Как он нам рассказывал, у него имеются полученные в Гарварде магистерская и докторская степени, однако нет степени бакалавра. «Ну и ладно!» — добавил он.

Освободившись от необходимости тратить время на другие дисциплины, Госс ушел в математический запой. В 23 года его озарило, что математика ограничена ее современной структурой. «Я помню, что подумал: должен быть способ лучше, способ вывести математику за пределы того, что мы считаем возможным», — рассказывает Госс. Эта идея, как и многие другие поразительные идеи, осенила его вовсе не тогда, когда он писал уравнения на доске: «Все эти безумные идеи пришли ко мне через подсознание, когда я занимался на велотренажере или просто прогуливался. Некоторые из идей и в самом деле были безумными. А некоторые оказались совсем не такими сумасшедшими». Он откладывал безумные идеи на будущее. А не столь безумные? Они превратились во второй язык математики.

Без сомнения, у Госса невероятно мощный сознательный ум. Но не меньшего восхищения заслуживает именно его подсознательный ум, его способность оторваться от работы и отдохнуть. «Подсознание — очень мощная штука, — сказал нам Госс. — Корпеть над работой стоит хотя бы ради того, что происходит, когда вы останавливаетесь».

Хотя Госс никогда не был серьезным спортсменом, он пользовался искусством периодизации: напрягал ум и затем позволял ему восстановиться, чтобы прийти к новым идеям и расти. Госс — не единственный гений, добивавшийся невероятных прорывов, отступив в сторону. Далее мы обратимся к истории другого великого мастера своего дела, на этот раз спортсмена, чье смелое решение взять отпуск привело к прорыву совсем в другой области. Это история бегуна по имени Роджер Баннистер.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Когда вы работаете над тяжелой умственной задачей и упираетесь в тупик, прекратите работать.
- Прекратите делать то, чем вы занимались, хотя бы на пять минут.
- Чем тяжелее задача, тем дольше должен быть перерыв.
- Если задача лишила вас сил, подумайте о перерыве до следующего утра.
- Во время перерывов, если вы не ложитесь спать (об этом мы поговорим позже), занимайтесь делами, которые не требуют или почти не требуют осознанного мышления. Подробнее о том, чем лучше заниматься во время передышек, мы расскажем в главе 5, а пока приведем некоторые рекомендации:
 - послушайте музыку;
 - примите душ;
 - прогуляйтесь;
 - побудьте на природе;
 - помойте посуду.
- Во время передышки вам может прийти в голову отличная идея. Но даже если вы не возопите «Эврика!», ваше подсознание все равно поработало. Когда вы вернетесь к задаче, то, скорее всего, продвинетесь вперед.

Шаг вперед

6 мая 1954 года. Оксфорд, Англия. Бах! Прозвучал выстрел стартового пистолета, и на глазах у переполненного стадиона британская звезда атлетики Роджер Баннистер начал свой полет к невозможному: он пробежит милю быстрее чем за четыре минуты.

В 1940-х и 1950-х годах забег на одну милю был таким же престижным событием в мире легкой атлетики, как сегодня марафон. И как сегодня в сообществе бегунов постоянно обсуждается возможность пробежать марафон менее чем за два часа, сообщество бегунов дня вчерашнего переживало из-за того, что никто не мог пробежать милю быстрее чем за четыре минуты. Рекорды менялись постепенно: 4 минуты и 14 секунд в 1913 году, 4 минуты и 6 секунд в 1934 году, 4 минуты и 1 секунда в 1945 году. Казалось, до преодоления мили за четыре минуты было рукой подать, но рекорд застыл почти на десятилетие. Дело было не в недостатке желающих. Лучшие бегуны мира заявляли, что побьют рекорд. И разрабатывали специальные тренировки. Но раз за разом им чего-то не хватало: 4:03, 4:01, 4:04, 4:02. Казалось, эти несколько лишних секунд непреодолимы. Физиологи и врачи начали подозревать, что пробежать милю меньше чем за четыре минуты просто невозможно. Человеческое сердце и легкие не выдерживают такой нагрузки, полагали они.

Как и всем остальным великим бегунам того времени, Баннистеру оставалось всего несколько секунд, и у него были все основания полагать, что он преодолет барьер. Так что когда он в начале 1954 года заявил, что пойдет на рекорд, он действительно верил, что все получится. Но прежде чем войти в историю, Баннистер принял решение, которое казалось весьма сомнительным: за две недели до забега он отбросил свой план интенсивных интервальных тренировок и вместо этого отправился в горы Шотландии. Целыми днями он и его спутники не говорили о рекорде и даже не смотрели в сторону беговой дорожки. Вместо этого они бродили по горам. Они полностью отключились от бега психологически и в значительной степени — физически. Хотя туризм — отличное средство общефизической подготовки, он не имеет ничего общего со стремительными четырехсотметровыми

забегами, к которым привык Баннистер. Иными словами, по сравнению со своим обычным режимом Баннистер отдыхал.

Вернувшись в Англию, Баннистер вновь шокировал беговое сообщество. Вместо того чтобы немедленно броситься на дорожку, надеясь паническими тренировками компенсировать упущенное время, он продолжил отдыхать. Баннистер позволил своему телу еще три дня восстанавливаться от мучительных тренировок, которыми он занимался все предыдущие месяцы. До решающей попытки оставалось всего несколько дней, а Баннистер был физически свежим. И это было мудро: чтобы изменить представления о возможном, ему была необходима каждая капля энергии.

Вернемся же на стадион. К третьему кругу рядом с Баннистером оставался только один бегун. Баннистер прошел третий круг на трех минутах и 0,7 секунды, а это значило, что для преодоления барьера в четыре минуты ему все-таки чуть не хватало. Бам! Зазвенел колокол, означавший последний круг, и Баннистер развил бешеную скорость. Он все больше и больше отрывался от соперника. Стадион вскопился на ноги. 3:40, 3:41, 3:42. Выход на финишную прямую, воздух буквально наэлектризован, фанаты вопят, срывая связки... 3:54, 3:55... Когда Баннистер под рев толпы пересек финишную черту, он ничего не осознавал — кроме того, как сильно выложился. Комментатор на стадионе Норрис Макуиртер (тот самый, который потом основал Книгу рекордов Гиннеса) произнес в микрофон свою знаменитую речь:

«Дамы и господа, перед вами результаты забега номер девять на одну милю: первым под номером 41 пришел Роджер Баннистер из Любительской легкоатлетической ассоциации, в прошлом — представитель

колледжей Эксетер и Мертон, Оксфорд, установив рекордное время, которое после ратификации будет новым английским, британским государственным, европейским, Британской империи и мировым рекордом. Время — три минуты и...»

Толпа взревела, заглушив оставшуюся часть объявления. За 3 минуты 59,4 секунды Роджер Баннистер взял один из высочайших барьеров в человеческой истории. И в небольшой степени благодаря смелому решению отправиться в отпуск.

Хотя побег Баннистера в горы был немного эксцентричным, в самой идее взять отпуск, чтобы улучшить свои физические показатели, нет ничего удивительного. Мы спросили Мэтта Диксона, знаменитого тренера ведущих мировых триатлонистов, что отличает лучших от просто хороших. Секрет, сказал он нам, в отдыхе. Конечно, нужно быть таким специалистом, как Диксон, чтобы эффективно сбалансировать тренировки в трех дисциплинах триатлона (плавание, велосипед, бег), но настоящее волшебство Диксона заключается в том, как он убеждает своих спортсменов отдыхать.

Как профессионалы в любой другой области, триатлонисты чертовски упрямы. Они пересматривают записи своих соревнований, бесконечно тренируются и прикидывают, что бы им еще такого сделать. В отличие от чистого бега, где атлеты часто сдерживаются из-за риска переломов, триатлон включает в себя такие виды спорта, как плавание и велосипед. В этих видах спорта спортсмены не видят причин сдерживаться, и многие не сдерживаются. В итоге триатлонисты страдают от синдрома перетренировки и выгорания, пожалуй, чаще, чем любые другие спортсмены. Только не подопечные Диксона.

Диксон рассказывает нам, что он стал известным как «специалист по восстановлению». Множество перетренировавшихся, находящихся на грани выгорания спортсменов обращаются к Диксону, чтобы спасти свою карьеру. Диксон говорит, что самая сложная проблема заключается в том, чтобы убедить спортсменов, что отдых пойдет им на пользу больше, чем дополнительная тренировка. Но стоит им однажды решиться, говорит он, как становится легче: «Спортсмены набираются сил и выступают лучше, чем прежде... Они впервые дают своим телам время, чтобы адаптироваться к стрессу тренировок». Чтобы помочь своим атлетам сделать этот важный рывок, Диксон описывает отдых как активный выбор*. Когда Диксон составляет план тренировок для триатлонистов, участвующих в чемпионате мира Ironman**, он не включает в него «легкие» дни или дни «отдыха». Но в его плане очень много «поддерживающих сессий». Рассматривая отдых как что-то, поддерживающее рост и адаптацию, спортсмены Диксона перестают думать, что отдых — это вредное безделье и «не тренировка». И именно тогда отдых становится таким же продуктивным, как дополнительная тренировка. Эта простая смена точки зрения позволяет Диксону сделать то, на что способны лишь немногие из тренеров: убедить своих спортсменов отдохнуть. Как и Баннистер, спортсмены Диксона выглядят на больших соревнованиях не только сильнее, но и свежее соперников. И выигрывают не потому, что тренировались лучше, но потому, что отдыхали серьезнее, чем конкуренты.

* Диксон пользуется тем, что некоторые психологи называют «предубеждением действия», или убеждением в том, что действие приносит больше пользы, чем бездействие.

** Ежегодный чемпионат по триатлону, проходящий в Каилуа-Кона (на острове Гавайи, штат Гавайи, США). *Прим. перев.*

В обществе, которое превозносит выматывающее достижение краткосрочных целей и подталкивает к пределам человеческих возможностей, чтобы отдохнуть, нужна смелость. Мы должны переосмыслить отдых так же, как это делает Диксон со своими триатлонистами. Отдых — это не праздное безделье, это активный процесс, во время которого происходит физический и психологический рост. Чтобы получить выгоду от стресса, вы должны отдыхать.

В следующей главе мы рассмотрим, как именно лучше всего отдыхать. Мы обратимся к научным исследованиям перерывов различной длительности — от коротких пауз в течение дня до критически важного ночного сна и длительных отпусков. И мы объясним, как можно стратегически максимизировать уникальные преимущества каждого типа отдыха. Мы надеемся, что, когда вы увидите, как практичны и полезны эти перерывы, вы перестанете корить себя за то, что осознанно принимаете решение отдохнуть.

5

Отдыхайте как чемпионы

В главе 3 мы рассказывали о том, как с пользой применить метод спортивных интервальных тренировок в решении задач, лежащих за пределами спорта. Мы также говорили о том, что множество исследований показывают: независимо от рода вашей деятельности после двух часов напряженной работы производительность начинает неуклонно снижаться. Мы выяснили, что куда лучше работать циклично, чередуя блоки интенсивного труда с короткими перерывами. В главе 4 мы изучили практику осознанности и узнали, как важно отключиться от работы, чтобы запустить творческие процессы нашего подсознания. Конечно, видов отдыха существует много и не все они созданы равными. Например, сидеть в социальных сетях далеко не так полезно, как выйти прогуляться.

Давайте теперь рассмотрим уникальные преимущества различных видов отдыха, обратившись к примерам профессионалов высочайшего уровня и к актуальным научным данным. Мы начнем с исследования коротких передышек, которые вы можете использовать в течение дня, и закончим тем, что обсудим пользу и сложность длительных периодов отдыха. Представьте себе эту главу как меню «Отдых», из которого вы можете выбирать варианты на свой вкус.

Перерывы на прогулку

В своей книге «Война за креатив» известный писатель Стивен Прессфилд рассказывает: «После работы я отправляюсь

на прогулку в горы. Я беру с собой диктофон, потому что знаю: по мере того как мое сознание будет замолкать при ходьбе, подсознание вмешается и начнет говорить: „Словосочетание «смотреть искоса» на странице 342... надо бы заменить на «нежно поглядывать». Ты повторился в главе 21. Последнее предложение — совсем как в середине главы 7“»*. Как вы уже знаете, Прессфилд не единственный, кому помогают прогулки. Многие из лучших писателей и мыслителей — преданные их поклонники.

Прогуливаться полезно не только творческим личностям. Когда Брэд работал над сложной финансовой моделью в McKinsey & Company, он гулял каждый день, особенно когда чувствовал, что застрял. И почти всегда мысль, которую он не мог поймать, всматриваясь в экран, всплывала в голове во время или сразу после прогулки.

Паузы в работе пугают, особенно если перед вами жесткий дедлайн. Иногда на долгую прогулку просто нет времени. К счастью, даже короткие прогулки очень полезны.

В исследовании, остроумно названном Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking («Приделайте идеям ноги: положительное влияние прогулок на творческое мышление»), ученые из Стэнфордского университета изучали воздействие коротких прогулок. Они просили подопытных немного пройтись по улице, по помещению или никуда не ходить, а потом оценивали их творческие способности, для чего просили их придумать как можно больше нетрадиционных способов использования обычных предметов. Например, крышку можно использовать как плавсредство, как баскетбольное кольцо или как качели. (Это называется «Тест креативности Гуилфорда» — распространенный метод

* Цит. по: Прессфилд, С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. М.: Альпина Паблишер, 2011. *Прим. перев.*

оценки творческих способностей.) У тех, кто всего шесть минут гулял на улице, в отличие от тех, кто сидел за столом, креативность повышалась почти на 60 процентов. Хотя прогулки по улице были особенно полезны, те, кто гулял в помещении, все равно выдавали примерно на 40 процентов больше творческих идей, чем те, кто не гулял вообще. Поэтому даже если вы не можете выйти на улицу (например, потому что за окном зима, на тротуарах толпа и так далее), несколько кругов по офису или несколько минут на беговой дорожке все равно принесут пользу.

Сначала исследователи предположили, что польза прогулок — в притоке кислорода к мозгу. Но, судя по всему, дело во взаимосвязи между ходьбой и вниманием. Для прогулки требуется умеренная координация движений, а ею распоряжается та часть мозга, что отвечает за определенные усилия, в результате наше внимание отвлекается. И получается, что во время прогулки нам проще запустить творческий двигатель — наше подсознание. Вот почему прогулки способствуют творчеству больше, чем другие двигательные практики, которые требуют большей концентрации и координации, как, например, танцы или тяжелая атлетика. То есть прогулки отвлекают в той степени, чтобы мы перестали думать о работе, но не настолько сложны, чтобы мешать нам витать в облаках. Это идеальный доступ к подсознанию и стимул творческого озарения, который может помочь преодолеть ментальный блок.

Прогулки полезны не только для мозга, но и для тела. Вы, наверное, слышали, что «сидячая работа — это новое курение». Долго сидеть чрезвычайно вредно для здоровья, сидячий образ жизни способен даже свести на нет пользу от упражнений. К счастью, последние научные исследования показывают, что достаточно гулять две минуты каждый час, чтобы предотвратить многие вредные последствия сидячего

образа жизни. Ученым даже удалось установить, что эти короткие прогулки понижают риск преждевременной смерти (так называемую «общую летальность») на 33 процента. В Древней Греции, на пике расцвета афинской культуры, Платон и его современники не разграничивали физическое и интеллектуальное образование и развитие. Эти мудрые философы знали то, что мы открываем заново: здоровый дух и здоровое тело прогуливаются рука об руку.

Это естественно

В 2008 году психолог Марк Берман, профессор Мичиганского университета, пытался выяснить, почему многие гении, начиная с да Винчи и заканчивая Дарвином, считали, что их вдохновляет природа. Чтобы проверить, существует ли заметная связь между природой и творчеством, Берман собрал две группы студентов бакалавриата. Сначала обе группы выполняли одинаковый набор утомительных интеллектуальных задач. Затем одна из групп отправилась на перерыв в тихий парк, а другая провела перерыв на шумных городских улицах. После этого им снова раздали задания, и те студенты, которые отдыхали на природе, справились с ними лучше, чем те, кто провел перерыв в городских условиях.

Возможно, вы подумали: «Все прекрасно, но где я найду парк в середине рабочего дня?» Не беспокойтесь — полезно даже посмотреть на фотографии природы. Во втором эксперименте Берман давал студентам такие же задачи, но в этот раз вместо прогулки им раздали фотографии природы или городские виды, — они должны были рассматривать те или другие в течение всего шести минут. Результат оказался таким же: студенты, которые рассматривали фотографии природы, выполняли последовавшие задания существенно лучше, чем студенты, рассматривавшие виды города.

Берман предположил, что природа по сути своей улучшает самочувствие и настроение, помогая быстрее переключиться со стресса утомительной работы на более спокойное состояние, таким образом усиливая нашу креативность. Так что если в свободную минуту вы способны лишь на то, чтобы открыть еще одну вкладку в браузере, попробуйте посмотреть на фотографии из какой-либо статьи в National Geographic или Outside, а не читать ленту в Facebook или Twitter.

Встреча с природой не только способствует творческому мышлению, но также понижает уровень интерлейкина-6 (ИЛ-6) — молекулы, активирующей воспалительные процессы. Считается, что чем ниже уровень ИЛ-6, тем ниже риск опасных хронических типов воспалений, которые часто преследуют профессиональных спортсменов. Согласно исследованию, опубликованному в журнале Emotion, благоговейный восторг — эмоция, которую часто вызывают явления природы, — связан с понижением уровня ИЛ-6 в большей степени, чем любая другая положительная эмоция. Мы спросили руководителя исследования профессора Дженнифер Стеллар, в чем тут может быть дело. Разве способно что-то настолько простое, как прогулка по парку или просмотр фотографий природы, изменить нашу биологию? Стеллар сказала, что «переживание восхищения дает нам ощущение связи с миром и делает нас смиреннее». Она считает, что эти чувства, «возможно, помогают отключить нашу стрессовую реакцию, в итоге сокращая воспаление».

Попробуйте после очередной тяжелой тренировки или напряженного дня в офисе, прежде чем ринуться под ледяной душ, принять противовоспалительное средство или использовать любое другое модное средство релаксации, просто посидеть в парке. Как говорила мать главной героини в популярных книге и фильме «Дикая», когда вы плохо себя чувствуете, «откройтесь красоте».

Медитация

Мы уже говорили о том, как осознанная медитация, во время которой вы просто сидите и концентрируетесь на собственном дыхании, может помочь ускорить переход от стресса к отдыху. Осознанная медитация усиливает префронтальную кору — ту область мозга, что позволяет *выбирать*, как реагировать на стресс. Поэтому мы рекомендуем вам ежедневно заниматься медитацией для тренировки осознанности. Кроме того, во время коротких перерывов между физически или интеллектуально утомительной работой может пригодиться и незапланированная, спонтанная медитация.

Не важно, из-за чего вы напряжены — потому ли, что сочиняете отчет, а сроки поджимают, или потому, что поднимаете штангу в тренажерном зале, — осознанная медитация может помочь улучшить производительность. Ощущение нервного напряжения — это физиологическое проявление мозга, готовящегося к угрозе, входящего в стрессовый режим. Если вы после того, как сделали перерыв (отошли от клавиатуры и отложили штангу), все еще напряжены, эффективность перерыва значительно снижается. Догадаться о том, что перерыв проходит зря, несложно. Вы сразу поймете это по своим плечам (поднятым), предплечьям (напряженным) и челюстям (стиснутым). Если вы заметили все это, то стоит задуматься о короткой осознанной медитации. Примите удобное положение сидя, закройте глаза и сделайте десять глубоких вдохов и выдохов через нос. Сфокусируйтесь только на ощущении дыхания. Вы можете почувствовать физическую боль, напряжение и негативные мысли. Если так происходит, не игнорируйте их. Вместо этого признайте, но не уходите в них, просто позвольте им проявиться и вернитесь к концентрации на дыхании.

После десяти вдохов просто фокусируйтесь на дыхании. Либо, как вариант, можете перейти к технике, называемой медитацией присутствия, известной также как «медитация пространственного осознания». Во время медитации присутствия вы продолжаете ритмически дышать, но внимание переносится с дыхания на различные части вашего тела. Начните со ступней и двигайтесь вверх. Сфокусируйтесь на ощущениях пальцев ног в обуви, кожи и касающейся ее одежды или кресла, расслабляющихся мускулов и бьющегося сердца. Исследования показывают, что всего 7–10 минут медитации присутствия помогают физически восстановиться и освежить сознание*.

Социальная реабилитация

Один из нас (Стив) испробовал множество способов улучшить восстановление тренируемых им спортсменов после интенсивных занятий, и самым эффективным оказалось социальное взаимодействие. Это правда: секрет Стива не массаж, не компрессия или криотерапия. Это создание расслабленной и душевной обстановки, в которой его спортсмены могут пообщаться друг с другом. После соревнований или особенно тяжелых тренировок Стив просто требует от спортсменов, чтобы они ходили на завтраки, ланчи и ужины вместе со всей командой, вместе смотрели вечерние фильмы или болели за своих на спортивных состязаниях. Потрясающие новые открытия подтверждают его правоту.

* Важно подчеркнуть, что медитация присутствия отличается от осознанной медитации, во время которой вы концентрируетесь только на дыхании. Пусть первая и хороша для коротких перерывов, она не должна заменять последнюю. Осознанная медитация — мощная ежедневная практика, позволяющая нам самим выбирать, как реагировать на стресс каждый день и в течение всего дня. Вот почему мы рекомендуем включить осознанную медитацию в вашу повседневную жизнь, независимо от перерывов. *Прим. перев.*

Надежным показателем систематического восстановления служит отношение тестостерона к кортизолу (чем выше коэффициент, тем лучше). Исследование Бангорского университета (Великобритания) показало, что у спортсменов, которые обсуждали ход и результаты прошедшего соревнования в доброжелательной атмосфере, с друзьями, этот коэффициент был выше, чем у тех, кто анализировал соревнование в нейтральной обстановке, с незнакомцами. Более того, группа, имевшая социальную поддержку, еще и выдавала лучшие результаты на соревнованиях, проводившихся неделю спустя. Это заставило автора исследования профессора физиологии и спортивной результативности Кристиана Кука сказать в нашей с ним беседе, что, «похоже, дружелюбная послетренировочная обстановка — особенно возможность поговорить, пошутить и обсудить работу с другими спортсменами — улучшает и восстановление, и будущие показатели».

Когда мы поделились этим наблюдением с Келли Макгонигал, профессором Стэнфордского университета и экспертом по стрессу, с которой мы познакомили вас в главе 3, она нисколько не удивилась. «Базовая биология чувства единения с другими оказывает значимое влияние на физиологию стресса», — сказала Макгонигал. Среди положительных эффектов социальных связей — увеличение variability сердечного ритма (HRV), переключение нервной системы в режим восстановления и выделение гормонов, таких как окситоцин и вазопрессин, имеющих противовоспалительные и антиоксидантные свойства. «Самое замечательное заключается в том, — говорит Макгонигал, — что окситоцин помогает восстанавливать сердце. Это довольно поэтично: чувство единения с другими в буквальном смысле лечит разбитое сердце».

Вы можете использовать социальную реабилитацию и в течение дня, но она эффективна только тогда, когда

расслабляетесь. От похода с коллегой в кафе, где вы снова и снова говорите о работе, пользы мало. Вот почему мы рекомендуем использовать эту стратегию в конце рабочего дня. На самом деле это не так уж просто. Когда мы чувствуем нервное напряжение, мы зачастую жаждем уйти в себя и закрыться от внешнего мира. В результате стресс нарастает, и мы рискуем начать изводить себя пустыми размышлениями. Это состояние известно любому спортсмену, недовольному только что закончившейся интенсивной тренировкой, любому художнику, чей день в студии прошел без толку, или бизнесмену, у которого в этот день на работе тоже все не ладилось. Да, нам не всегда хочется общаться, однако встречи с друзьями и возвращение к людям бесценны *особенно* после таких утомительных дней.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Смело устраивайте передышки в течение дня, *особенно* если вы застряли или чувствуете, что стресс непереносим. Чем интенсивнее работа, тем чаще делайте перерывы.
- Выйдите на прогулку как минимум на шесть минут, чтобы повысить креативность и снизить влияние сидячего образа жизни. Если можете, гуляйте на улице, но даже несколько кругов по офису тоже пригодятся.
- Откройте красоту. Пребывание на природе и даже просмотр фотографий дикой природы помогает переключиться от стресса к отдыху и усиливает творческое мышление.
- Медитируйте. Начните с нескольких осознанных вдохов-выдохов, концентрируясь только на дыхании. Затем при необходимости перейдите к медитации

присутствия, словно бы сканируя свое тело и перенося осознанность на все свои ощущения.

- Расслабляйтесь вместе с друзьями! Хорошенько поработав — не важно, физически или интеллектуально, — окружите себя друзьями в комфортной обстановке. Социальная реабилитация позволяет кардинально переклеститься.

Да-да. Мы только что дали вам подтвержденный наукой повод пойти и выпить с друзьями. Заметьте: мы не сказали «напиться». Пятничные посиделки с коллегами часто превращаются в нытье по поводу работы. И тогда «счастливые часы» в барах оказываются не такими уж и счастливыми. Отдыхайте лучше с друзьями.

Сон

Если вы часто чувствуете себя уставшими и знаете, что недосыпаете, вы не одиноки. Совсем не одиноки. Вы в одной компании приблизительно со 195 миллионами американцев. Целых 65 процентов жителей США спят намного меньше, чем считается необходимым, — то есть меньше семи — девяти часов. Сорок процентов спят менее шести часов. Но так было не всегда. В 1942 году средний американец спал 7,9 часа каждую ночь. Сегодня это время сократилось до 6,8 часа.

В основном, если не во всем, эта всеобщая нехватка сна связана с технологиями, которые позволяют круглосуточно быть на связи и круглосуточно же работать. Мы чувствуем себя обязанными оставаться онлайн и выполнять все больше и больше работы. «В сутках слишком мало часов», — говорим мы себе и работаем по ночам. Особенно часто такое

происходит в мире бизнеса, где принято восхвалять CEO, которым «хватает всего четырех часов сна». (Если вы спросите у этих предпринимателей, довольны ли они своей жизнью, или внимательно изучите их карьерный путь, вы увидите другую сторону медали.) На самом деле работать прямо перед сном — ужасная идея. И даже если мы заканчиваем работу в нормальное время, экраны, к которым мы прикованы, все равно часами держат нас без сна.

Большая часть цифровых устройств с экранами, будь то компьютеры, смартфоны, айпады или телевизоры — иными словами, практически все, на что мы смотрим по вечерам, — излучает то, что называется синим светом. Из всех типов мешающего спать искусственного освещения синий свет — самый вредный. Нам нетрудно расслабиться после того, как в комнате погаснет свет, но важно при этом еще и перестать смотреть на экран. Синий свет полностью сбивает наш циркадный ритм (то есть биологические часы). В зависимости от того, когда мы подвергаем себя его влиянию, синий свет может сместить наши внутренние часы на шесть временных зон! Так что если вас посреди ночи осенила хорошая идея, лучше записать ее в блокнот, а не бежать к компьютеру. Мы также не рекомендуем проверять посреди ночи смартфоны.

В недавнем исследовании, посвященном вредному воздействию синего света, ученые из Гарварда заставили участников за четыре часа до сна читать обычные книги и электронные, излучающие синий свет. После пяти последовательных дней такого чтения между группами возникла существенная разница. Те, кто читал электронные книги, перед отходом ко сну чувствовали себя недостаточно сонными. Это ощущение связано с биохимией. В отличие от тех, кто читал обычные книги, организмы читателей электронных книг вырабатывали мелатонин (гормон, который делает

нас сонными) с полуторачасовой задержкой. Хотя участники эксперимента и не переезжали из одной часовой зоны в другую, их внутренние часы все равно перестраивались. Их циркадные ритмы существенно сбились, им было трудно уснуть, и поэтому при пробуждении они чувствовали себя менее отдохнувшими (и более усталыми). Что особенно тревожно: для возникновения этого сбоя хватило пяти дней использования устройства, излучающего голубой свет, за *четыре часа* до сна. Более того: такой серьезный эффект вызвало *чтение ради удовольствия*. А представьте себе, насколько хуже были бы результаты, если бы участникам пришлось рассылать электронные письма или работать над срочными документами! Синий свет пагубен сам по себе. Прибавьте к вредному освещению беспокойный разум, и становится понятно, почему мы спим меньше, чем прежде.

В конце этого раздела мы собираемся порекомендовать вам ограничить воздействие синего света перед сном и предложим ряд советов, позволяющих улучшить ночной сон. Но сначала мы намерены опровергнуть одно очень распространенное заблуждение. Мы полагаем, будто теряем из-за сна слишком много времени. На самом деле мы теряем куда больше, когда не спим. Сон — это одно из самых продуктивных времяпрепровождений. Мы растем не когда тренируемся в спортзале или заняты работой. Мы растем во сне.

Сон и наш растущий разум

Чем бы мы ни занимались в период бодрствования, если мы не поспим, большая часть того, что мы делаем, пропадет. Буквально. Дело в том, что одно из главных достоинств сна — его роль в том, как мы сводим вместе и сохраняем, то есть запоминаем, новую информацию. Основная роль сна не столько в том, чтобы помогать нам делать открытия,

а в том, чтобы помогать учиться. Профессор медицины Роберт Стикголд, ведущий исследователь сна в Гарварде, писал в журнале *New Yorker* о том, что прежде люди считали, что «единственная известная функция сна — это исцеление от сонливости». Эта точка зрения изменилась в начале этого века, и в немалой степени благодаря исследованиям самого Стикголда.

В 2000 году Стикголд опубликовал результаты интересного эксперимента, который навсегда изменил наше представление о сне. Стикголд пригласил три группы людей в течение трех дней играть в компьютерную игру Tetris по семь часов в день. Участники одной группы ранее уже играли в Tetris, участники второй были лишь знакомы с игрой, а вот участники третьей группы не могли сказать, играли они когда-либо или нет — они страдали амнезией.

Каждую ночь участников эксперимента будили и просили рассказать, что им снилось. Чаще всего они отвечали, что им снился Tetris. Даже больные амнезией отвечали, что им снился Tetris. Хотя наутро они не могли ничего вспомнить об эксперименте, они все же помнили сны о падающих фигурах и складывающихся схемах. Таким образом, Стикголд доказал, что во время сна на очень глубоком уровне мы перерабатываем опыт и информацию, полученные во время бодрствования. Когда мы спим, в частности когда мы видим сны, наш мозг пересматривает бесчисленную информацию, с которой мы сталкивались в течение дня: машины, которые видели на парковке, новых знакомых и так далее, — и решает, что из этого стоит сохранить в памяти. Он также вычисляет, в каком месте нашей сети знаний сохранить эти данные.

После исследования Стикголда появились и другие исследования, и они смогли подтвердить, что мы оцениваем, объединяем и сохраняем информацию во сне. Теперь мы

также знаем, что сон необходим не только для обработки интеллектуальной информации, но и для кодирования эмоциональных переживаний. Во всех наших разговорах с художниками они связывали сон с периодами высокой креативности и эмоционального напряжения. Это неудивительно. Исследования показывают, что сон увеличивает яркость того, как мы обрабатываем и воспроизводим эмоциональные события. Так что, учитывая свойственную сну эмоциональную активность, ученые начинают подозревать, что бессонница — не только итог многих аффективных расстройств, но также и их *причина*. Сон помогает нам найти смысл в информации, но он также помогает нам найти смысл в чувствах.

Сон влияет и на самоконтроль. Проанализировав множество исследований, ученые из Университета Клемсона выяснили, что хронически недосыпающие люди обладают меньшим самоконтролем, повышенным уровнем риска «поддаться импульсивным желаниям, имеют сниженную способность к концентрации и сниженную способность принимать решения».

Люди, которые не получают достаточно сна (7–9 часов за ночь), хуже справляются практически со всем, что требует усилий и внимания, будь то решение сложных задач, изучение нового навыка или поддержание диеты. Похоже, сон не только помогает выжать максимум из того, что вы сделали сегодня, но также дает энергию, чтобы справиться с завтрашними проблемами. По словам Мэтта Диксона, тренера по триатлону, который известен тем, как он учит спортсменов отдыхать, сон — это самая важная «поддерживающая сессия», которая только возможна.

Почти все преимущества сна сконцентрированы в его поздних стадиях, в основном в тот период, который называется REM, или фазой быстрого сна. В этой фазе мы

проводим лишь около 20–25 процентов всего времени сна. Но чем дольше мы спим, тем дольше стадия REM — все потому, что стадия REM становится длиннее с каждым циклом сна. Иными словами, возникает повышение «общей доходности» сна. Именно часы сна с седьмого по девятый, на которые почти ни у кого из нас не хватает времени, и есть самые полезные.

И опять выясняется, что отдых можно назвать каким угодно, только не пассивным. Как пишет одна из наших любимых популяризаторов науки Мария Конникова в ее прекрасной серии статей о сне в журнале *New Yorker*: «Пока мы спим, наш мозг переигрывает прошедшее, обдумывает его, учится и выявляет в нем смысл. По сути, он думает».

Давайте остановимся на мгновение, чтобы подумать об этом в контексте уравнения $\text{стресс} + \text{отдых} = \text{рост}$. Во время бодрствования мы открываемся всем видам физиологических стимулов (стресс), а во время сна (отдыха) находим в них смысл. В итоге мы, проснувшись утром, в буквальном смысле оказываемся более развитыми. Во сне мы растем. И наращиваем не только когнитивные и эмоциональные мускулы, но и физические.

Сон и наше растущее тело

За последние несколько лет Брэду посчастливилось взять интервью у более чем сорока спортсменов мирового уровня для серии статей в журнале *Outside* о привычках великих мастеров своего дела. Среди них были одни из лучших в мире бегунов, лыжников, велосипедистов, серфингистов, каякеров и скалолазов. К своему удивлению, Брэд обнаружил, что их ежедневные привычки весьма разнообразны. Одни занимаются йогой, другие в жизни своей не принимали асану. Одни — веганы, избегающие глютена, а для других

красное мясо — основа меню. Одни принимают ледяные ванны, другие предпочитают горячие. И существует только один пункт, по которому спортсмены выказывают полное единодушие, — это сон. Все лучшие спортсмены в мире ставят сон на такое же высокое место, как и самые интенсивные тренировки и самые важные соревнования. Трехкратная чемпионка Ironman и рекордсменка Миринда Карфре сказала Брэду: «Сон — это, наверное, самое важное из моих занятий». Она говорила совершенно серьезно, и у нее была на то убедительная причина. Согласно современным научным данным, большинству из нас следовало бы согласиться с точкой зрения Карфре.

Как вы узнали из главы 2, когда мы напрягаем тело, оно переходит в состояние, которое называют катаболическим. Мускулы и даже кости получают микроскопические повреждения. Выделяется гормон кортизол, сигнализируя: «Помогите! Мы не справляемся со стрессом!» Мы устаем, тело ломит — таким образом тело дает понять, что пора отдохнуть. Если же мы отказываемся от отдыха и настаиваем на своем, травмы накапливаются, и в конце концов страдает как здоровье, так и производительность. Но если мы прислушиваемся к сигналам и позволяем телу отдохнуть, оно переходит от катаболического состояния в анаболическое, в котором исцеляется и восстанавливается, чтобы стать сильнее. То есть стресс физически тяжелой тренировки разрушает, и только когда за ним следует отдых, начинается рост и адаптация. Это особенно касается сна, который служит катализатором физического роста. Как и мозг, тело во сне активно анализирует проделанную за день работу.

Стоит проспать хотя бы час, как в систему начинают поступать анаболические гормоны. Тестостерон и гормон роста человека (HGH), ключевые в процессе роста мышц

и костей, выпускаются после первого цикла REM, и их уровень остается повышенным до самого пробуждения. Эти гормоны повышают синтез белков, то есть производство белков, специально предназначенных для физического восстановления*. Это означает, что если вы недостаточно спите, бóльшая часть белков, которые спортсмены едят каждый день, прилежно отсчитывая граммы, улетают в помойку.

Как и для мозга, польза сна для тела тем больше, чем дольше мы спим. Это происходит потому, что с каждым дополнительным циклом сна мы получаем очередной прилив мощных анаболических гормонов. Иными словами, вы можете получить больше тех самых гормонов, из-за которых многие спортсмены рисковали своим здоровьем, репутацией и карьерами, принимая синтетические стероиды, то есть допинг, просто проспав на пару часов дольше. И разумеется, тестостерон и HGH, которые выделяются, пока вы спите, не синтетические и сбалансированы другими гормонами. В отличие от запрещенных стероидов они полезны для здоровья. Если вы искали фонтан вечной молодости или принимали всевозможные невероятные добавки, можете перестать. Вместо этого лучше заберитесь под одеяло и закройте глаза.

Учитывая все эти позитивные моменты, неудивительно, что лучшие спортсмены так ценят сон. Они долго спят не потому, что профи. Они профи, потому что долго спят.

К сожалению, слишком много физически активных людей не следуют примеру лучших спортсменов. Вместо этого они становятся жертвами убеждения, что лучше за счет сна потренироваться еще немного. Это заблуждение особенно

* Исследования показали, что прием от 20 до 30 граммов белка перед сном повышает ночной синтез белка. Многие профессиональные спортсмены знают об этом и пьют коктейли, основанные на белке казеине, перед сном.

характерно для очень занятых людей, таких как спортсмены-любители (которые еще и работают) и спортсменов-студентов (занятых учебой). Поймите нас правильно. Вам, конечно, чтобы стать лучше, надо усердно тренироваться. Если вы не подвергаете себя нагрузкам, стрессу, то можете отдыхать сколько угодно — никакого роста не будет. Но урвать пару лишних часов тренировки за счет сна — почти наверняка неудачная идея.

В Стэнфордском университете понимают, как важен сон для занимающихся спортом студентов. В эксперименте 2011 года игрокам университетской баскетбольной команды велели от двух до четырех недель придерживаться своего обычного режима сна — в это время собиралась информация об их средней производительности. После каждой тренировки записывали параметры показателей, важных для баскетбола: скорость спринта, точность броска и время реакции. Определив исходные данные, баскетболистов попросили следующие шесть-семь недель спать как можно дольше — желательно *как минимум* по десять часов. При этом исследователи пообещали зримые результаты. Спортсмены прислушались. В среднем они спали каждую ночь на один час и 50 минут дольше. После периода увеличенной продолжительности сна баскетболистов снова проверили по всем показателям. Результаты оказались великолепными. Студенты бегали на четыре процента быстрее, делали как штрафные, так и трехочковые броски на девять процентов точнее и демонстрировали куда лучшую реакцию. Заметьте, это были не старшеклассники или ученики средней школы — это были спортсмены из команды первого дивизиона. Такой уровень повышения производительности был для них на грани чуда. Дополнительный сон также привел к победам в соревнованиях. В 2011 году (в год исследования) команда Стэнфорда выиграла 26 матчей (на 15 больше, чем в прошлом

году) и получила титул чемпиона в Национальном гостевом турнире (NIT). Затем они участвовали в турнире Sweet 16 Национальной ассоциации студенческого спорта и выиграли еще один NIT в 2014 году.

Чтобы убедиться, что это не случайность, исследователи повторили эксперимент с университетскими пловцами. Итоги оказались такими же. После периода более продолжительного сна показатели пловцов подскочили. Они плавали быстрее, реагировали лучше, улучшили время разворота и увеличили мощность гребка. Согласно руководителю исследования Чери Ма, «многие тренеры Стэнфорда все больше осознают важность сна. Тренеры даже начали менять режим своих тренировок и переездов, чтобы сохранить полезные привычки сна. Многим спортсменам и тренерам это исследование впервые помогло понять, какое сильное влияние сон может оказывать на их производительность и результаты». Если учебное заведение, которое славится как своими исследователями, так и спортсменами, рекомендует нам, чтобы улучшить физические показатели, больше спать, то, наверное, к ним стоит прислушаться.

Тихий час

Что бы там ни говорили «лайфхакеры», короткий дневной сон не *компенсирует* недостатка ночного сна. Дневной сон не даст вам возможности подрасти в физическом или психологическом плане. Однако тихий час поможет восстановить энергию и концентрацию в течение дня, так что если день предстоит тяжелый, над такой возможностью стоит подумать.

Все больше исследований показывают, что короткий сон может улучшать производительность, внимание,

концентрацию и точность. Учитывая, как важны эти качества для тех, кто работает на орбитальной космической станции, нет ничего странного, что пользой дневного сна заинтересовалось NASA. Когда ученые NASA провели свои опыты, они установили, что двадцатипятиминутный сон улучшает точность оценок на 35 процентов, а внимание — на 16 процентов. Неудивительно, что NASA поощряет дневной сон. В другом исследовании, более пригодном в нашей земной ситуации, исследователи сравнили пользу дневного сна и кофе. Они выяснили, что люди, которые поспали 15–20 минут, просыпались с улучшенной концентрацией и работали лучше в оставшийся день, чем те, кто вместо этого принял 150 миллиграммов кофеина, что примерно равно кофе-гранде из Starbucks.

Во время непродолжительного сна та часть нашего мозга, которая всегда активна во время бодрствования, получает шанс передохнуть. Примерно так же, как уставшая мышца восстанавливается во время короткого перерыва, восстанавливается и мозг. В обзоре эффективности коротких снов специалисты по сну выяснили, что самый полезный сон — десятиминутный, хотя многие эксперты говорят, что полезен любой сон, длящийся менее 30 минут. Если вам не хочется спать по-настоящему, вы можете отключиться своему активному мозгу и позволить ему восстановиться, даже если просто закроете глаза. А вот спать дольше 30 минут может быть контрпродуктивно. Дело в том, что если мы спим дольше, то рискуем проснуться еще более уставшими и вялыми. Это состояние, называемое «инерцией сна», возникает, когда нас будят в середине цикла глубокого сна. Чувство вялости — это способ мозга дать нам понять, что нужно пойти и поспать еще, чтобы доделать то, что мы начали. (Отсюда и «инерция».) Глубокий сон обычно наступает не раньше чем через 30 минут, вот почему эксперты

советуют сделать это верхним пределом продолжительности дневного сна.

В некоторых случаях имеет смысл поспать подольше — от полутора до двух часов. Продолжительный дневной сон имитирует как для мозга, так и для тела то, что происходит во время ночного сна. К сожалению, более длинный сон также перебивает ночной сон, который куда важнее. Поэтому большинство экспертов рекомендуют длинный дневной сон только тем, кому критически важен дополнительный цикл глубокого сна в течение дня, если это не нарушает их ночной сон. Хороший пример людей, которым не мешает продолжительный тихий час, — спортсмены, усердно тренирующиеся по два раза в день. Известный американский бегун на длинные дистанции Меб Кефлезигхи говорит, что использует полный набор дневного сна, от 15 до 90 минут.

В следующий раз, когда у вас ранним вечером начнут смыкаться глаза, попробуйте недолго поспать. Предусмотрительные компании, такие как Google и Apple, устраивают комнаты для тихого часа. Некоторые из лучших мыслителей человечества, в том числе Альберт Эйнштейн и Уинстон Черчилль, были большими поклонниками дневного сна.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Сон полезен.
- Старайтесь спать как минимум от семи до девяти часов за ночь. Для тех, кто занят тяжелым физическим трудом, 10 часов — не *слишком* много.
- Лучший способ выяснить, сколько вам нужно сна, — в течение 10–14 дней отправляться спать, когда вы устали, и вставать без будильника. Определите среднее время сна: столько вам и нужно спать.

- Чтобы улучшить ночной сон, следуйте советам ведущих исследователей:
 - Убедитесь, что в течение дня вас освещает натуральный (то есть не электрический свет). Это поможет вам поддержать натуральный циркадный ритм.
 - Активная физическая нагрузка утомляет. Когда мы устаем, мы засыпаем. Но не занимайтесь упражнениями незадолго до сна.
 - Ограничьте потребление кофеина и полностью исключите его за пять-шесть часов до сна.
 - Используйте кровать только для сна и секса. Не для еды, не для просмотра телевизора, работы на компьютере или чего-либо еще. Единственное исключение — чтение бумажной книги перед сном.
 - Не пейте алкоголь перед сном. Хотя он может ускорить приход сна, он также нарушает его поздние и более важные стадии.
 - Ограничьте воздействие синего света перед сном.
 - Не занимайтесь тяжелой, напряженной работой — физической или умственной — после ужина.
 - Если вам слишком тревожно, попробуйте перед сном провести короткую осознанную медитацию.
 - Если чувствуете, что засыпаете, не боритесь с собой. Что бы вы ни делали, это может подождать до утра.
 - Пусть ваша комната будет как можно более темной. Если есть возможность, повесьте светонепроницаемые жалюзи.
 - Уберите смартфон из спальни. Не просто выключите его, а вообще уберите.
- Если вас клонит в сон после обеда, попробуйте поспать 10–30 минут, чтобы восстановить энергию и сконцентрироваться.

Длительные перерывы

В конце этого года Бернард Лагат, один из лучших американских бегунов, отправится в отпуск. На пять недель он забросит беговые кроссовки и почти забудет о тренировках. Это никак не связано с возрастом — спортсмену уже за сорок, однако он остается одним из самых быстрых людей в мире. Скорее всего, именно из-за своих длительных ежегодных отпусков, которые Лагат берет с 1999 года, он и стал двукратным олимпийским призером и победил на двух мировых чемпионатах. «Отдых, — говорит Лагат, — это хорошо и правильно».

Лагат считает, что именно ежегодный продолжительный отпуск позволяет ему сохранять физическое и психическое здоровье. За это время его изнуренное тренировками тело — а он пробегает до 80 миль в неделю — восстанавливается. Возможно, пять недель — длинноватый отпуск, однако многие чемпионы, ровесники Лагата, тоже берут отпуска, кто на 10 дней, а кто на те же пять недель. Владелец серебряной олимпийской медали в забеге на 1500 метров Лео Манцано недавно рассказал *Wall Street Journal*, что ему, чтобы восстановиться по окончании сезона, тоже нужен как минимум месяц. «Порой мне кажется, что с ноября я ни разу не останавливался», — объясняет он свою потребность в длительном отдыхе.

Остановитесь и спросите себя: случалось ли вам чувствовать себя как Манцано? Словно вы мчитесь и мчитесь куда-то без передышки? А если так, брали ли вы отпуск? Или отгулы? Как уже говорилось во вступительной главе, большинство американцев ответят на оба вопроса коротким «нет». Мы часто работаем по выходным и редко используем весь оплаченный отпуск, не говоря уже о продолжительных отпусках. Мы загоняем себя в ловушку, полагая, что, если не будем постоянно вкалывать, нас обгонят конкуренты. Это

заблуждение — результат долгих лет воспитания. Мы (то есть Брэд и Стив) помним, как росли под хор голосов, цитировавших популярные мотивирующие присказки типа: «Помни, что, когда ты не тренируешься (занимаешься), это делает кто-то другой, и когда вы встретитесь, он победит». К сожалению, занимаясь *тяжелой* работой, которая почти всегда означает «еще *больше* работы», мы забыли, что такое *умная* работа.

Вот в чем загвоздка: если у нас никогда не будет «легких» периодов, мы никогда не сможем работать с полной отдачей, и «тяжелые» периоды окажутся не такими уж производительными. Мы застреваем в серой зоне, никогда достаточно не напрягаясь, но никогда и не отдыхая. Этот порочный круг иногда называют не столь пугающе — работой «на автомате», однако серьезности проблемы это не умаляет. Мало кто способен расти, работая «на автомате». Чтобы выкладываться полностью, но не выгорая, нам следует брать пример с Бернарда Лагата. Время от времени нужно *забить на работу*. Помимо ежегодного отпуска, Лагат берет отгул в конце каждой тяжелой тренировочной недели. И в это время даже не думает о беге. Вместо этого он занимается только тем, что расслабляет и восстанавливает как тело, так и разум, например массажем, легкой растяжкой, просмотром любимых телепередач, он пьет вино и играет с детьми.

Мы не предлагаем вам тут же ринуться в отгулы и длительные отпуска. Просто последуйте примеру Лагата, выстраивая стратегию чередования длительных периодов отдыха вслед за длительными периодами стресса. Современная рабочая неделя, длящаяся с понедельника по пятницу, по сути, была придумана именно ради этого. Концепция выходных возникла в начале 1900-х, совместив христианское воскресенье и иудейский шабат — религиозные варианты выходных. Сегодня, к сожалению, мало кто из нас соблюдает

шаббат — как религиозно, так и символически. Вместо этого мы продолжаем работать над теми же проектами, над которыми мы работали в течение недели, или добавляем дополнительные стрессоры в других областях жизни. Мало кто из нас отдыхает в выходные.

За отказ от отдыха в выходные мы платим высокую цену: снижением качества работы, которой мы занимаемся на следующей неделе, что заставляет нас, дабы уложиться в график, снова работать в субботу и воскресенье. Так возникает порочный круг: недостаточно нагрузки, стресса, чтобы позволить себе отдыхать, недостаточно отдыха, чтобы перенести настоящий стресс. Если вы застряли в этом цикле, попробуйте завершить его в ближайший уик-энд. Позвольте себе провести хотя бы один выходной, полностью отключившись от работы и сходных стрессоров. Выгода выходных дней реальна и доказана наукой. Исследования показывают, что после дня отдыха активность и производительность увеличиваются, и чем больше вы отдыхаете в выходные, тем больше сил сможете отдать работе в течение недели. Если вам кажется, что обстоятельства на работе не дают вам возможности взять выходной, покажите эту книгу начальству, используйте ее, чтобы поговорить начистоту о том, что вам, чтобы работать лучше, нужно отдыхать. Нет ничего хуже бестолковой организации, которая требует слишком многого, но в результате никогда не получает достаточно.

Во время работы над этой книгой мы пообещали друг другу брать хотя бы один выходной в неделю. В этот день мы ничего не писали и не исследовали. Можете быть уверенными: день после отдыха и последующий день оказывались самыми результативными. (Выходной Брэд обычно брал в понедельник, и лучше всего ему работалось по вторникам и средам.) Обратите внимание, что мы сказали «день после отдыха». Иногда и телу, и мозгу нужен день, чтобы вернуться

в колею и во всем разобраться. Вот почему перед большими воскресными забегами многие спортсмены отдыхают в пятницу и проводят легкую тренировку в субботу, чтобы «разбудить тело». Лучшие профессионалы также назначают важные встречи на вторники, а не на понедельники. Некоторые люди включаются в работу сразу после передышки, но другим нужно немного времени на раскочку. Вы быстро поймете, к какой категории относитесь, и когда это произойдет, точно выбранное время отдыха принесет огромные дивиденды. Дни отдыха позволяют восстановиться после накопившегося за рабочую неделю стресса и набраться сил для продуктивной работы в ближайшем будущем.

Но хотя выходные — отличные мостики между неделями, порой телу и уму нужно отдохнуть подольше. Как и периоды отгулов стоит стратегически намечать после накопившегося напряжения, так следует планировать и отпуска. Лагат не берет свои пятидневные отпуска в середине сезона. Он ждет последнего забега года, когда его тело и разум порядком измотаны. Музыканты могут назначать себе отпуск после длительного тура или окончания работы над записью альбома. Художники и скульпторы могут взять отпуск после выставки, завершения особенно сложного произведения или серии произведений. А интеллектуалам или бизнесменам отпуск особенно необходим, например после публикации важной статьи или книги или заключения крупной инвестиционной сделки.

Конечно, существуют всевозможные внешние факторы, которые могут помешать планировать длительный отпуск, — от семейных обязательств до финансовых проблем и корпоративных традиций. И все же мы советуем вам задуматься над возможностью и длительностью отпуска. Исследования показывают, что отпуск продолжительностью от 7 до 10 дней положительно сказывается на мотивации,

самоощущениях и здоровье, и этот эффект длится до месяца. Другие исследования показали, что недельный отпуск может уменьшить или полностью исцелить выгорание. Обратите внимание на важный момент: если в первую очередь не изменить условия, которые привели к выгоранию, переутомлению, то его симптомы неотвратно вернуться всего через несколько недель.

Это действительно серьезный момент. Это значит, что вопреки популярному убеждению продолжительный отпуск — не *панацея*, позволяющая непомерно занятым людям волшебным образом восстановить силы. Не рассматривайте отпуск как последнее средство спасения тех, кто оказался на краю. Лучше воспринимайте отпуск как часть развернутой «стратегии отдыха», которая также включает в себя мини-перерывы, продолжительный сон и выходные. То есть, когда мы говорим о полноценном отдыхе, отпуск — не торт. Это всего лишь вишенка на торте, шанс более полно восстановиться после накопившегося стресса, чтобы можно было вернуться к своим занятиям сильнее и лучше, чем прежде. Когда Лагат завершает сезон, он утомлен, но не разбит. Усталость — стимул роста. Разбитое же, увы, остается разбитым.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Чем бы вы ни занимались, берите хотя бы один выходной каждую неделю.
- Назначайте себе выходные стратегически, так, чтобы они следовали за периодами накопления стресса.
- Чем больше стресса, тем больше отдыха вам нужно.
- По мере возможности намечайте свои отпуска стратегически, так, чтобы они следовали за длительными периодами стресса.

- Как в выходные, так и во время отпуска полностью отключитесь от работы. Пусть произойдет как физическое, там и умственное переключение, погрузитесь в занятия, которые считаете расслабляющими и восстанавливающими.

Наберитесь смелости отдохнуть

Достоинства отдыха очевидны, они подтверждаются обширными научными данными. И все-таки мало кто из нас смеет отдыхать. Дело не в том, что люди стремятся выматываться. Дело в том, что мы живем в культуре, которая прославляет изматывающую и непрерывную работу, даже если наука говорит, что это бессмысленно. Мы хвалим спортсмена, который после тренировки остается в тренажерном зале, чтобы сделать еще несколько повторений, и мы воспеваем бизнесмена, который ночует в своем офисе. Нельзя сказать, что усердный труд не приводит к росту. Как мы писали в главе 3, приводит. Но, надеемся, вы теперь понимаете, что усердная работа превращается в умную и устойчивую работу, только если компенсируется отдыхом. Ирония в том, что усердный отдых часто требует большего мужества, чем усердный труд. Спросите таких авторов, как Стивен Кинг («Для меня не работать — это и есть самая настоящая работа»), или таких бегунов, как Дина Кастор («Мои тренировки — самая легкая часть»). Отставив работу, мы погружаемся в чувство вины и тревоги, особенно если чувствуем, что нам угрожают конкуренты. Наверное, нет места, где бы это было бы заметнее, чем среди топ-менеджеров консалтинговой компании Boston Consulting Group (BCG).

BCG регулярно занимает верхние позиции среди мировых консалтинговых компаний. Консультанты компании помогают CEO компаний-миллиардеров решать самые

щекотливые проблемы. И чем быстрее консультанты BCG смогут найти ответы, тем скорее компанию наградят за следующий мультимиллионный проект. Иными словами, консультанты BCG работают в обстановке высокого риска и под постоянным давлением со стороны конкурентов.

Неудивительно, что когда исследователи предложили провести серию экспериментов с целью оценить влияние отдыха на консультантов BCG, эти консультанты отреагировали не просто с удивлением, но даже с насмешкой. Harvard Business Review сообщает: «Концепция отдыха была настолько чуждой, что руководству BCG пришлось практически заставлять некоторых консультантов брать выходные, особенно если они совпадали с пиковыми периодами рабочей интенсивности». Некоторые консультанты выясняли у юристов, не рискуют ли они карьерой, приняв участие в эксперименте.

В одном эксперименте консультантов попросили брать один выходной в середине недели. Тем, кто обычно работает по 12 с лишним часов в день семь дней в неделю, такая просьба показалась просто абсурдной. Даже та сотрудница компании, которая продвигала исследование, поскольку верила в способность регулярного отдыха повышать производительность, «нервничала из-за необходимости сообщить клиенту, что каждый член ее команды будет один день в неделю брать отгул». Поэтому она убедила клиента (и себя), что если работа станет страдать, эксперимент будет немедленно прекращен.

Второй эксперимент был несколько менее радикальным: участвовавшую в нем группу консультантов попросили брать один свободный вечер в неделю. Это означало полное отключение от работы после шести вечера. Не важно, что происходило с проектом, — все электронные письма, телефонные звонки, сообщения, презентации и прочие рабочие дела были под запретом. Эта идея также была встречена

стойким сопротивлением. Один из менеджеров спросил: «Что хорошего в свободном вечере? Не придется ли мне в результате больше вкалывать в выходные?»

В этой группе карьеристов-трудооголиков, которые не стеснялись высказывать негативное отношение к эксперименту, идея свободных вечеров была вроде бы обречена на провал. Но по мере того как многомесячный эксперимент разворачивался, произошло нечто неожиданное. Обе группы полностью поменяли свои взгляды. К концу эксперимента все участвовавшие в нем консультанты захотели иметь выходные. И дело было не только в том, что им понравилось заниматься собой, общаться с друзьями и семьей, но и в том, что их работа стала куда продуктивнее.

Эффективнее стали связи между консультантами, улучшилось качество работы с клиентами. Участники отмечали, что помимо этих близких плюсов они также обрели большую уверенность в долгосрочной перспективе их работы. По словам исследователей, «спустя всего пять месяцев те консультанты, которые экспериментировали со временем отгула, оценивали свою трудовую ситуацию во всех отношениях более оптимистично, чем их не участвовавшие в эксперименте коллеги».

Консультанты BCG обнаружили, что дело не только в количестве затраченных на работу часов, но и в качестве самой работы. По времени они работали на 20 процентов меньше, но добивались куда большего и лучше себя при этом чувствовали. Если консультанты BCG — наряду с лучшими спортсменами, мыслителями и творческими людьми — посмели отдохнуть, сможете и вы. Это непросто, поворот может показаться достаточно резким. Но мы гарантируем, что как только вы начнете применять приведенные в этой книге стратегии, включая отдых в план на день, неделю, год, ваша производительность и самочувствие улучшатся.

В предыдущих главах мы описали основные предпосылки устойчивой производительности. Эти уроки можно свести к уравнению роста: стресс + отдых = рост. Мы составили для вас простое и полезное руководство по структурированию ваших дней, недель и лет. Подобно тому как тренер позволяет спортсмену охватить взглядом весь план его тренировок, уравнение роста дает вам общее представление о возможностях улучшения вашей производительности. Его невозможно переоценить. Именно такой стиль работы — пропуск в жизнь, где есть место удовлетворению и прогрессу.

Но чтобы полнее осознать, как выйти на максимум, важно сконцентрироваться на некоторых важных деталях. В следующем разделе мы обратимся к особым ритуалам и образу жизни, которые способствуют отличной производительности. Мы посмотрим на то, как талантливые писатели сознательно приводят себя в состояние, позволяющее им выдавать тысячи слов каждый день, как лучшие музыканты готовятся выступать перед тысячами вопящих фанатов и как олимпийские чемпионы разогревают свои тела и сознание перед крупнейшими соревнованиями. Мы узнаем, что великие мастера своего дела ничего не оставляют на произвол судьбы. Вместо этого они добиваются определенного состояния ума и тела и день за днем готовятся к тому, чтобы выложиться по полной. И вы убедитесь в том, что тоже так можете.

Часть II

Подготовка

6

Настройте свой режим

Мэтт Биллингсли пытается уединиться в углу набитой людьми гримерной: ему нужно подготовиться к тому, что произойдет через полчаса. Всего через тридцать минут он выйдет на забитый битком стадион, чтобы выступить перед тысячами вопящих фанатов. Но в данный момент он выполняет гимнастические упражнения, что делает его похожим на опытного боксера, который подпрыгивает, разминаясь, у ринга. Это его особенный ритуал, отточенный долгими годами практики. Разминка перед выступлением — ритуал столь же привычный, как чистка зубов по утрам.

Мэтт принимается делать махи руками, наращивая скорость и интенсивность. Затем, прислонившись спиной к стене, он приседает, он переходит от движения к движению, от активной растяжки к работе над захватами. Кровь разгоняется, суставы разминаются, мускулы начинают разогреваться. Тело сигнализирует ему о своей готовности.

Десять минут до начала. Напряжение растет. Возможно, тело и готово, но разум еще не спокоен. Биллингсли концентрируется на том, чтобы прийти в правильное настроенное. Он делает глубокие вдохи и представляет себе каждое свое движение, когда он будет, как ему кажется, «двигаться со скоростью 100 миль в час». Он пытается войти в особое психологическое состояние, которое иногда называет «зоной». Для Биллингсли зона — это настроение, в котором он не раздумывает об ошибках и не отвлекается на толпу.

В идеале, как он нам рассказывал, он вообще перестает думать: «Я все это уже репетировал и в данный момент хочу попасть в то состояние, когда вообще не думаю о том, что делаю. Я знаю, что готов, когда мое тело и разум абсолютно синхронизируются, — тогда мне кажется, будто я играю без всякого усилия, мое выступление как будто происходит само по себе».

Биллингсли хорошо знает, в какое состояние ему нужно прийти. Он много раз достигал зоны раньше, и скорость и техничность его игры сегодня, как и в любой другой вечер, зависит от того, удастся войти в нее и сейчас. И это возвращает нас к его ритуалу разминки и к ее единственной задаче: «Она позволяет мне быстрее попасть в зону и попадать туда каждый раз», — объясняет он. Этот ритуал, которому он следует годами, не только помогает ему подготовить тело и разум к выступлению, он помогает создать ощущение нормальности и предсказуемости, добиться своего рода комфорта в обстановке, которую любой нашел бы крайне дискомфортной.

Биллингсли выходит на сцену. Свет гаснет. Рев толпы на мгновение стихает. Бум! Вспыхивают софиты, и стадион взрывается воплем пятидесяти тысяч фанатов, сходящих с ума от восторга, когда на сцену выходит суперзвезда Тейлор Свифт. Биллингсли сидит в нескольких метрах позади нее: он играет на ударных.

Прежде чем стать членом группы одной из самых популярных звезд планеты, Биллингсли долгое время шлифовал свое мастерство. Он часами концентрировался на репетициях, напрягая свой разум и тело, но также брал и перерывы на то, чтобы восстановиться и вырасти. Он годами играл в ресторанах и барах по всей стране. Биллингсли — образец настойчивости. Начало своей карьеры он провел

не под песни Тейлор Свифт, а под назойливый речитатив скептиков, твердящих: «В музыке ты ничего не добьешься». Годы учебы, репетиций, упорства сформировали то, что мы называем талантом, который и понадобился ему на каждом этапе очередного мирового турне Свифт. Но чтобы полностью проявить свой талант, чтобы выкладываться на все сто каждый вечер, Биллингсли необходим его ритуал.

Биллингсли не одинок. Будь это писатель, сажающийся за черновик романа, спортсмен, разминающийся перед соревнованием, или бизнесмен, собирающийся на важную презентацию, великим мастерам недостаточно просто *надеяться*, на то, что у них все получится. Готовясь к работе, они активно создают особые условия, которые позволят проявиться их лучшим качествам. И как мы узнаем из этой главы, такие стратегии подготовки благодаря особым компонентам и постоянному повторению действительно эффективны. Такое сочетание — разработка собственного «правильного» ритуала и его постоянное повторение — открывает доступ к высокой производительности.

Как попасть в зону?

Вы не заметили ничего странного в ритуале Биллингсли? Например, что во время его выполнения он не играл на ударных? Когда мы спросили об этом Биллингсли, он рассказал, что когда-то подрабатывал личным тренером. Подобно тому как мы поступаем в этой книге, пытаясь разрушить границы между отраслями знания, то есть позаимствовав знания из одной и применив их в другой отрасли, Биллингсли начал экспериментировать во время репетиций с вариантами разминок, которые он узнал на фитнесе. Он обнаружил, что отжимания, приседания и бег на месте настолько же эффективны при подготовке к игре на ударных, как и при подготовке

к подниманию штанги и бегу. Это не лишено смысла. Двух-часовая сессия на ударных — тяжелый физический труд. Биллингсли понял, что перед выступлением куда важнее разогнать пульс и размять тело, чем проработать тонкие технические моменты исполнения. Играть на барабанах он и так умеет. У него тридцать лет опыта. Поэтому еще тридцать минут репетиции перед самым выступлением особо ему не помогут. Напротив, музыкальная разминка только заставит его думать о предстоящем выступлении, в то время как его цель — думать меньше. Имеющееся время лучше потратить на то, чтобы достичь необходимого ему физического и психологического состояния.

Если бы Биллингсли вышел на сцену «холодным», ему, чтобы войти в нужное состояние, потребовалось бы разогреваться во время первых композиций. Это не значит, что он не обрел бы необходимого состояния, но, как он говорит, существует риск, что он «сначала будет слишком много думать», а это может привести к ошибкам и задержкам*. Чтобы не рисковать, Биллингсли необходимо прийти в состояние психологической и физической готовности к моменту выхода из-за кулис. И тогда он мягко и предсказуемо попадает в желанную зону. Он не ждет, пока зона придет к нему. Он создает ее. В разгар шоу, когда все складывается наилучшим образом и Биллингсли истекает потом, доводя себя до предела физических возможностей, его разум, напротив, пребывает в почти медитативном транс.

Еще один большой мастер, который понимает, как важно быть готовым еще на старте, — Меган Гарнье. Только Гарнье

* Когда Биллингсли «ошибается», этого не замечают даже другие музыканты. И все же, по его словам, ошибки выбивают его из равновесия, что, конечно, звучит забавно, потому что никто, кроме него, не понимает, что он не в форме. Такая беспощадная требовательность к себе характерна для многих больших мастеров.

не колотит по барабанам — она жмет на педали. Эта жительница Калифорнии — одна из самых сильных велосипедисток мира. Она считает, что основа ее успехов — физическая форма, которую она культивировала годами. Но в день заезда, чтобы раскрыть свои способности, она также прибегает к ритуалу: «Для меня это йога. Каждый раз я выполняю одни и те же упражнения. Это занимает от 20 до 25 минут и всякий раз предсказуемо переключает мое тело и разум в гоночный режим».

Почти у всех профессиональных спортсменов имеются расписанные поминутно практики разогрева. Например, бегуны, с которыми занимается Стив, точно знают, в какой момент должны начать разминаться — обычно за 60 минут до забега. У каждого есть собственная, тщательно разработанная последовательность упражнений. Перед ними стоит та же цель, что у Биллингсли и Гарнье: перед стартом привести свои тела и разум в оптимальное состояние. Физическая разминка не просто разогревает кровь и разминает мышцы. Она также помогает очистить сознание. Герой Олимпийских игр Фрэнк Шортер, последний американец, заслуживший золотую медаль в марафоне (это было в 1972 году), перед каждым соревнованием — не важно, большим или скромным, — ест один и тот же завтрак и в одной и той же последовательности: тост, кофе и фрукты. В своих мемуарах *My Marathon: Reflections on a Gold Medal Life* («Мои воспоминания: размышления о жизни золотого медалиста») Шортер писал: «Последовательность была еще одним способом подавить чувство страха».

Вы наверняка заметили, что описанные ритуалы довольно разнообразны. И дело не в том, что универсальной разминки просто не существует. Дело в том, что вам предстоит самостоятельно определить идеальное состояние тела

и разума для вашей работы и самостоятельно найти лучший способ войти в него или к нему приблизиться. Для кого-то это йога, а для кого-то — отжимания.

Разминка, конечно, важна для тех, кто занимается физической активностью, но как быть со всеми остальными? Сценарист и режиссер Алексис Папас, который также добился больших успехов в беге, говорит, что одинаково подходит и к творческим, и к спортивным задачам:

«Я думаю, что справляюсь с писательским блоком таким же образом, как справляюсь с тренировками и разминкой перед забегами. У меня есть набор разминочных упражнений, которые я использую, чтобы всегда быть в форме. Я прибегаю к ним, даже если мне предстоит состязаться с лучшими бегунами в стране. Когда же речь идет о работе над сценариями, то у меня есть, например, мое любимое рабочее место или мой любимый чай. К режиссуре я подхожу так же, как к тренировкам. Это мой выбор. Не важно, плохой день или хороший, я всегда должен быть способным проявить себя наилучшим образом».

Разогрейте свой разум

Чед Менг Тан (он же «отличный парень», пионер осознанности, с которым вы познакомились в главе 4) совершенно особым образом заходит в корпоративный зал для собраний. В дверях он быстро осматривается и про себя дает оценку каждому из собравшихся. Но в отличие от классического корпоративного работника Тан не пытается наскоро оценить каждого как потенциального противника. Вместо этого он

старается найти в каждом что-то симпатичное, даже если впервые видит этого человека.

«С Мелиссой замечательно работается... Джим — отличный менеджер по маркетингу... Дама с красными волосами, похоже, полна позитивной энергии...» Таким образом Тан преодолевает наше инстинктивное побуждение рассматривать каждого человека как потенциальную угрозу. Дав про себя такие положительные характеристики всем собравшимся, Тан настраивает себя на позитивное, дружественное отношение.

Оказывается, хорошее настроение не менее полезно для решения задач, требующих креативного подхода. Участников эксперимента, который проводился в Северо-Западном университете, сначала протестировали на предмет определения их эмоционального состояния. Затем в зависимости от их настроения разделили на две группы — довольных и недовольных. Довольные оказались более склонными творчески подходить к сложным интеллектуальным задачам. Чтобы выяснить, почему так происходит, ученые использовали МРТ. Те, кто пребывал в хорошем настроении, демонстрировали повышенную активность в участках мозга, связанных с принятием решений и эмоциональным контролем. Этот участок мозга также является ключевым при решении задач (передняя поясная кора). У людей же с плохим настроением активности в этом участке практически не наблюдалось. Иными словами, способность активировать этот критически важный участок мозга зависела от настроения. Позитивное настроение было полезно для решения задач и творчества, негативное настроение подавляло эти функции на глубоком неврологическом уровне. Этот эксперимент — один из многих, которые показывают, как тяжело работать головой, когда разум не в ладу с самим собой.

Вывод прост. Вы можете улучшить производительность, зарядившись перед важной работой, предполагающей решение задач и творческое мышление, хорошим настроением. Как бы дико это ни звучало, но исследования показывают, что иногда, даже посмотрев смешные видео с котиками на YouTube, человек может повысить свою производительность в последующей интеллектуальной работе.

Уходить от негативного настроения так же важно, как вызывать хорошее. Ради повышения производительности старайтесь избегать людей, мест и вещей, которые могут испортить вам настроение. Конечно, бывает, что эти факторы находятся вне нашего контроля, но важно понимать, какое влияние настроение оказывает на работу. То, как и с кем вы проводите время, особенно перед важными делами, действительно имеет значение.

Необходимо помнить о влиянии настроения на производительность и когда вы оцениваете себя и своих коллег или членов команды. Последние научные данные показывают, что очень трудно хорошо работать, если все остальное в жизни далеко от гармонии. Будьте добрее к себе и другим людям, переживающим тяжелые времена, и поймите, что отделить «жизнь» от «работы» невозможно.

Настроение влияет не только на интеллектуальную или творческую деятельность. От него зависят и спортивные показатели. Возьмите Тайгера Вудса, чья спортивная карьера рухнула одновременно с его личной жизнью*. Хотя история Вудса — это, наверное, крайний случай, исследование, проведенное профессором Самуэлем Маркорой, показало, что

* Эрик Тонт Вудс по прозвищу Тайгер (Тигр) — выдающийся американский гольфист, в течение нескольких лет был самым высокооплачиваемым профессиональным спортсменом мира. В 2009 году разразился громкий скандал, связанный с его изменами жене. Тайгер Вудс на время ушел из спорта, а затем так и не смог восстановить былую форму.

даже легкое воздействие на настроение способно влиять на спортивные результаты. Маркора работал с профессиональными велосипедистами. Он демонстрировал им на экране веселые и печальные лица, в то время как они с максимальной скоростью крутили педали. Лица появлялись лишь на долю секунды — распознать их могло только под сознание. И все же те, кому показывали счастливые лица, выступили на 12 процентов лучше, чем те, кому показали грустные. Исследование Маркору служит еще одним доказательством того, что настроение оказывает огромное воздействие на производительность нашего тела и разума на самом глубоком уровне. Результаты этого эксперимента также подтверждаются массой примеров, свидетельствующих о том, что спортсмены обычно выступают лучше, когда у них все складывается не только на треке, поле или площадке, но и за их пределами.

Здесь мы сосредоточились в основном на настроении, но существует множество других вариантов психологической подготовки. Например, когда мы писали эту книгу, каждый раз, заходя в тупик, который не удавалось преодолеть обычной передышкой, или, хуже того, чувствуя приближение писательского блока, мы обращались к чтению любимых книг в близких жанрах. И такое чтение обязательно помогало нам снова зарядить мозги для творчества. Так что мы не удивились, когда позже узнали, что в настоящем научном исследовании (похожем на наш эксперимент на себе) ученые выяснили, что после чтения качественной прозы у испытуемых на 37 процентов улучшалась способность распознавания образов, а это признанный показатель общей интеллектуальной производительности.

Мы не предлагаем вам развесить вокруг своего рабочего места изображения улыбающихся лиц или каждый раз перед важным мероприятием смотреть комедию (хотя ни то

ни другое не помешает). Главное — понимать, что на работу может существенно повлиять состояние вашего ума. Вы, подобно Биллингсли, Гарнье и другим мастерам, разработавшим ритуалы, которые позволяют подготовить тела и сконцентрировать сознание, можете продумать собственный ритуал, который поможет вам выложиться по максимуму.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Подумайте о том, какие из ваших занятий для вас особенно важны.
- Определите, какое состояние тела и/или ума необходимо для этих занятий.
- Подготовьтесь к работе, сделав разминку для тела и разума.
- Попробуйте и изучите различные техники разминки, чтобы создать собственный ритуал.
- Будьте последовательны: используйте один и тот же ритуал каждый раз, когда приступаете к связанной с ним деятельности (о важности последовательности мы вскоре расскажем).
- Помните о влиянии настроения на производительность. Хорошее настроение творит чудеса.

Обстановка имеет значение

Когда мы писали эту книгу, мы полагались не только на чтение любимых книг, но и на кофе. Литры кофе. И нам нужен был не любой кофе, а определенный, в определенном кафе, за определенным столиком, каждый день в одно и то же время. Кроме того, у каждого из нас были собственные плейлисты, под которые мы только работали. А Брэд зашел

так далеко, что завел отдельный компьютер, который он использовал только для работы над этой книгой. На первый взгляд может показаться, что мы стали заложниками поведенческого типа А*, но на самом деле мы следовали совету одного из самых выдающихся писателей — Стивена Кинга.

Стивен Кинг продумал все, что касается его работы, начиная с комнаты, где он пишет, и заканчивая местом, где стоит его стол, вещами на нем и музыкой, под которую он печатает (AC/DC, Metallica или Guns N'Roses). В этой обстановке нет ничего сверхъестественного, и, конечно, она подходит не всем (мы, например, не можем представить себя работающими под тяжелый металл). Важно то, что он создал обстановку, которая работает для него. В своих мемуарах «Как писать книги»** Кинг объясняет это простыми словами: «Большинству из нас лучше всего работается в собственном углу».

Мнение Кинга не уникально. Почти все большие мастера своего дела, о которых мы рассказываем в этой книге, подчеркивают важность того, где они шлифуют свое мастерство. Будь то любимый тренажерный зал спортсмена мирового уровня, студия прославленного художника, логово, где скрывается Стивен Кинг, — организация особого рабочего места очень важна. Почему это так, объясняет хитрая наука, которая называется «экологическая психология».

Экологическая психология предполагает, что предметы, которые нас окружают, не статичны. Напротив, они влияют на нас и вызывают определенное поведение. Эксперименты показали, что один только вид объекта стимулирует

* В 50-х годах два кардиолога составили список видов поведения, образующих паттерн типа А, который характерен для пациентов с ишемической болезнью сердца (Friedman & Rosenman, 1974). Люди с поведением по типу А настроены на конкуренцию и успех; они ощущают нехватку времени, им трудно расслабиться.

** Кинг, С. Как писать книги. Мемуары о ремесле. М.: АСТ, 2011. *Прим. ред.*

активность мозга, связанную с определенными действиями. Например, когда мы видим изображение кресла, запускается часть мозга, которая отвечает за координацию движений при сидении (то есть моторная программа), даже если мы вообще не двигаемся. Можно подумать, будто кресло говорит с нами, приглашая: «Эй, присядь», а мозг прислушивается и реагирует соответственно. Этот феномен помогает объяснить, почему спортсмены из таких видов спорта, как, например, футбол, часто говорят, что они не «думают», в каком направлении бежать: линейный процесс мышления занял бы слишком много времени. Вместо этого, когда на футбольном поле открывается просвет, он буквально зовет игроков, действуя на более глубоком уровне, чем они способны осмыслить сознательно.

Проще говоря, мы не так независимы от нашего окружения, как хотелось бы думать. Вместо этого наш мозг занят замысловатой беседой с объектами, которые нас окружают, и чем больше они общаются, тем активнее этот разговор. Например, когда ребенок видит стул в первый раз, моторная программа в его мозге не подсказывает ему автоматически, как сесть. Но когда дети подрастают, уже повидав сотни стульев и посидев на них, вид стула активирует в мозге режим сидения.

Эта концепция может показаться несколько эзотерической, но ее можно очень просто применять на практике на самом бытовом уровне. Организовывая место, в котором мы занимаемся своим делом, хорошо бы окружить себя объектами, которые призывают к желательным действиям, и убрать те, что приводят к нежелательным. В книге «Эволюция личности»* Михай Чиксентмихайи пишет, как важно

* Чиксентмихайи, М. Эволюция личности. М.: Альпина нон-фикшн, 2013.
Прим. ред.

для повышения производительности осознавать, что нас окружает: вещи, с которыми мы работаем, становятся «продолжением нашего я... Вещами, которые ум может использовать для создания гармонии в опыте».

Более того, если мы последовательно и стабильно работаем в одной и той же обстановке, связь между нами и нашими вещами крепнет. Работа ученого-бихевиориста Дэниела Левитина подтверждает, что Брэд был прав, когда завел для работы отдельный компьютер. Согласно Левитину, когда объект, такой как компьютер, предназначается исключительно для специфической задачи, в данном случае — написания книги, связь между субъектом (писателем) и объектом (компьютером) укрепляется. Со временем сам вид этого особенного компьютера приглашает человека к работе, буквально подталкивая мозг Брэда думать о книге или статье, над которой он трудится.

Стратегические ритуалы — это нечто большее, чем суеверия вроде выбора определенных носков или белья перед важным мероприятием. Совершая эти ритуалы, мы готовим наши тела и умы к переходу в особое состояние, а обстановка, в котором работаем, призывает нас к работе и влияет на наше поведение. Когда мы регулярно следуем одному ритуалу и работаем в одной и той же обстановке, в мозге и теле формируются сильные связи. Мы объединяем то, что мы делаем перед работой, то, где мы работаем, и сам акт работы. По существу, мы приучаем себя работать.

Приучение

Вы уже узнали, как тщательно Стивен Кинг придерживается своего рабочего режима и заботится о своем рабочем месте. В итоге, когда бы Кинг ни садился за стол, он готов к производительности. Кинг не верит в случайность и не ждет, что

его посетит мистическое вдохновение. «Не ждите музу, — пишет он в своих мемуарах. — Ваша забота состоит в том, чтобы убедиться, что муза знает, где вы собираетесь находиться каждый день с девяти до полудня или с семи до трех. Если она узнает, уверяю вас, она начнет прилетать».

Примерно так же, как ударник Мэтт Биллингсли использует свой ритуал, чтобы предсказуемо вводить себя в состояние «зоны», а велосипедистка Меган Гарнье использует йогу, чтобы подготовить разум и тело к соревнованиям, Кинг полагается на свой режим в расчете на постоянный поток творческих идей. «Ваше расписание — сесть за стол в определенное время и встать из-за него, когда на бумаге или диске готова тысяча слов, — необходимо для того, чтобы приучить себя мечтать так же, как вы приучили себя ложиться спать примерно в одно и то же время и перед этим действовать в когда-то заведенном порядке».

Стивен Кинг — не исключение среди великих мыслителей. Многие, как и он, уверены в пользе режима. Еще один замечательный пример — знаменитый психолог Беррес Фредерик Скиннер. Завершая работу над своим революционным трудом, Скиннер придерживался строгого режима. В своем дневнике в 1963 году он писал:

«Я встаю примерно между 6 и 6:30, часто под новости по радио. Мой завтрак, тарелка хлопьев, уже на столе. Кофе готовится автоматически по таймеру. Я завтракаю один... В семь или около того я захожу в кабинет, комнату, обитую ореховыми панелями, расположенную в подвале. Мой рабочий стол — длинный современный скандинавский стол, с набором полок, которые я собрал сам, чтобы расставить работы по поведенческой теории, словари, толковые словари и так далее... Поздним утром я иду в офис. Сейчас я ухожу незадолго до десяти, чтобы Дебби могла поехать со мной в свою летнюю школу...»

И так далее, и так далее: он почти поминутно описывает каждый свой день.

Скиннер был человеком привычки. Он даже начинал и заканчивал работать над статьями по звонку таймера. Это, конечно, очень забавно: Скиннер использовал силу режима для того, чтобы разработать психологическую теорию, раскрывающую суть этой силы — бихевиоризм. В основе своей бихевиоризм предполагает, что определенные действия можно вызывать или «приучать» к ним с помощью внешних подсказок. Наиболее известные эксперименты Скиннера по приучению включают в себя опыты, где крыс учили нажимать на рычаги, а голубей — играть в пинг-понг. Он дрессировал мелких животных, связывая желательное поведение с едой. (Всякий, кто когда-либо дрессировал питомца с помощью пищевого подкрепления, должен поблагодарить Скиннера.)

Скиннер верил, что почти любой триггер может вызывать определенное поведение, пока эти двое (то есть триггер и поведение) последовательно связаны и положительно подкреплены. Если рассматривать детально распланированный режим Скиннера сквозь призму бихевиоризма, то мы увидим, что режим служил триггером для начала работы, а подкреплением были положительные эмоции по поводу его продуктивности.

Современная психология полагает, что человеческое поведение куда сложнее, чем то, как описывал его бихевиоризм Скиннера. Но суть теории продолжает жить благодаря вошедшей в моду науке привычек, которая гласит, что действия, которые предваряют определенное поведение, могут подсказывать, как нам себя вести. Наверное, сегодня мы бы не сказали, что Биллингсли, Гарнье и Кинг используют свои ритуалы, чтобы «приучать» себя к производительности. Вместо этого мы бы сказали, что они «сделали

себе привычкой» мастерство. Но это две стороны одной медали.

Последовательно связывая одну и ту же работу с одним и тем же ритуалом (и, по возможности, с одной и той же обстановкой), мы можем поставить высокую производительность на поток.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Свяжите свое ключевое поведение с определенными подсказками и/или ритуалами.
- Последовательно и регулярно используйте одни и те же подсказки/ритуалы перед тем поведением, с которым они связаны.
- По возможности связывайте ключевое поведение с определенным контекстом (временем дня, физической обстановкой и так далее).
- Если приходится работать в разной обстановке, продумайте переносные подсказки/ритуалы, которые можно использовать в любом месте (например, ритуал глубокого дыхания, разговор с собой и так далее).
- Главное — последовательность. Самый прекрасный ритуал ничего не даст, если вы не будете выполнять его регулярно.

От психологии к биологии

Британский акцент Дейва Гамильтона очень заметен на спортивной площадке в Ланкастере, штат Пенсильвания. Дейв — ведущий специалист по производительности, он работает с женской командой США по хоккею на траве. Гамильтону поручено преодолеть застой, который не дает американской

команде с 1984 года завоевывать медали на международных соревнованиях. Его пригласили в США, потому что у себя в Великобритании он помог женской команде по хоккею на траве выиграть бронзовую медаль на Олимпиаде 2012 года.

До 2012 года британки также страдали от застоя: за двадцать лет они не получили ни одной медали. Несмотря на все данные, соответствующие мировому уровню, британская команда не справлялась с критическими моментами. Чемпионки на тренировках, они не могли проявить свой чемпионский дух во время матчей. И спортивному специалисту Гамильтону предстояло расследовать причины того, почему спортсменки не могли перейти от отличных тренировок к отличным выступлениям.

Гамильтон изучил все, начиная с режима тренировок. Здесь он никаких проблем не увидел, и это неудивительно, поскольку уровень на тренировках был высоким. То есть дополнительной работы над физической подготовкой не требовалось. Но, подумал Гамильтон, как быть с их биологией? Может, в этом кроется секрет неудач?

В частности, Гамильтона интересовало состояние такого гормона, как тестостерон. Пожалуй, тестостерон связан с производительностью больше любого другого гормона. Он способствует росту мышц, силы и энергии. Помимо значительного влияния на физиологию, тестостерон также имеет отношение к повышению уровня креативности, уверенности, памяти и внимания. Иными словами, тестостерон — сильный стимулятор практически во всех отношениях. И хотя синтетический тестостерон в спорте запрещен, Гамильтон был уверен, что сможет увеличить объем природного тестостерона, уже циркулирующего в крови спортсменок.

Гамильтон начал со сна, добившись того, чтобы продолжительность ночного сна спортсменок составляла как

минимум восемь часов (о сне и тестостероне мы рассказывали в главе 5). А дальше принялся измерять практически все, что может влиять на уровень тестостерона у спортсменов, — делается это с помощью анализа слюны. Например, он смотрел, как тестостерон реагирует на негативные и положительные отзывы, на речи перед матчами, на вдохновляющие фильмы, социальное окружение, разминки со спринтерскими пробежками в отличие от упражнений на развитие выносливости.

Гамильтон выяснил, что универсальной формулы для увеличения уровня тестостерона не существует. Более того, реакция спортсменов на различные стимулы значительно различалась. Например, у одних тестостерон подскакивал после того, как они бегали быстро, но недолго, а у других — после того, как они бежали медленно и на большое расстояние. У кого-то уровень повышался, когда они готовились к игре самостоятельно, другим помогала групповая тренировка, и так далее. Лишь одно оставалось неизменным: повышенный уровень тестостерона значительно улучшал показатели спортсменки. Решением задачи Гамильтона и, соответственно, ключом к получению олимпийской медали было повышение уровня тестостерона у всех британских хоккеисток.

На основе этих измерений уровня Гамильтон разработал индивидуальные режимы подготовки к Олимпийским играм 2012 года для каждой из его подопечных. Необычный подход сработал, о чем свидетельствует бронзовая медаль, заработанная командой.

Гамильтон использовал множество анализов, но такой завышенный уровень точности не обязателен. По словам ученого, сразу стало очевидно, что уровень тестостерона был выше всего, когда спортсменки чувствовали себя хорошо. Поэтому, как говорит Гамильтон, «главное, что от нас

требовалось в ежедневной работе, — добиться, чтобы каждая спортсменка была полностью уверена в том, что, когда прозвучит свисток, ее разум и тело будут готовы».

Из этой главы мы узнали о том, что ритуалы полезны, потому что они приводят к определенному поведению, а также физическому и психологическому состоянию. История Гамильтона к тому же показывает, что индивидуальный режим не просто подготавливает нас к работе. Он меняет нашу биологию, изменяя гормональный баланс, повышая силу, энергию, уверенность, творчество, внимание и память. Иными словами, создание индивидуального режима не просто ведет к большей производительности. Режим сам по себе делает производительность выше.

Если уравнение «стресс + отдых = рост» — это то основание, на котором возрастают таланты, то ритуалы и обстановка, в которой мы работаем, — это то, что позволяет нам полностью их проявить.

7

Минимализм для максималистов

Доктор Майкл Джойнер, научный сотрудник престижной клиники Майо, не только эксперт в области человеческой производительности, но и выдающийся ее пример. Джойнер опубликовал более 350 научных статей и получил множество наград за свои достижения. Недавно ему присвоили почетное звание в клинике Майо и наградили грантом. Джойнер не только ведет научную работу, но также является практикующим анестезиологом, он регулярно общается с пациентами, а также обучает молодых специалистов. Джойнер пишет статьи для журнала *Sports Illustrated*, его часто цитируют в других престижных изданиях. Мало того, Джойнер, которому сейчас 58 лет, активно занимается спортом и бегаёт марафоны. К тому же он женат и у него есть дети.

Джойнер никакой не мутант, обладающий бесконечной энергией, да он и не работает по двенадцать часов в день. Однако он минимизирует отвлекающие факторы и отказывается от всего, что мешает работе. Это не значит, что Джойнер ограничивается пределами своей профессии. Более того, он демонстрирует противоположный подход: «Я выделяю от 60 до 90 минут в день на то, чтобы читать что-то вне моей области, — говорит он. — Это помогает мне находить новые идеи». Джойнер много читает потому, что считает креативность важной составляющей своей работы,

а чтение литературы в разных областях — это одно из его средств стимуляции креативности. При этом он не тратит время и энергию на то, что не считает критически важным для своей миссии. «Чтобы быть максималистом, — говорит он, — нужно стать минималистом». Заметьте, это не значит, что нужно стремиться быть ограниченным или узким специалистом. У многих высококлассных профессионалов, о которых мы рассказываем в этой книге, имеются самые разные интересы, и все вместе они служат почвой для успеха. Это значит, однако, что вы должны определить то, что является в вашей жизни лишним, и постараться от этого избавиться. Вы должны совершенно точно представлять себе, как собираетесь потратить самый важный ресурс — время.

День из жизни Джойнера — пример такого подхода. Он встает рано, между 4:30 и 5:00, задолго до жены и детей. В эти священные часы, когда его ум свеж и его никто не беспокоит, он решает самые срочные и важные в этот день задачи. К тому моменту, когда просыпается семья, он готов сделать перерыв, так что он проводит время с ними. Час спустя он выходит на работу, захватив заранее приготовленную сумку, в которой всегда лежит набор одежды для тренировки и для работы. «Я не хочу тратить силы на то, чтобы думать, что надеть», — говорит он. Он едет на велосипеде в ближайший к офису тренажерный зал, при этом он специально выбрал место для дома в нескольких милях от офиса: «Я не хочу тратить время на транспорт и не хочу тратить силу воли на преодоление пробок, — говорит Джойнер. — Поэтому я выбрал место, откуда можно быстро добраться до работы на велосипеде. К тому же в те дни, когда я не занимаюсь в тренажерном зале, такая поездка гарантирует хотя бы умеренную физическую нагрузку».

Джойнер не интересуется корпоративной политикой или офисными сплетнями. В клинике проходит масса семинаров и конференций, он мог бы посещать их хоть каждый день, но он часто их пропускает, потому что они отвлекли бы его от непосредственной работы. Джойнер возвращается домой вечером и делает все возможное, чтобы отключиться: он крайне редко, если вообще когда-либо, берет работу на дом. Чтобы отлично работать, «нужно сказать „нет“ многим вещам, и тогда, когда придет время ответить „да“, вы приметесь за это со всей энергией». Джойнер первым готов признать, что сказать «нет» очень непросто. «Я мог бы жить в Нью-Йорке, Бостоне или Вашингтоне, — объясняет он, — но предпочитаю Рочестер в штате Миннесота, потому что это то место, где мне легче всего сконцентрироваться на самом для меня важном: на моем исследовании и моей семье». И поскольку Джойнер очень любит и свою работу, и семью, он совершенно счастлив.

Не просто весь день Джойнера, но буквально вся его жизнь нацелена на исключение лишнего и принятие решения, что на самом деле не важно. Таким образом он сохраняет энергию и силу воли для той деятельности, которая для него критически важна. Иными словами, секрет достижений Джойнера в том, что для максимальной производительности в своей сфере он стал «минималистом» практически во всем остальном.

Если философия Джойнера и его стиль жизни кажутся знакомыми, то это потому, что он похож на другого мастера своего дела, о котором мы уже писали в главе 3, — доктора Боба Кохера. Доктор Боб расписывает свой день по минутам, добываясь того, чтобы у каждого отрезка была определенная цель. Как и Джойнер, доктор Боб очень серьезно продумывает, что ему делать, а что не делать, на что тратить свою

энергию, а на что — нет. Известный скульптор Эмиль Альзамора, о котором мы подробнее поговорим чуть позже, построил свою студию, или, как он ее называет, «пещеру», у себя на заднем дворе. Он сделал так, чтобы, как он нам объяснил, «минимизировать то, что стоит между мной и творчеством». Альзамора, доктор Боб, Джойнер и многие другие великие профессионалы характеризуются именно такой степенью продуманности. Они выбирают, на чем фокусировать свою энергию, и защищают выбранные цели от всего, что может помешать. Они учитывают даже такие с виду банальные вещи, как выбор рубашки.

Усталость от принятия решений

В следующий раз, когда сядете за компьютер, поищите в Google изображения основателя и CEO Facebook Марка Цукерберга. (Теперь вы уже знаете, что лучше не тянуться за смартфоном, но, если надо, возьмите его.) Вы, наверное, заметите в его фотографиях нечто общее. За исключением очень редких случаев (когда того требуют обстоятельства) Цукерберг одет практически в одно и то же: джинсы, серую футболку и толстовку с капюшоном. Цукерберг не стремится стать гуру моды, продвигая в Кремниевой долине такой дресс-код (хотя, несомненно, именно это он и делает). На самом деле его ограниченный гардероб связан с попыткой увеличить производительность и повысить продуктивность.

В конце 2014 года на своей первой публичной пресс-конференции Цукерберг так ответил на интересовавший всех вопрос о том, почему носит одну и ту же футболку:

«Я просто хочу расчистить свою жизнь таким образом, чтобы мне приходилось принимать как можно меньше решений по поводу каких-либо проблем, за исключением того,

как развивать нашу социальную сеть», — сказал Цукерберг, пояснив, что у него «много одинаковых футболок». Далее он сказал, что если собрать вместе много незначительных решений — например, вроде решения по поводу выбора одежды, — то они накапливаются и начинают утомлять. «Мне посчастливилось стать тем, кто, просыпаясь по утрам, может помочь в работе миллиардам людей. И я считаю, что не выполняю свой долг, если трачу энергию на глупые или легкомысленные, с моей точки зрения, вопросы», — сказал он.

Цукерберг не первый гений, упростивший свой подход к одежде. Рассказывают, что Альберт Эйнштейн, как и Цукерберг, составил гардероб из «множества одинаковых серых костюмов». Стив Джобс почти постоянно носил черную водолазку, синие джинсы и кроссовки New Balance. Президент Барак Обама сказал журналу *Vanity Fair*: «Как видите, я ношу одни и те же серые или голубые костюмы. Я пытаюсь сократить число принимаемых решений. Я не хочу решать, что мне есть или носить, потому что мне нужно принимать много других решений». Мы можем продолжать свой рассказ о других больших профессионалах, которые отказались от банальных решений. Но неужели мы действительно можем повлиять на производительность, избавившись от необходимости делать выбор между голубой или красной футболками, хлопьями *Apple Jacks* или *Cheerios*?

Давайте вспомним идею о том, что наш мозг сродни мышце. Эту мысль выдвинул психолог Рой Баумайстер, с которым мы познакомились в главе 1. Он предполагал, что мы обладаем ограниченным запасом ментальной энергии, которая в течение дня истощается по мере использования*.

* Один из лучших способов восстановить силу воли — сделать перерыв между тяжелыми задачами. Вот почему мы обычно просыпаемся поутру, запропащен-

Изначально исследования в этой области фокусировались в основном на самоконтроле: как, например, воздержание от искушений в начале дня заставляет нас поддаваться им с большей легкостью вечером. Но скоро ученые обнаружили, что нас выматывает не только борьба с искушениями, но и принятие решений.

Судьям положено принимать беспристрастные решения, основанные только на имеющихся доказательствах. Мы предполагаем, что судьи должны обладать талантом исключать любые помехи и предубеждения, оценивая каждое дело как бы в вакууме. Тем не менее исследования показывают, что решения судей в значительной мере зависят от количества ранее принятых решений. Например, в начале дня судьи принимают решения об условно-досрочном освобождении в 65 процентах случаев, к вечеру же такие решения практически сходят к нулю. То есть судьи страдают от того, что называется «усталостью от принятия решений». По мере того как количество принимаемых решений возрастало, судьи ментально уставали, и, таким образом, у них оставалось меньше энергии, чтобы беспристрастно оценивать обстоятельства дела. Вместо этого они машинально выбирали отказ в освобождении.

Судьи — не единственные профессионалы, которых уважают за способность критически мыслить, но которые устают от принятия решений. Недавнее исследование показало, что врачи ближе к вечеру делают значительно больше ошибок в рецептах. Руководитель этого исследования доктор Джеффри Линдер рассказал *The New York Times*: «Важно понимать, что врачи тоже люди, мы можем уставать и к концу смены хуже оценивать ситуацию».

ные силой воли по горлышко. Ведь для большинства из нас сон — это самый длинный перерыв.

Несомненно, принятие решения относительно меры наказания или хода лечения пациента требует куда больше усилий, чем выбор рубашки перед уходом на работу. И все же нас выматывают даже банальные с виду решения. Эксперименты показали, что люди, которых заставляли принимать решения о выборе между различными товарами (например, они выбирали цвет футболки, аромат свечи, бренд шампуня, сорт конфет и даже тип носков), во всех тестах, начиная с упражнений на выносливость и заканчивая упорством в решении задач, показывали худшие результаты, чем те, кому предлагался только один вариант товаров. Испытуемые, которым надо было принять множество решений, в оставшееся в этот день время решали задачи в других сферах дольше. Ученые пришли к выводу, что даже когда речь идет о простейших вещах, «принятие множества решений истощает человека», ухудшая его производительность в последующей деятельности.

Каждый раз, когда мы принимаем решение, каким бы бессознательным оно ни казалось, наш мозг обрабатывает различные сценарии и оценивает последствия. По мере накопления решений работы, проделываемой мозгом, становится все больше. Так же как любой другой мускул, наш ментальный мускул устает.

Наш ментальный мускул отвечает не только за способность критически мыслить, но и за самоконтроль. Это означает, что даже если вы заняты, по сути, физическим трудом (например, бегаєте или поднимаете штангу), ваша способность выложиться до предела — а она требует самого большого самоконтроля — может зависеть от решений, которые вы перед этим принимали (или не принимали). Иными словами, независимо от того, кем вы работаете, исключение ненужных решений может улучшить производительность.

Вот почему многие тренеры делают все возможное, чтобы спортсменам не приходилось ни о чем беспокоиться в день выступлений.

Принятие решений, даже самых незначительных, не только утомляет, но и отвлекает. Мозгу приходится бросать все, чем он был в данный момент занят, — то, о чем вы думали (даже если витали в облаках), чтобы выбрать всего лишь, какие надеть носки.

Это не значит, что следует жить на автопилоте, стараясь не принимать вообще никаких решений. Это значит, что мы должны понимать, что запасы энергии ограничены, и уделять ее стоит тому, что действительно важно. Разумеется, чем больше того, что мы считаем важным, тем меньше энергии мы можем уделять каждому из этих важных моментов. Следовательно, можно стать максималистом, только став минималистом.

Ключ к тому, чтобы стать минималистом, — в том, чтобы сделать рутинным практически все, что не касается основной миссии. Когда решения принимаются автоматически, вы избегаете осознанных размышлений и связанной с ними активности мозга. Вместо того чтобы разбираться, что сделать (например, что бы сегодня надеть), вы сразу переходите к действию, то есть надеваете ту же футболку, что и каждый день, не тратя энергию на выбор. По сути, вы обманываете усталость, сберегая силы для дел, которые для вас действительно важны. Чем больше решений вы переводите на автомат, тем больше энергии у вас будет для работы, которую вы считаете важной. Самая главная составляющая образа жизни минималистичного максималиста — выяснить, что по-настоящему важно, на что действительно стоит тратить энергию, и посвятить минимум сил всему остальному.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Станьте минималистом, для того чтобы стать максималистом.
- Обдумайте решения, которые вы принимаете в течение дня.
- Выберите самые бесполезные дела, то, что на самом деле вам не нужно.
- Автоматизируйте как можно больше незначительных решений. Например:
 - что носить;
 - что есть;
 - когда заниматься ежедневными задачами (скажем, всегда делайте зарядку в одно и то же время, чтобы буквально не пришлось об этом думать);
 - посещать ли общественные мероприятия (этого не всегда можно избежать, но в важные по-настоящему периоды многие настоящие профессионалы строго ограничивают свою общественную активность).
- Отказавшись от максимального числа решений, также перестаньте тратить свою энергию на сплетни, обсуждение офисной политики и беспокойство о том, что о вас думают другие (конечно, если ваша основная миссия — быть избранным в органы управления, то все вышеперечисленное для вас важно).
- Подумав о решениях, которые вы принимаете ежедневно, также проанализируйте побочные эффекты ваших более важных жизненных решений. Например, то, как выбор места жительства влияет на время, затраченное на дорогу на работу и обратно, или на ваши финансовые обстоятельства.

Жаворонки и совы

Первый шаг в составлении оптимального расписания — выяснить, *что* вам надо делать (и, что еще важнее, чего делать не надо). Второй шаг — выяснить, *когда* это делать. В книге «Режим гения»* Мейсон Карри исследовал типичный распорядок дня более 50 знаменитых художников, писателей, музыкантов и мыслителей. Не приходится удивляться тому, что почти все они были минималистами и придерживались довольно строгого режима. Но вот сами по себе их режимы, то, как именно они распределяли время, существенно различались. Некоторые, например Моцарт, лучше всего работали поздно ночью. Другие, включая Бетховена, были производительнее всего на заре.

По мысли автора книги, вся штука не в том, что большинство великих продуктивнее всего работали в определенное время суток, и не в том, что существует какое-то идеальное для продуктивности время. Главное — то, что каждый из ее героев понимал, когда он бодрее и внимательнее всего, и соответственно распределял свой день. Эти люди оптимизировали собственную жизнь согласно своим хронотипам — так ученые говорят об индивидуальных приливах и отливах энергии, которые каждый из нас испытывает в течение суток.

Ученые называют тех, кто чувствует себя бодрее всего утром, жаворонками, а тех, кто бодрее всего вечером, — совами. Бесчисленные исследования подтверждают, что разделение на эти категории вполне реально. Не важно, идет ли речь о физических или интеллектуальных задачах, большинство

* Карри, М. Режим гения. Распорядок дня великих людей. М.: Альпина Паблишер, 2018. *Прим. ред.*

людей лучше всего работают либо в начале дня (жаворонки), либо попозже, вечером (совы). Эти индивидуальные различия связаны с уникальными биологическими ритмами тела, с тем, когда организм вырабатывает различные гормоны, от которых зависит энергия и концентрация, а также с тем, когда повышается и снижается температура нашего тела. Некоторые из нас получают прилив «энергетиков» утром, другие ощущают его вечером.

Как определить свой хронотип

Чтобы понять, к какому хронотипу вы относитесь, можно использовать научно обоснованный тест, разработанный исследователями из Центра исследований сна в британском университете Лафборо. (Информацию о том, как получить доступ к полной версии теста, вы найдете в библиографии к этой книге.) Но даже ответив на эти три вопроса, вы уже получите некоторое представление о том, где располагаетесь на оси жаворонок — сова.

1. Если бы у вас был совершенно свободный вечер и не было никаких дел с утра, во сколько бы вы пошли спать?
2. Вам предстоят два часа тяжелой физической работы. Если бы у вас был свободный от прочих занятий день, когда бы вы выполнили эту работу?
3. Представьте, что вам нужно потратить два часа на тест и вы знаете, что он очень сложный. Если бы вы могли выбрать время, когда бы вы решили пройти этот тест?

Этот тест — полезный инструмент, но лучший способ понять, какое расписание для вас оптимально, — прислушаться к своему телу. Следующие два дня постарайтесь

замечать, когда вам кажется, что у вас больше всего энергии, а в какой момент вы впадаете в то состояние затуманенности, когда ваша концентрация слабеет и производительность ухудшается.

Двухдневные наблюдения за собой могут вам помочь, но месяцы кофе, сахара и «борьбы» с усталостью могли сбить ваш хронотип. Самый проверенный способ определить свой хронотип — это прожить семь дней без будильника и каких-либо средств стимулирования бодрости. Так вы не только точно определите свой хронотип, но и совершите «перезагрузку», во время которой ваше тело вернется к природному ритму.

Чтобы узнать, когда вы находитесь в лучшей форме, можно также пройти развернутый анализ крови. Или сэкономить деньги и время, просто задав себе несколько простых вопросов. Все большие профессионалы, с которыми мы общались, когда писали эту книгу, рассказывали, что им лучше всего работается в определенное время, и, за исключением нескольких профессиональных спортсменов, им, чтобы это установить, никакой анализ крови не требовался. Они просто прибегли к несложному самоанализу.

Работа, требующая внимания и концентрации, лучше всего идет во время наших пиковых часов (то есть это утро для жаворонков и вечер для сов). Но для рождения творческих идей верно обратное. Как мы узнали из главы 4, креативность часто требует бросить все, над чем мы работаем, и позволить нашему разуму витать в облаках. Таким образом мы высвобождаем творческую силу своего подсознательного (запускаем сеть пассивного режима). Во время пиковых часов, когда мы сосредоточены, доминирует сознание. Но в периоды спада, когда мы устаем и стараемся удержать фокус внимания, получает шанс творческое подсознание. Так что

неудивительно, что жаворонки лучше справляются с заданиями, требующими творческого подхода, вечером, а совы куда более креативны по утрам.

В какой-то момент мы (Стив и Брэд) выяснили, что оба — жаворонки, и соответственно распределили наше рабочее время. По утрам мы редактировали и обрабатывали написанное (что требует глубокой концентрации), а по вечерам работали над новыми идеями и новыми этапами книги (творческая работа). В итоге получился практичный цикл: утром мы редактировали сырые творческие идеи, которые возникали накануне вечером.

Настоящие профессионалы не сопротивляются природному ритму своего организма. Вместо этого они пользуются его преимуществами. Они намеренно намечают самую тяжелую и требующую глубокой концентрации часть работы (тренировки — если это спортсмены) на периоды, когда они бодрее всего. Для некоторых это раннее утро, для других — поздний вечер. По мере того как их состояние меняется и бодрость уходит, мастера фокусируются на задачах по-прежнему важных, но требующих меньше внимания, — на таких занятиях, как ответы на письма, участие в неизбежных, но непродуктивных собраниях, выполнение рутинных домашних обязанностей. Наконец, когда их внимание начинает по-настоящему угасать, они не заставляют себя продолжать работать — вместо этого позволяют разуму витать в облаках, а телу — восстанавливаться, и тогда наступает момент «эврика!», то есть время открытий. Иными словами, великие мастера своего дела прекрасно осведомлены о своих хронотипах и делают все возможное, чтобы назначать соответствующие занятия на периоды времени с соответствующим уровнем энергии. Вы тоже можете попытаться сделать это.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Определите свой хронотип, пользуясь предложенными здесь методами.
- Распределите день согласно хронотипу. Тщательно продумайте, на какое время вы намечаете определенную деятельность, сопоставляя требования работы с вашим уровнем энергии.
 - Берегите моменты бодрости и используйте их для самой важной работы.
 - Намечайте второстепенные задачи на периоды, когда вы менее внимательны.
 - Не боритесь с усталостью! Вместо этого используйте это время для восстановления и высвобождения творческих идей, над которыми вы можете поработать в следующие периоды высокой энергии и концентрации.
- Работайте в соответствии со своим хронотипом. Это не только повышает продуктивность, но также помогает наладить баланс между стрессом и отдыхом.

Выбирайте друзей с умом

В 2010 году в Высшем военно-авиационном училище США захотели узнать, почему у одних кадетов за время учебы физическая форма становится лучше, а у других — нет. Национальное бюро экономических исследований четыре года отслеживало показатели конкретного курса. Ученые установили, что хотя эти показатели улучшались или ухудшались в разной степени, в рамках рот резких различий практически не было. Рота — это группа примерно из 30 курсантов, которая в самом начале обучения формируется случайным

образом. Курсанты большую часть времени проводят со сверстниками в своих ротах. По сути, рота становится для них второй семьей: курсанты едят, спят, учатся и тренируются вместе. И хотя все роты тренировались и восстанавливались одинаково, некоторые из них в целом существенно улучшили свою физическую форму за четыре года, а некоторые — нет.

Оказалось, что решающим фактором была мотивация наименее подготовленного курсанта в группе 30 человек. Если самый слабый курсант был мотивирован работать над собой, то его энтузиазм распространялся на всех. Если же, напротив, самый слабый был апатичен или, хуже того, негативно настроен, он тащил за собой вниз всех остальных. Мотивация распространялась в роте словно болезнь и оказалась довольно заразной.

Даже простое наблюдение за другими может влиять на вашу собственную мотивацию. Исследователи Рочестерского университета предлагали испытуемым посмотреть видео о некой игре, участники которой описывали себя как людей, мотивированных от природы (то есть их мотивация шла изнутри), либо как людей, которых мотивируют внешние факторы (то есть их мотивация связана с внешним признанием и наградой). Те, кто смотрел видео с внутренне мотивированными людьми, затем говорили, что и сами чувствуют себя более мотивированными. Мало того, когда исследователи оставили испытуемых одних, те, кто смотрел видео о внутренней мотивации, начали играть (по собственному желанию) в ту же игру, что показывали на видео, а те, кто смотрел видео о внешней мотивации, — нет. Наверное, самым удивительным было то, что эти эффекты почти не зависели от того, как участники характеризовали собственную мотивацию до эксперимента.

Можно подумать, что наше собственное отношение к делу выглядит бледным слепком с отношения окружающих нас людей.

Мотивация — не единственная заразная эмоция. Исследование показывает, что когда мы видим, как кто-то другой выражает чувства счастья или грусти (то есть улыбается или хмурится), в нашем мозге активируется связанная с этими эмоциями нейронная сеть. То же касается боли. Один вид страдающего человека активирует наш собственный нейронный отклик на боль. Это объясняет, почему мы плачем во время печальных фильмов, чувствуем подъем среди счастливых друзей и кривимся, когда видим, что кому-то больно. По словам психолога Стэнфордского университета профессора Эммы Сеппала, «мы запрограммированы на эмпатию».

Мы не просто запрограммированы на эмпатию. Существуют убедительные доказательства того, что некоторые социально заразные эмоции ведут к весьма конкретным действиям и поведению. Исследования показали, что если один из ваших друзей страдает ожирением, вы становитесь на 57 процентов более склонны набрать вес. Если один из ваших друзей бросит курить, шансы, что вы бросите тоже, повысятся на 36 процентов. Это влияние социума остается удивительно сильным, даже если связи вторичны или еще отдаленнее. Например, если друг вашего друга набирает лишний вес, ваши шансы набрать вес повышаются на 20 процентов. Если знакомый вам человек, но отнюдь не близкий друг, начнет курить, это повысит ваши шансы начать курить на 11 процентов. Иными словами, качества вашего социального круга оказывают огромное влияние на ваше поведение. То, *что* вы делаете и *когда* вы делаете, очень важно. Но важно и то, *с кем* вы что-либо делаете.

В период расцвета греческой империи Платон заметил: «В стране будут взращивать то, что в ней в чести». Это верно и для команды или социальной группы. Когда спортивной команде начинает везти, окружающие говорят, что в атмосфере команды словно разлито нечто волшебное. И очень часто на соревнованиях побеждает не та команда, в которой больше талантливых игроков, а та, игроки которой смогли лучше сыграть. То же происходит и за пределами стадиона. По словам гуру бизнеса и менеджмента Питера Друкера, «Культура ест стратегию на завтрак».

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Учитывайте огромное влияние, которое оказывает на вас ваше окружение.
- Положительная энергия, драйв, мотивация — все эти эмоции заразны. Делайте все возможное, чтобы создать собственную группу поддержки, чтобы окружить себя культурой производительности.
- Помните, что, когда вы демонстрируете мотивацию и положительный настрой, вы помогаете не только себе, но и всем, кто вас окружает.
- К сожалению, негативное отношение и пессимизм также заразны. Не смиряйтесь с ними. Цепь сильна лишь настолько, насколько сильно ее самое слабое звено.

Хотя не все мы работаем в командах, влияние окружения универсально. Люди, с которыми мы общаемся каждый рабочий или выходной день, к которым мы обращаемся,

когда нам плохо, те, с кем мы разделяем свое рабочее место, — все они оказывают огромное воздействие на то, как мы себя чувствуем и насколько мы производительны. Если нам приходится постоянно сопротивляться влиянию тех, кто нас окружает, нас так же потянет вниз, как и курсантов военно-авиационного училища*. С другой стороны, если мы окружаем себя теми, кто поддерживает, мотивирует нас, кто бросает нам вызов, мы можем достичь больших вершин, чем если бы действовали в одиночку. По словам велосипедистки Меган Гарнье, «Невозможно переоценить важность создания группы поддержки, состоящей из людей, помогающих вам в личной и профессиональной жизни, — это самое важное».

Возьмитесь за дело

Высококласные профессионалы планируют свой день стратегически. Они минимизируют свою жизнь, чтобы стать максималистами. Они добиваются того, чтобы их работа была в гармонии с их хронотипом, и они окружают себя группой поддержки и единомышленниками. Но как бы идеально вы ни спланировали рабочий день, если вы не начнете работать, ничего все равно не получится. По словам писателя Джеймса Клира, «самый главный талант в любом предприятии — заниматься делом. Не тем делом, которое легко дается. Не тем делом, которое позволяет вам покрасоваться. Не тем делом, которое удастся, когда вас посетило вдохновение. Просто делом».

* Апатичность и негативное отношение, в частности, опасны, когда дело доходит до серьезных вызовов. Равнодушные и негативно настроенные сверстники только усиливают имеющиеся у вас сомнения в собственных силах.

Мастера своего дела не всякий раз создают что-то великое, но они постоянно стремятся к этому. Они берутся за дело каждый день и работают. Множество социальных исследований показывают, что установки часто зависят от поведения. Мастера понимают это, и если ничто другое не получается, они как минимум стараются просто работать в каждый из своих рабочих дней.

Когда знаменитый писатель Харуки Мураками пишет черновик романа, он тщательно планирует свой день и придерживается строгого распорядка. Но он уверен, что режим нужен уже хотя бы для того, чтобы сделать самое важное — просто начать работать. Но он также знает, что начать не просто:

«Когда я в настроении писать, я встаю в четыре и работают от пяти до шести часов подряд. В полдень я пробегаю четыре километра или проплаваю полторы тысячи метров (или и то и другое), затем немного читаю и слушаю музыку. Я ложусь спать в девять вечера. Я придерживаюсь этого режима каждый день, без вариантов. Повторение само по себе становится необходимым: это своего рода месмеризм. Я гипнотизирую себя, чтобы погрузиться в глубокое творческое состояние. Но для того чтобы придерживаться этого режима так долго — от шести месяцев до года, — требуется огромное интеллектуальное и физическое усилие. В этом смысле написание романа схоже с обучением способам выживания. Физическая сила столь же необходима, как и творческая чувствительность».

В общем-то все, что мы обсуждали в этой главе, необходимо для того, чтобы вы взяли за дело и выложились по полной. Возможно, настоящий секрет профессионалов мирового уровня — это не распорядок дня, который они разрабатывают, а то, что они его придерживаются. Они делают

свое дело, даже если им не хочется. Назовите это драйвом, назовите это страстью или назовите это упорством. Как бы вы это ни назвали, эта способность должна укорениться глубоко внутри. Но вот что интересно: эта сила, которая приходит из глубины, часто вызвана чем-то «извне». Когда наступают тяжелые времена, большие профессионалы берутся за дело не ради себя. Они берутся за дело во имя чего-то большего, чем они сами. По сути, они выходят за пределы своего «я». Вот о чем мы и поговорим дальше.

Часть III

Цель

8

Превзойти свое эго

Услышав крики жены, Том Бойл сразу понял, что случилось что-то ужасное. «О боже! Том! Том! Ты видел?» — кричала она.

Том и его жена стали свидетелями того, как ехавшего на велосипеде по пригородной дороге восемнадцатилетнего Кайла Холтраста сбил автомобиль Chevy Camaro. Когда Бойл подбежал к месту аварии, он увидел, что два передних колеса машины были немного приподняты над землей, а из-под автомобиля доносились крики: «Вытащите меня, вытащите меня! Мне больно! Вытащите меня!»

Бойл не задумываясь кинулся поднимать капот Camaro, а Холтраст продолжал кричать: «Выше! Выше!» Бойл тянул машину вверх. Спустя, как ему показалось, вечность Бойл услышал, как Холтраст бормочет: «Хорошо. Она поднялась, но я не могу пошевелиться. Ноги не двигаются. Вытащите меня. Пожалуйста! Пожалуйста, вытащите меня!»

В этом Бойл, к сожалению, не мог помочь. Его руки были заняты: он держал над землей более полутора тонн железа. Продолжая удерживать Camaro на весу, Бойл крикнул водителю, который сбил Холтраста и, остолбенев, наблюдал за происходящим с обочины. «Мне пришлось крикнуть ему четыре или пять раз, пока он, наконец, понял, залез под машину и вытащил парня, — рассказывал Бойл в газетном интервью. — Водитель, похоже, был в шоке».

Холтраст был в плохом состоянии, но он находился в сознании. Спустя несколько минут приехала скорая помощь,

и Холтраста отправили в ближайшую больницу. У него ушли месяцы на то, чтобы восстановиться после тяжелейших травм, но он выжил. Учитывая обстоятельства, это было практически чудом.

Хотя Бойл почти в три раза превысил мировой рекорд по становой тяге — он составляет 500 килограммов, а Самаро весит более полутора тонн, — он не начал готовиться к выступлению на Олимпиаде. На следующий день он просто вернулся на работу — заведующим отделом в магазине красок. За исключением единственного случая превращения в Невероятного Халка, Бойл — совершенно обычный мужчина.

И все же подобное иногда случается. Такие случаи проявления фантастической силы настолько распространены, что даже признаются учеными и получили название «истерической» или «сверхчеловеческой» силы. Сверхчеловеческие способности почти всегда проявляются в ситуациях, когда на кону стоит вопрос человеческой жизни. По словам доктора Хавьера Провенсио, руководителя неврологического отделения реанимации в клинике Кливленда, в обычных условиях тело человека сдается задолго до того, как достигает предела своих возможностей. Страх, усталость и боль действуют как защитные механизмы. Эти ощущения дают нам понять, что если мы продолжим подвергать себя чрезмерной нагрузке, то можем не справиться или пострадать. Поэтому мы останавливаемся. Но в экстраординарных ситуациях, например когда под угрозой находится чья-то жизнь, мы способны преодолеть эти защитные механизмы. Мы больше не чувствуем страха, слабости или боли. И в результате можем подойти ближе к своим реальным пределам (например, поднять Самаро). Если бы кто-то попросил Бойла поднять Самаро в обычное воскресное утро, он, наверное, посмеялся и не стал бы пытаться — даже за несколько тысяч долларов.

Его разум остановил бы его тело. Бойл смог поднять машину только потому, что под ней умирал Холтраст.

А что, если бы существовал способ обуздать источник этой невероятной силы и регулярно им пользоваться? Профессор Виктор Стречер из Мичиганского университета считает, что это возможно. Об этом ему говорят не только его исследования, но и личный опыт.

Выйти за пределы своего «я»

Стречер — живая легенда города Энн-Арбор в штате Мичиган. Он ученый, эксперт по здоровому образу жизни, но также и успешный предприниматель: в 2008 году он продал свою медицинскую технологическую компанию консорциуму, ворочающему миллиардами долларов. Но, наверное, больше всего Стречер известен тем, с какой энергией и энтузиазмом он читает лекции. Наблюдать за ним на подиуме — все равно что смотреть спектакль, вот только он не играет роли: он до конца предан своим студентам, и его страсть очевидна. Энергию, которую он приносит в аудиторию, кажется, можно пощупать.

В 2010 году, когда Брэд поступил в магистратуру Мичиганского университета, все советовали пойти на курс Стречера. И не важно, что Брэд не интересовался коммуникациями и здоровым образом жизни — областью исследований Стречера. «Вы просто зайдите к нему в аудиторию, — вспоминает Брэд слова своего куратора, экономиста. — С вами произойдет нечто удивительное». К сожалению, Стречер в том семестре не преподавал...

Весной 2010 года Стречер с семьей — женой, дочерьми и их молодыми людьми — проводил отпуск в Доминиканской Республике. Стояла прекрасная погода. Если кто и умеет

наслаждаться общением с близкими, так это Стречер. Жизнь приучила его ничто не считать за данность.

Когда младшей из его дочерей Джулии было всего 14 месяцев, она тяжело заболела ветрянкой. Вирус стремительно распространялся по организму и атаковал сердце. Жизнь девочки висела на волоске. Ей было необходимо чудо, и чудо свершилось. На Валентинов день в 1991 году в медицинском центре Университета Северной Каролины Джулия пережила одну из первых в мире педиатрических пересадок сердца. Она выжила.

Прошло восемь лет, и Джулия, теперь уже девятилетняя, снова заболела. Хотя Стречер и его жена Джери старались не нервничать по мелочам (хотя кто бы их в этом обвинил?), они почувствовали, что с дочерью что-то не так. Интуиция их не подвела. Доктора сообщили им ужасную весть: второе сердце отказывало. Ей нужно было новое чудо и новое сердце. Стречеры снова проводили бессонные ночи в детской реанимации.

Джулия получила новое сердце, но на этот раз трансплантация сопровождалась серьезными осложнениями. Стречер был уверен, что дочь не выживет. Он вспоминает, что его жена Джери даже в этот трагический момент думала о других. «Джери добивалась того, чтобы врачи разработали план передачи органов Джулии другим пациентам, — рассказал он нам. — Мы думали, что ей ничто не поможет». Но, к счастью, Джулия выкарабкалась. По словам Стречера, никто не мог объяснить, как это произошло тогда, он не может объяснить этого и теперь. Свершилось еще одно чудо.

Джулия выросла умной и красивой девушкой. Под конец первого курса колледжа медсестер она вместе со своим бойфрендом и с семьей отправилась на весенние каникулы в Доминикану. Жизнь была прекрасна. Пока

не закончилась. Второго марта 2010 года сердце Джулии неожиданно перестало биться. На этот раз ни это сердце, ни другое, помещенное в ее грудную клетку, не смогли бы забиться снова. Джулия умерла в 19 лет, когда вся жизнь была у нее впереди.

Это разбило сердце ее отца. После второй пересадки Стречер, хорошо понимая, что жизнь Джулии — драгоценный дар, поставил своей целью помочь дочери прожить полную и насыщенную жизнь. Они путешествовали по миру, катались на слонах в Таиланде, летали на парaplанах в Скалистых горах, прыгали с девятиметровой скалы в воду. Смысл его жизни исчез вместе с Джулией. «Я не хотел больше жить, — вспоминает он. — Я утратил свой путь».

Три месяца спустя после смерти Джулии Стречер скрылся от всех в уединенном коттедже в Северном Мичигане. Однажды, увидев сон о дочери, он сел в каяк и выгреб на середину озера. Было около пяти утра. Поднималось солнце, кругом царили тишина и покой. «Я разрыдался и вдруг почувствовал, что Джулия говорит со мной, — вспоминает он. — Она сказала: „Ты должен идти вперед, папа“».

Лишь потом Стречер понял, что это произошло на День отца.

В этот момент Стречер осознал, до какой степени пустой стала его жизнь. Заговорив с ним, Джулия заставила его понять, что так жить дальше нельзя. Ему нужно свое «зачем». Ему нужна новая цель. Ему явилось откровение. И он решил, что если он сможет вернуться к смыслу, то сможет и другим помочь найти его. Джулия указала ему путь.

Стречер не стал терять времени. Он посвятил бóльшую часть своих исследований поиску значения целеполагания.

Он также снова начал преподавать. Вы можете себе представить, как это было для него непросто. «Я узнавал Джулию в каждой студентке», — говорит он. Время шло, и Стречер занялся поиском новых целей в жизни. Одной из них, по его словам, «...стало обучение каждого студента и студентки так, словно они — мои родные дети».

И тогда произошло нечто замечательное. Стречер начал чувствовать себя лучше. Ему все еще было больно, но он выбрался из бездны. Разумеется, улучшение наступило не мгновенно, но он начал замечать, что просыпаться каждое утро не так уж плохо. Он начал снова наслаждаться жизнью. И что поразительно, его исследования помогли объяснить трансформацию, которую он переживал.

Человеческая история показывает, что, когда люди сосредоточиваются на цели, выходящей за пределы собственного «я», на цели более великой, чем они сами, они становятся способны на большее, чем полагали возможным. Стречер считает, что так происходит потому, что, когда мы глубоко концентрируемся на чем-то за пределами себя, наше собственное «я» минимизируется. А основа нашей идентичности — это буквально самозащита. Именно наше «я», встретившись с угрозой, велит нам замереть или бежать. Когда мы превосходим свое «я» и минимизируем наше эго, мы оказываемся способны преодолеть страх, тревогу и физиологические защитные механизмы, которые так часто удерживают нас от великих свершений. Перед нами открывается целый новый мир возможностей.

Сфокусировавшись на помощи другим и обучении своих студентов так, как если бы они были его детьми, Стречер смог преодолеть потерю Джулии. Сфокусировавшись на спасении жизни Кайла Холтраста, Бойл смог поднять полутоннажную машину. Хотя на первый взгляд эти истории

могут показаться разными, они обе являются примерами того, как люди, стремящиеся к цели, более важной, чем они сами, могут преодолеть боль, страх и усталость и добиться того, что кажется невозможным.

Чтобы лучше разобраться, как работает этот феномен, полезно обратиться к неожиданному ресурсу: спортивной науке.

Усталость только в голове?

В начале 90-х годов доктор Тим Ноакс, специалист по спорту из лаборатории физиологии Кейптаунского университета, совершенно по-новому взглянул на усталость. Ранее превалировало мнение, что усталость зависит от тела. При определенной интенсивности или продолжительности физической нагрузки требования, которые мы предъявляем нашим мускулам, становятся слишком велики, и в конце концов мышцы отказывают. Спросите любого спортсмена, начиная с марафонского бегуна и заканчивая пауэрлифтером, и они скажут, что им знакомо это ощущение. Оно не из приятных. Сперва терпимое напряжение становится все сильнее и сильнее, пока не становится непереносимым. Бегун двигается все медленнее и начинает ковылять, пауэрлифтер не может в последнем подходе поднять и гантель. Как бы они ни старались, но горючее кончилось, и мускулы отказываются сокращаться.

Ноакс, однако, не верил, что усталость связана только с телом и что мышцы действительно полностью лишаются сил. Он задался вопросом, почему столь многие спортсмены, явно охваченные усталостью, все-таки способны ускориться на последнем отрезке пути, когда финиш у них перед глазами. Если бы мышцы действительно отказывали, предположил Ноакс, то эти финальные рывки были бы

невозможны. Чтобы доказать свою гипотезу, Ноакс прикрепил электрические сенсоры к спортсменам и поручил выжимать ногами вес до той поры, пока они просто не смогут больше. (В спортивной науке это называется «доведение до мышечного отказа».) Когда все участники сдались, заявив, что они больше не могут пошевелить ногами, Ноакс пропустил электрический разряд через сенсоры. К общему изумлению — особенно участников, чьи ноги не шевелились, — мышцы стали сокращаться. Хотя подопытные не могли контролировать мускулы самостоятельно, Ноакс доказал, что мышцам еще есть что показать. Участники чувствовали себя опустошенными, но, судя по всему, их мышцы не дошли до предела.

Ноакс повторял этот эксперимент в разных видах и наблюдал тот же результат. Хотя участники сообщали, что совершенно иссякли и не способны пошевелиться после упражнений, так как переживали то, что они считали мышечным отказом, после применения электростимуляции мышцы все равно реагировали. Ноакс пришел к заключению, что вопреки популярному убеждению физическая усталость зависит не от тела, а от мозга. Дело не в том, что наши мышцы устали, а в том, что наш мозг отключает их, хотя у них есть еще несколько процентов заряда. Ноакс считает, что это наш природный способ самозащиты. Физиологически мы можем подтолкнуть наши тела к истинному отказу (например, доведя себя до травмы), но мозг вмешивается и создает ощущение отказа до того, как мы реально себе навредим. Мозг, замечает Ноакс, это наш «центральный управляющий» усталости. Это наше «я» отключает нас, когда сталкивается с угрозой и страхом. Иными словами, мы запрограммированы отступать, когда дела идут плохо. Но, как показали Бойл и Стречер, центрального управляющего можно и подвинуть.

Цель и преодоление центрального управляющего

Аппалачская тропа тянется на 3516 километров от горы Спрингер в Джорджии до горы Катадин в штате Мэн. Большинству людей, чтобы полностью пройти этот маршрут, требуется от пяти до семи месяцев. Но в 2011 году молодая женщина по имени Дженнифер Фарр Дэвис предприняла попытку побить рекорд скорости, проделав этот путь менее чем за 50 дней.

К сожалению, на двенадцатый день, когда ей оставалось преодолеть более 2650 километров, Фарр Дэвис была готова сдать. Последние четыре дня ее тело мучило, пожалуй, самое неудачное сочетание для пешего туриста: боль в голени и диарея. Негативные мысли и страх отравляли ее разум. «Ситуация была катастрофической, — рассказывала нам Фарр Дэвис. — Я уже выбилась из ритма и думала, что ни за что не смогу поставить рекорд. Я сдалась». Она добралась до перекрестка в районе Нью-Гэмпшира, где должна была встретиться с мужем, Брю, который поддерживал ее в походе. Ей было жаль все бросать, но она испытывала и облегчение.

Она начала путь к этому перекрестку семь лет назад, в 21 год. Фарр Дэвис окончила колледж и поняла, что традиционное образование дает очень ограниченный опыт. Она ничего не знала о природе и чувствовала, что упускает что-то очень важное для человеческого существования. Она не знала точно зачем, но стремилась соединиться с природой.

Так что, окончив колледж в 2005 году, Фарр Дэвис впервые отправилась в Аппалачи. Этот опыт дал ей нечто большее, чем базовые туристические навыки. «Я встретила отличных товарищей и испытала неописуемый восторг, — рассказывала она. — Я поняла, что люди и впечатления важнее вещей». Но главное заключалось в том, что она, наконец,

непосредственно столкнулась с живой природой: «Я обнаружила, что природа не что-то отдельное от меня, что я могу быть частью природы, двигаться в гармонии с ней». Фарр Дэвис рассказала, что в походе она почувствовала себя ближе к Богу: «Я поняла, что, возможно, моя способность легко перемещаться в дикой местности — это мой дар. Как христианка я чувствовала себя обязанной использовать этот дар».

Так она и поступила. Фарр Дэвис стала активной туристкой и проводила все больше времени на природе. Несколько лет спустя, в 2008 году, после интенсивных тренировок и с поддержкой (как на маршруте, так и вне его) своего мужа, Фарр Дэвис преодолела Аппалачскую тропу за 57 дней. Она поставила рекорд скорости среди женщин. К этому времени туризм стал неотъемлемой частью ее жизни. Она задумалась: «Быть может, я смогу побить мировой рекорд?»

Мировой рекорд составлял 47,5 дня, его удерживали мужчины, пришедшие из видов спорта, требующих необыкновенной выносливости. Побить это рекорд для Фарр Дэвис было бы все равно, что женщине обогнать всех профессиональных мужчин-бегунов на Бостонском марафоне (то есть невероятно). Но она твердо верила в себя, и у нее была поддержка мужа. Они посвятили себя этой попытке, потратив следующие три года жизни на тренировки и подготовку.

Вернемся в 28 июля 2011 года, когда шансы Фарр Дэвис и ее решимость побить мировой рекорд оказались под угрозой срыва, — в тот день, когда она встретила Брю на тропе в Нью-Гэмпшире. «Я, наконец, добралась до Брю и сказала, что бросаю, — рассказывает она, — но Брю это не понравилось». Брю, все это время поддерживавший ее стремление, напомнил ей, что он от многого отказался ради нее и что это была командная работа. Только тогда, посмотрев в глаза мужу, она поняла нечто важное: «До тех пор все вращалось вокруг меня и моего рекорда. Я была в плену у своего

рекорда и думала только о рекорде». Но в этот миг к Фарр Дэвис пришло откровение, которое все изменило.

«Я полностью освободилась от рекорда. Я снова отправилась в поход во имя великой веры. Я хотела почитать Бога, хотела вернуться к причинам, которые привели меня к туризму, в первую очередь — к любви к природе, любви к моему мужу и использованию моего дара. Я вспомнила, что я чувствовала себя ближе всего к Богу, когда я шагала по тропе вверх и вниз, словно часть дикой природы, когда любила моего мужа, когда я наслаждалась своим даром. Внезапно мой поход перестал иметь отношение к рекордам и он больше не имел отношения ко мне. Все это стало актом преклонения перед чем-то большим, чем я сама».

Физический дискомфорт во время похода то ослабевал, то становился сильнее, но вот психологический стресс после этой смены мировоззрения исчез без следа. После того как она перестала фокусироваться на себе и сосредоточилась на мыслях о том, что было важнее, она быстро выбралась из депрессии. Она почувствовала себя обновленной, ее энергия восстановилась. Фарр Дэвис рассказывала нам, что усталость прошла и ей стало проще смотреть в лицо своим страхам. С сознанием, полным любви к мужу, любви к природе и любви к Богу, она отправилась вперед.

Тридцать четыре дня спустя, шагая более чем по 76 километров в день по пересеченной местности, Фарр Дэвис совершила невозможное. Она побила мировой рекорд на 26 часов. Это достижение принесло ей премию «Искательницы приключений года» от National Geographic*.

* Весной 2016 года ультрамарафонец Карл Мельтцер поставил новый рекорд — 45 дней и 22 часа. Что интересно, когда Брэд брал интервью у Мельтцера для

Когда мы рассказали о Фарр Дэвис профессору Стречеру, изучающему целеполагание, он ответил необыкновенно коротким письмом: «Ого». Позже он сказал нам, что опыт Фарр Дэвис на Аппалачской тропе — это яркий пример минимизации эго. Он объяснил, что она воспользовалась силой целеполагания, чтобы преодолеть свои страхи и сомнения, и обратил наше внимание на новые исследования, которые подсказывали, что именно происходило в ее голове.

В недавнем исследовании, опубликованном в *Proceedings of the National Academy of Science*, ученые (в их числе и Стречер) использовали аппарат МРТ, чтобы выяснить, что происходит в мозге, когда люди получают угрожающие сообщения. Оказалось, что у тех, кого до получения угрожающего сообщения просили глубоко задуматься об их ключевых ценностях, повышалась нейронная активность в части мозга, связанной с «положительной оценкой». Иными словами, глубинное устройство их мозга становилось более восприимчивым к ситуации, которая в ином случае казалась бы им угрожающей. Они преодолевали своего центрального управляющего. Вместо того чтобы отступить перед лицом угрозы, мозг двигал их вперед, они наступали на угрозу. Более того, этот эффект сохранялся и за пределами лаборатории. Выяснилось, что люди, которые размышляли о своих базовых ценностях, и в жизни преодолевали страхи и угрозы куда чаще, чем контрольная группа.

То, чего Фарр Дэвис физически достигла на Аппалачской тропе, конечно, невероятно и, несомненно, отчасти зависит от того, что ей было дано от природы. Но психологическая смена мировоззрения не менее замечательна и доступна нам всем. Фокусируясь на чем-то за пределами

журнала *Runner's World*, тот сказал, что, когда ему становилось тяжело, он с благодарностью думал о тех, кто его поддерживал, и немедленно чувствовал себя лучше. Чем меньше Мельтцер думал о себе, тем лучше он выступал.

себя и размышляя о наших ключевых ценностях, мы можем отважнее преодолевать вызовы и улучшать нашу производительность.

Благодаря цели, превосходящей собственное «я», улучшается не только физическая производительность. Опыт показывает, что целеполагание сокращает выгорание и даже помогает придерживаться здорового образа жизни, например диеты или отказа от курения. Все вполне логично. В ситуациях, которые кажутся нам страшными или сокрушающими, наш мозг — наш центральный управляющий, наше эго, наше «я» — автоматически пытается спасти нас от провала. Оно велит нам развернуться и бежать. Пусть даже этот провал не означает физической травмы, но наше эго не любит и эмоциональные раны — оно не хочет рисковать, расстраиваться, поэтому подталкивает нас на безопасный путь. Только когда мы превосходим себя, мы можем преодолеть наложенные нами на себя ограничения.

Парадокс, но чем меньше мы думаем о себе, тем лучше мы становимся.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Наше эго, наше «я», или наш «центральный управляющий», служит защитным механизмом, который удерживает нас от достижения истинных пределов.
- Столкнувшись с серьезным препятствием, наше эго биологически запрограммировано остановить нас и велеть нам развернуться в другую сторону.
- Сфокусировавшись на цели, превосходящей наше «я», на причине, которая требует сделать что-то выходящее за рамки, мы можем преодолеть наше эго и установленные им границы.

- Настолько, насколько возможно, связывайте свою деятельность с более высокой целью (о том, как это делать, мы расскажем больше в главе 9). Если вы столкнетесь с непреодолимым вызовом и разум скажет вам остановиться, то вы сможете спросить себя, зачем вы это делаете. И если ваш ответ: «Я делаю это ради кого-то или чего-то, что важнее, чем я сам», то, скорее всего, вы сможете продвинуться вперед.
- Меньше думать о себе — один из основных способов сделать себя лучше.

Цель и мотивация

Превосходящая себя цель не только позволяет преодолевать самые страшные страхи и вырываться за установленные пределы, она также улучшает производительность в менее героической, повседневной работе. В одном из исследований ученые Уортонской школы при Пенсильванском университете обнаружили, что уборщики в больницах, которые чистили унитазы и мыли полы, лучше справлялись с работой и говорили о более высоком уровне удовлетворения, когда их работа описывалась, как существенно необходимая для помощи другим людям. Этим уборщикам постоянно напоминали, что, сохраняя больницу в чистоте, они уменьшают шансы распространения бактерий, способных навредить и без того ослабленным людям. Тогда они рассматривали свою работу не просто как вытирание рвотных масс с пола, они считали, что спасают жизни. В некоторых больницах даже заменили название должности «уборщик» и использовали такие наименования, как «член команды по обеспечению здоровья и безопасности» или «работник здравоохранения в области окружающей среды».

Другое исследование показало, что студенты, собиравшие пожертвования бывших выпускников по телефону, улучшали свою продуктивность после того, как недавний выпускник сказал им о том, как он благодарен за их деятельность. Это был не просто выпускник: это был человек, который смог попасть в университет благодаря стипендии, собранной в результате таких обзвонов. В месяц, последовавший за этой беседой, студенты своими звонками собрали на 171 процент больше денег.

Это лишь два из множества примеров, которые показывают, что связь работы с высокой целью улучшает ежедневную производительность даже в простых задачах. Просто спросите себя: насколько более вероятно, что вы бы посвятили чему-то все свои силы, если бы знали, что приносите пользу другим людям или какой-то великой цели? Все большие мастера, которым мы задавали этот вопрос, с энтузиазмом ответили «да».

Чтобы больше узнать о том, почему это работает, мы снова решили обратиться к спортивной науке.

Профессор Сэмюэл Маркора — глава центра исследований Школы науки спорта и физических упражнений при Британском университете в Кенте. Как и Ноакс, Маркора убежден, что усталости есть и физические, и психологические составляющие. Но в отличие от Ноакса, Маркора считает, что усталость — нечто более сложное, чем защитный центральный управляющий, который просто отключает нас, когда мы доходим до определенного предела. Маркора убежден, что мы постоянно сопоставляем то, как мы воспринимаем усилия, связанные с какой-то деятельностью (то есть насколько сложной нам кажется эта деятельность), с мотивацией, подвигающей нас ею заниматься. Когда эти усилия перевешивают мотивацию, мы начинаем работать медленнее или менее усердно, пока оба параметра не приходят

в равновесие. Следовательно, чем мы мотивированнее, тем более значительное ощущение усилия мы способны выдерживать. Согласно Маркоре, спортсмен может улучшить свои показатели, либо уменьшив свое восприятие усилия (то есть тренироваться так, чтобы ему казалось, что пробежать милю за пять минут не так уж и тяжело), либо повысив свою мотивацию.

Если говорить о мотивации, то огромное количество исследований показывают, что осознание того, что ты делаешь что-то для других, куда более эффективно, чем такие традиционные стимулы, как деньги или репутация. Возможно, именно поэтому после того, как спортсмены добиваются невероятных, рекордных результатов, которые даются только через боль и страдание, они не говорят о том, что всю дорогу думали, как здорово будет стать чемпионом или как много денег они получат. Вместо этого после финиша они почти всегда говорят, что, когда становилось больно, они начинали думать о своей семье, своем Боге или о друге, больном раком. Они смогли превозмочь боль, смогли сказать себе «вперед!», когда их тела кричали «стой!», потому что их мотивировала цель, являвшаяся чем-то большим, чем личные интересы.

Один из наших любимых примеров — Эштон Итон, двукратный олимпийский чемпион по десятиборью, которого некоторые считают величайшим спортсменом в мире. Чтобы побить мировой рекорд на чемпионате 2015 года, Итону нужно было пробежать последние 1500 метров быстрее чем за 4 минуты и 18 секунд. Это само по себе непросто. К тому же Итон уже прошел предыдущие девять соревнований, и по их итогам золотая медаль была ему практически гарантирована. Иными словами, он смертельно устал и мало что приобрел бы, если бы надорвался, особенно учитывая, что пытался побить собственный рекорд, установленный несколько лет назад.

Тем не менее Итон решил попытаться. Вы можете спросить почему. На пресс-конференции Итон сказал, что, когда ему становилось нелегко, он «просто думал, что я делаю это не ради себя, поэтому я должен продолжать». И объяснил: «Я вспоминал, как сидел на трибуне, когда был еще совсем юным, и смотрел, как бегают и прыгают кто-то вроде Майкла Джонсона или Карла Льюиса... Именно поэтому я и оказался сегодня здесь. Я подумал, может быть, где-то на трибуне сидит ребенок, и если я побью этот рекорд, я смогу его вдохновить». Итон пробежал 1500 метров за 4 минуты и 17 секунд.

Другой пример — Меб Кефлезигхи, который в 2014 году стал первым за тридцать лет американцем, выигравшим Бостонский марафон. Его историческая победа была особой, потому что она произошла всего через год после ужасной террористической атаки, случившейся на Бостонском марафоне 2013 года. Кефлезигхи объясняет свое достижение приливом воодушевления, которое он ощутил, когда бежал во имя тех, кто погиб от бомб террористов. Он даже написал их имена на своем нагрудном номере. Он бежал с огромной мотивацией и ради великой цели. «В конце забега я вспоминал погибших, — говорит он. — Они помогли мне продержаться».

Исследования Маркору и примеры Итона и Кефлезигхи относятся к сфере спорта, но легко увидеть, что эта теория применима и в других сферах. Мы помним, что уборщицы в больницах и студенты, собиравшие пожертвования по телефону, смогли значительно повысить свою мотивацию, поставив себе высокую цель. В итоге они смогли выдержать большую нагрузку, пусть в этих случаях речь шла о более аккуратной уборке или о том, чтобы обзвонить больше выпускников и говорить с ними с большим энтузиазмом.

Цель усиливает мотивацию, мотивация позволяет нам выносить больше воспринимаемой нагрузки, а преодоление большей воспринимаемой нагрузки часто приводит к более высокой производительности. Это уравнение верно в любой сфере — начиная со стадиона и заканчивая офисом. Это относится и к мастерской художника.

У Эмиля Альзаморы искусство в крови. И мать, и бабушка были успешными художницами. Он вырос в Лиме, столице Перу, в керамической студии, где работала его семья. Он начал рисовать раньше, чем ходить. «Искусство было повсюду, — вспоминает он. — Я был полностью погружен в искусство». В семье никогда не требовали, чтобы он стал художником, однако творчество, естественно, его привлекло. Он переехал в Соединенные Штаты, где поступил в колледж искусств при Университете Флориды, который и закончил с отличием. Оставалась одна проблема: он получил хорошее образование в области теории искусства, но мало что узнал о скульптуре, направлении, которое интересовало его больше всего.

Чтобы набраться практики, он переехал в Нью-Йорк и начал работать во всемирно известной художественной литейной мастерской Polich Tallix* рядом с лучшими скульпторами мира. «Требовалась большая выносливость, — вспоминает он, — но я наконец-то учился тому, что значит быть скульптором». Альзамора учился быстро и быстро занял свое место среди художников. Вскоре его работы стали выставлять в таких местах, как здание Организации Объединенных Наций, штаб-квартира PepsiCo и музей искусств Квинс. О нем писали во множестве изданий, появилась положительная

* Polich Tallix — мастерская, где отливают скульптуры из металла. В частности, здесь с 2015 года изготавливают бронзовые фигуры «Оскара». *Прим. ред.*

рецензия и в престижном среди художников разделе «Искусство» в The New York Times. Работа была очень тяжелой. «Я чувствовал себя как спортсмен-тяжелоатлет, — рассказал нам художник. — Работа с моими скульптурами требует большой физической силы. Это постоянная борьба с усталостью».

Но усталость уходит на второй план, когда Альзамора задумывается об обязательствах перед своей семьей. Карьера в искусстве — очень рискованное дело. Здесь не бывает страховок, нет никаких гарантий. Художник — жертва прихоти владельцев галерей, критиков и коллекционеров, для него драматические взлеты и падения — обычное дело. Требуется годы тяжелой работы, риска и вложений, чтобы получить хотя бы шанс пробиться к вершине мира искусства, а оказавшись там, нужно постоянно бороться за то, чтобы остаться наверху. Как мы упоминали во введении, среди творческих людей очень распространены тревожность и даже депрессия, и Альзамора признается, что и сам страдает от тревожности. Но, по его словам, когда он просыпается по утрам, его миссия — «дарить людям позитив и развитие через искусство» — позволяет ему подавить чувство тревоги.

«Настоящее сражение — это заниматься в мире искусства всем тем, что не имеет отношения к искусству, — рассказывает Альзамора. — Эта окружающая среда отравлена интригами, здесь удары в спину — обычное дело». Деловые аспекты художественной индустрии часто лишали его вдохновения и сил, он чувствовал, будто продает не только скульптуры, но и себя самого. «Будь по-моему, я бы вставал, завтракал и занимался искусством весь день, каждый день. К сожалению, я больше так не могу».

Альзамора — реалист, он понимает, что должен зарабатывать, чтобы прокормить семью. Но это не значит, что

от понимания эти обязанности становятся легче. По мере того как его известность растет, они отнимают все больше времени и энергии. Альзамора рассказал нам, что когда его все достает — когда он оказывается на грани и хочет все бросить, — он думает не о потенциальном гонораре и не о славе, которые ему принесет следующий шедевр. «Когда я устал и захлебываюсь всем этим, я напоминаю себе, зачем я всем этим занимаюсь. Я творю ради того, чтобы заставить людей улыбаться, плакать, чтобы они стали ближе друг к другу и к природе. Я творю, чтобы стать частью чего-то большего. И ради этого стоит терпеть все гадости».

Цель и упорство

Профессор психологии Пенсильванского университета Анжела Дакворт могла бы сказать, что Альзамора очень упорный художник. Дакворт получила грант от фонда Макартуров за работу, посвященную упорству или способности сохранять интерес и усердие, когда до цели очень далеко. Дакворт говорит, что упорство «отличает людей, достигающих вершин в любой сфере». Упорные люди не сдаются и продолжают работать, когда другие всё бросают.

Дакворт обнаружила, что упорство не является врожденным качеством. Напротив, его можно культивировать. Хотя универсального способа воспитать в себе упорство не существует, этому качеству часто сопутствует обостренное ощущение целеполагания. В частности, когда становится особенно тяжело, упорные люди, чтобы собраться и воодушевиться, черпают силы в великой цели. Как написали Дакворт и ее коллеги в исследовании 2014 года, «обстоятельства, вызывающие отвращение к деятельности, могут стать более терпимыми, если рассматривать их как имеющие некоторые положительные последствия, которые превосходят

личные интересы». И снова мы встречаемся с могуществом целеполагания, в данном случае — когда цель способствует упорству.

Наверное, самые экстремальные примеры упорства можно встретить среди выживших узников концлагерей. Эти люди выдержали голод, пытки, они видели, как их любимых уводят в газовые камеры, но продолжали бороться за жизнь. Вообразить ужасы Холокоста невозможно, не пережив их, но профессор Виктор Франкл, психиатр, прошедший концлагерь, рассказал о том, как ему и немногим остальным удалось выжить. В книге «Человек в поисках смысла»* Франкл писал: «Человек, который осознает ответственность по отношению к тому, кто с любовью его ждет, или к незаконченной работе, никогда не сможет совершить самоубийство».

Конечно, это самый крайний пример, и мы ни в коем случае не пытаемся сравнить тяжелый день в офисе или спортзале с ужасами Холокоста. Но мы решили включить цитату из Франкла в нашу книгу, потому что она объясняет, каким образом стремление к превосходящей наше «я» цели позволяет человеку преодолеть сложнейшие — и даже ужаснейшие — тяготы жизни.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Мы постоянно ищем баланс между восприятием усилия, то есть тем, насколько тяжелым что-то кажется, и мотивацией.
- Если мы хотим выдержать большую нагрузку, что часто ведет к лучшей производительности, нам необходимо усилить мотивацию.

* Франкл, В. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 1990. *Прим. ред.*

- Лучший способ усилить мотивацию — это связать свою работу с более высокой целью или задачей.
- Концентрация на деятельности, которая помогает другим, не только делает мир лучше, она также повышает нашу производительность.
- Когда мы чувствуем себя усталыми или вымотанными, особенно полезно подумать о том, зачем мы делаем то, что делаем.

Отдавать, чтобы вернуться

Выгорание обычно наступает нас в самый неподходящий момент. Если вы спортсмен, то, возможно, вы подходили к пику своей формы. Если вы бизнесмен, то, возможно, как раз добились нового повышения, ради которого лезли из кожи вон. Если вы художник, то, возможно, приближались к завершению своего шедевра. И вдруг вы понимаете, что просто не способны больше работать. Вы утратили драйв, страсть и интерес. Вы выгорели.

Выгорание тесно связано со стрессовой реакцией «бей/беги». После длительного периода стресса включается реакция «беги», требующая, чтобы мы убежали от источника стресса, каким бы он ни был. Выгорание очень распространено среди людей, которые стремятся добиться от себя большего. Все потому, что постоянный рост и прогресс требуют, чтобы человек днями, неделями, месяцами и годами подвергал себя все большему стрессу. Как мы писали в первом разделе, профилактика выгорания — это переключение между периодами стресса и отдыха. Но даже если мы не пренебрегаем отдыхом, подходя слишком близко к пределу прочности (вы ведь помните, что в этом весь смысл), мы рискуем пересечь тонкую линию. И когда это происходит, мы чувствуем себя выгоревшими.

Традиционно жертвам выгорания рекомендуют взять продолжительный отпуск. Иногда это может помочь, но часто это не решение. Потенциальный олимпийский чемпион вряд ли может перед отборочным туром просто на полгода перестать тренироваться, да и большинство из нас не могут на три месяца бросить работу. Не говоря уж о том, что многие, бросив то дело, которое привело к их выгоранию, рискуют потерять связь с ним и никогда уже к нему не вернуться.

Но есть и хорошие новости. Наука о поведении предлагает альтернативный подход к проблеме выгорания, который не требует продолжительного отпуска и даже дает некоторые шансы усилить ваш драйв и мотивацию. Мы будем называть эту практику «Отдавать, чтобы вернуться». Она основана на исследовании профессора психологии Калифорнийского университета Лос-Анджелеса Шелли Тейлор и профессора психологии Уортонской школы Пенсильванского университета Адама Гранта. Суть идеи «Отдавать, чтобы вернуться» заключается в том, что в период выгорания, вместо того чтобы бросить работу, вам нужно заняться ею даже с большей энергией, но по-другому.

«По-другому» — значит начать «отдавать» в вашей отрасли. Этим можно заниматься по-разному, например речь может пойти о волонтерской работе или преподавании. Главное, что вы должны сконцентрироваться на помощи другим. Помощь другим активизирует центры вознаграждения и удовольствия в нашем мозге. Это не только позволит почувствовать себя лучше, но также поможет восстановить связь между работой и положительными эмоциями. Поэтому данная практика часто приводит к приливу энергии и мотивации. В своей книге «Брать или отдавать?»*, понав-

* Грант, А. Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

шей в список бестселлеров The New York Times, Адам Грант ссылается на исследования в разных областях — от преподавания до медсестринской службы, — доказывая, что самопожертвование — мощное противоядие от выгорания.

Но разве работа преподавателя или медсестры не относится изначально к помогающим профессиям? Теоретически да. Именно поэтому они в первую очередь привлекают людей, которые от природы склонны заботиться о других. Но, как скажет вам любой учитель или медсестра, под грузом ежедневных забот очень легко забыть о непосредственном влиянии на учеников или пациентов и почувствовать себя маленьким винтиком неэффективной машины. Именно поэтому выяснилось, что если дать учителям и медсестрам возможность непосредственно помогать людям и наблюдать видимые результаты этой помощи, их выгорание сокращается. Грант пишет, что «уверенность в непосредственном воздействии защищает от стресса, предотвращая истощение», поэтому он советует тем, кто испытывает на работе стресс, активно искать возможности лично помогать людям.

Мы можем бесконечно восхищаться потрясающим исследованием Гранта, но его личный пример не менее поразителен. Задолго до того, как стать автором бестселлеров и одним из самых уважаемых профессионалов в стране, Грант был высококлассным прыгуном в воду, в старших классах он дважды завоевывал медали на национальных соревнованиях, а потом попал в команду колледжа в Гарварде.

Когда мы обсуждали практику помощи другим людям, Грант вспомнил свои старшие классы, когда он сам пережил серьезный случай выгорания. «Тогда прыжки в воду были для меня всем, — рассказывал он. — В летние каникулы я тренировался по девять часов в день, и мне приходилось наклеивать на ступни скотч, словно второй слой кожи,

потому что из-за того, что я постоянно царапался о бортики бассейна, возникали нарывы». Тренировки Гранта шли успешно, он пребывал в отличной форме и собирался участвовать в самом крупном соревновании для старшеклассников. Он был на самом пике и, по его словам, «был готов к отличному выступлению». А потом случился неудачный день. И то, что должно было стать вершиной четырех лет тяжелого труда и упорства, превратилось в настоящий кошмар. Он не справился с прыжками, и его обошли спортсмены, которых он легко раньше побеждал. «Я словно упал на самое дно, — сказал Грант. — Я был в депрессии и не хотел даже приближаться к трамплину».

В душе Грант уже попрощался со спортом, и в колледже он больше не хотел прыгать. Но товарищи по спорту не могли допустить, чтобы его карьера закончилась таким образом, тем более что лучшие годы все еще были впереди. Поговорив с Грантом жестко, но с любовью, тренеры Гранта убедили его вернуться в бассейн. Но не спортсменом, а тренером молодых прыгунов. «Это меня полностью восстановило, — рассказывал Грант о своей тренерской работе. — Я страшно радовался тому, как под моим руководством другие начинали расти. Их достижения напоминали мне о том, что я сам любил в прыжках в воду, в особенности тот личностный рост, который мне принес спорт». Вскоре после начала работы тренером Грант сам поднялся на вышку, и у него состоялась успешная студенческая спортивная карьера.

История Гранта особенно близка одному из нас. Как вы уже знаете, Стив страдал от выгорания в беге. Был период, когда он не хотел больше заниматься спортом, которому отдал так много. Но в сообщество бегунов его вернул не продолжительный отпуск и не спортивная психология. Это сделала работа тренером. Задолго до того как Стив начал тренировать олимпийцев, он работал со старшеклассниками.

Как и Грант с его прыгунами в воду, Стив стал получать удовольствие от волонтерской работы с группой подростков, которым нужен был учитель. Сердце Стива было разбито, он знал, что не сможет пробежать милю быстрее чем за четыре минуты. Но когда он увидел, в какой восторг приходили его ученики, когда пробегали милю меньше чем за шесть минут, он не мог не улыбаться. Эти мгновения напоминали Стиву о том, что такое спорт: честное соревнование и тяжелая, простая работа над собой. Сменив свой фокус с попытки стать лучшим бегуном Америки на помощь другим, Стив медленно, но верно вернул себе любовь к спорту.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Найдите возможность помогать другим в контексте вашей работы. Это может быть интенсивным занятием, таким как тренерская и преподавательская работа, или менее интенсивным, например публикация советов на онлайн-форумах.
- Правила этой «помощи другим» просты: вы занимаетесь чем-то, связанным с вашей работой, и вы «отдаете», не рассчитывая получить что-то взамен.
- Хотя практика помощи другим очень эффективна для предотвращения выгорания и восстановления после него, вам все равно следует избегать выгорания, уравновешивая стресс достаточным отдыхом.

Власть целеполагания

У некоторых из нас уже есть великая цель, а у кого-то ее может и не быть. Нелепо думать, будто такую цель можно ментально соорудить из ничего. Великая цель не способна

зародиться на пустом месте. Но она зарождается в глубине души. Нам просто нужно ее найти. Профессор Стречер разработал инструмент, который позволяет людям сформулировать собственную главную цель, основанную на их ключевых ценностях. Используя идею Стречера, мы смогли выразить цель создания этой книги следующим образом:

Наша цель — помочь людям узнать, как им добиться от себя большего здоровым способом, и предупредить выгорание и разочарование.

Когда мы писали эту книгу, мы постоянно обращались к нашей цели и размышляли над ней, особенно когда бывали разочарованы, чего-то пугались или просто уставали.

В следующей главе мы поможем вам сформулировать собственную цель, превосходящую личные интересы (или уточнить ту, которая у вас уже есть), а затем дадим некоторые советы, как ее можно использовать.

Но для начала, чтобы подчеркнуть силу целеполагания, мы поделимся с вами следующей цитатой из книги «Человек в поисках смысла» психиатра Виктора Франкла, пережившего Холокост:

«Заявив, что человек несет ответственность и обязан актуализировать потенциальный смысл своей жизни, я хочу подчеркнуть, что истинное значение жизни скорее может открыться во внешнем мире, чем внутри человека или его собственной души, как если бы она являлась закрытой системой. Мы встречаемся здесь с феноменом, который я считаю фундаментальным для понимания человека: с самотрансценденцией человеческого существования! За этим понятием стоит тот факт, что человеческое бытие всегда

ориентировано вовне на нечто, что не является им самим, на что-то или на кого-то: на смысл, который необходимо осуществить, или на другого человека, к которому мы тянемся с любовью. В служении делу или любви к другому человек осуществляет сам себя. Чем больше он отдает себя делу, чем больше он отдает себя своему партнеру, тем в большей степени он является человеком и тем в большей степени он становится самим собой. Самоактуализация — это не конечное предназначение человека. Это даже не его первичное стремление. Если превратить самоактуализацию в самоцель, она вступит в противоречие с самотрансцендентностью человеческого существования. Подобно счастью, самоактуализация является лишь результатом, следствием осуществления смысла».

9

Найти свою цель

Благодаря этой главе вы сформулируете свою цель*. Если она у вас уже есть, считайте, что вы получили возможность уточнить и детализировать ее. После того как вы найдете свою цель, вы узнаете о некоторых простых способах обращаться к ней в обыденной жизни, начать жить в согласии с ней и использовать ее власть для увеличения вашей производительности. Но прежде чем мы этим займемся, важно рассеять некоторые популярные заблуждения.

- Чтобы иметь цель в жизни, не обязательно быть религиозным или даже духовным человеком.
- Постановка цели не имеет отношения к мистике. Скоро вы узнаете, что процесс формулирования цели основывается на рациональных предпосылках.
- Нормально иметь более чем одну цель. Например, в предыдущей главе мы поделились с вами целью, руководившей нами при написании этой книги, но у нас есть также другие цели, которые относятся к другим сферам нашей жизни.
- Нормально иметь только одну цель. У некоторых людей есть одна цель, которая пронизывает все, что они делают. Например:
 - Служить и почитать моего Бога, изо дня в день стараясь быть как можно лучше.

* Наша идея основана на мобильном приложении *On Purpose*, созданном и разработанном Виктором Стречером. Мы благодарны профессору Стречеру за то, что он помог нам найти нашу цель, а также разрешил использовать его концепцию, чтобы помочь вам найти ваши.

- Вносить позитивную энергию во все, что я делаю, и делиться этой энергией со всеми, с кем я общаюсь.
 - Делать паузы и задумываться над тем, как мои действия (до их совершения) влияют на остальных людей.
- Никто не запрещать вам иметь эгоистичную цель. Но, как вы узнали из предыдущей главы, трансцендентные цели не только делают мир лучше, они также улучшают вашу производительность. Так что хотя мы не можем вам указывать, но мы надеемся, что вы найдете способ приложить свои силы к чему-то большему, чем вы сами.
- Ваша цель может меняться со временем. Она даже должна меняться! Наверное, самое постоянное в жизни — это перемены. Пересматривайте свои цели так часто, как вам нравится.

Разработка первоначального проекта должна занять от 15 до 20 минут, и мы советуем сделать это за один раз. Мы настоятельно рекомендуем всем читателям проделать эту работу, но если вы уверены, что уже отлично знаете свою цель, можете перелистать книгу до страницы 226, где мы расскажем, как лучше использовать вашу цель для улучшения производительности.

Выберите ключевые ценности

Ключевые ценности — это ваши фундаментальные убеждения и ведущие принципы. Это то, что для вас важнее всего, то, чем вы руководствуетесь, когда выбираете, как поступить и как вести себя. Выберите до пяти ключевых ценностей из следующего списка. Список неполон, так что если вам

на ум придет что-то, чего в нем нет, то, пожалуйста, включите эту ценность в ваш список.

- Достижения
- Обязательства
- Общество
- Постоянство
- Отвага
- Креативность
- Образование
- Эффективность
- Удовольствие
- Энтузиазм
- Опыт
- Честность
- Независимость
- Вдохновение
- Доброта
- Лояльность
- Мотивация
- Оптимизм
- Позитивность
- Прагматизм
- Отношения
- Ответственность
- Безопасность
- Самоконтроль
- Духовность
- Традиции
- Надежность
- Репутация
- Жизненная сила

Например, когда мы разрабатывали цель сочинения этой книги, мы выбрали следующие ключевые ценности:

- Общество
- Креативность
- Удовольствие
- Опыт
- Отношения

Персонализируйте ключевые ценности

Возьмите каждую из выбранных вами ключевых ценностей и опишите ее в двух-трех предложениях, которые персонализируют ее, делая более личной для вас. Вот как мы уточнили ключевые ценности, лежащие в основе нашего желания написать эту книгу.

- **Общество.** Мы хотим помочь нашим читателям добиваться от себя большего и наслаждаться процессом работы.
- **Креативность.** Мы хотим объединить разрозненные идеи из разных областей так, чтобы создать что-то осмысленное и вдохновенное.
- **Удовольствие.** Мы хотим получить удовольствие от работы! Мы любим учиться и радуемся вызовам, которые ставит перед нами общение с людьми. Так что, помня об этом, мы собираемся насладиться процессом. Если нам нравится то, что мы делаем, то у нас скорее получится хорошо.
- **Опыт.** Мы хотим собрать знания в определенной сфере, которой мы страстно интересуемся, — это сфера здоровья и человеческой производительности. Мы хотим применить наши знания в собственной жизни и поделиться ими с читателями, чтобы они тоже могли воспользоваться нашим опытом.

- **Отношения.** Мы хотим использовать возможность познакомиться с интересными людьми, укрепить отношения с ними и учиться у них, в том числе и за рамками нашей работы над этой книгой.

Ранжируйте свои ключевые ценности

Теперь перейдем к сложной части. После того как вы персонализировали свои ключевые ценности, ранжируйте их, поставив на первое место ту, которую считаете самой ценной, самой важной для вас. Например, наш рейтинг выглядит так:

1. Креативность.
2. Общество.
3. Отношения.
4. Опыт.
5. Удовольствие.

Напишите заявление о своей цели

Поздравляем! Вы определили свои ключевые ценности и задумались о них. Теперь вы готовы к тому, чтобы написать заявление о цели. Ваше заявление должно отражать ваши персонализированные ключевые ценности и уложиться в одно — три предложения. Вот несколько примеров:

- Наша цель — помочь людям узнать, как им добиться от себя большего здоровым и устойчивым образом, и предупредить выгорание, разочарование и ощущение несчастья.
- Моя цель — помочь людям, когда им потребуется моя помощь, потому что люди подарили мне так много поддержки и любви, когда я ней нуждался!
- Моя цель — дать детям в моей школе чистое здание.

- Моя цель — изучить и понять природу, поделиться этим знанием с другими.
- Моя цель — сблизиться с моим партнером.
- Моя цель — добиться в спорте как можно большего, чтобы вдохновить и других людей преодолевать свои границы.
- Моя цель — творить прекрасные вещи, которые заставляют людей улыбаться, плакать, объединяют их друг с другом и с природой.

Применение цели

Мы надеемся, что для вас процесс разработки собственной цели был таким же полезным, как для нас. Если вы не уверены, что сформулировали идеальную цель, ничего страшного. Даже если вам кажется, что вы ее отыскали, мы предлагаем вам в следующий раз, когда снова откроете эту книгу, пересмотреть свою цель (и заново проделать процесс, который привел к ее формулировке). На начальной стадии уточнения всегда полезны.

Скоро вы почувствуете себя довольно уверенными в том, что такое ваша цель на самом деле. То есть насколько она отражает то, кем вы являетесь и во что верите.

Теперь пришло время использовать вашу цель. Это значит, что существуют практические способы систематически напоминать себе о вашей цели и использовать ее силу. Как вы скоро узнаете, ничто из того, что мы предлагаем, не занимает слишком много времени. В целом на использование этих подсказок у вас не должно уходить больше трех минут в день. Они предназначены для того, чтобы сделать вас здоровее, счастливее и лучше. Мы понимаем, что это звучит как фраза из популярной брошюры по психологии, но скоро вы увидите, что мы предлагаем совершенно научные методы.

Визуальные подсказки

Запишите свою цель и стратегически прикрепите листок с ней в тех местах, где вам может понадобиться поддержка: если вам станет тяжело, у вас прямо перед глазами окажется ваша цель, напоминая о том, *почему* вы так мучаетесь. Как вы узнали из предыдущей главы, ученые выяснили, что размышления о ключевых ценностях и целях буквально изменяют наш мозг, помогая преодолевать страх и увеличивать мотивацию и упорство. Пусть вы только взглянете на свою цель на долю секунды, даже не полностью ее не осознав, — уже само ее присутствие в визуальном поле может помочь. Исследования показывают, что бессознательные визуальные подсказки (то есть подсказки, которые мы не воспринимаем полностью) могут изменять восприятие усилия, то есть помогать воспринимать менее сложным то, что является сложным объективно. И, как мы упоминали в предыдущей главе, если сознательно обдумывать свою цель хотя бы несколько секунд, можно значительно повлиять на свой мозг и последующую мотивацию.

Вот несколько примеров того, как большие мастера стратегически используют визуальные подсказки, чтобы при необходимости напоминать себе о своей цели:

- Профессиональный велосипедист приклеил листочек с записанной на нем целью на руль велосипеда. Когда гонка становится ожесточеннее и его охватывает боль, естественная реакция человека — опустить голову и посмотреть вниз. И каждый раз, когда он так делает, он видит свою цель: «Вдохновлять других людей выходить из своей зоны комфорта и прожить жизнь на полной мощности». Тогда он сильнее налегает на педали и выдерживает большие испытания.

- Менеджер среднего звена в медицинской компании часто переживает из-за того, что начальство беспокоит глупыми, на ее взгляд, вопросами о докладе, который публикует ее отдел. Она замечает, что начинает резко отвечать по телефону, а иногда вообще игнорирует звонки. Поэтому она записала цель своей работы — «сделать жизнь других людей лучше» — на листок и приклеила к своему телефону. Теперь, когда звонит телефон, она связывает каждый вопрос о докладе, каким бы банальным он ни был, с конечной целью доклада — улучшить здравоохранение. Всякий раз, услышав звонок, она вспоминает о том, что точный и обдуманный ответ на вопрос — это ее вклад в помощь больным людям, способный сделать их жизнь лучше.
- Художница оформила свою цель в виде коллажа из слов и изображений. Но она не стала вешать его в своей студии. Она повесила его в своем офисе. Как мы уже писали, самая сложная часть в работе многих художников — это все то, что не связано с творчеством. Когда она находится в офисе и видит цель перед собой, она вспоминает, почему терпит всю эту постороннюю ерунду — ради того, чтобы создавать прекрасные вещи, которые вдохновляют людей.
- Мы (Стив и Брэд) приклеили текст нашей цели к нашим компьютерам! И каждый раз, когда садились работать, вспоминали, зачем мы это делаем. Мы уверены, что благодаря этому вы читаете более удачную версию нашей книги, потому что если бы у нас не было этой цели, мы вообще не уверены, что написали бы книгу. Было довольно боязно пытаться совмещать нашу обычную работу с работой над книгой. Без этого проекта наше финансовое положение было куда

безопаснее, но тогда мы бы не смогли помочь людям добиться от себя большего здоровым и устойчивым образом и предотвратить выгорание, разочарование и ощущение несчастья. Наши маленькие памятки придавали нам отваги и уверенности для продолжения работы.

Надеюсь, эти примеры помогут вам найти идеальные места, где повесить текст вашей цели. Это те места, где бы вам пригодилось немного больше отваги, чтобы преодолеть страх, или больше мотивации и упорства. Суть идеи в том, что подсказка должна находиться там, куда вы скорее всего посмотрите в сложный момент. Мы также советуем приклеить текст вашей цели на зеркало в ванной. Напоминание о ней станет приятным началом дня и поможет сделать в этот день длиннее и насыщеннее.

Разговор с собой

Словарь Merriam-Webster дает несколько определений слову «мантра». Самое простое: «Слово или фраза, которая часто повторяется и которая выражает чьи-либо базовые убеждения». Другое определение: «Мистическая формула призыва». Призыв при этом определяется как «действие с целью привлечения кого-либо или чего-либо для помощи, обращение к сверхъестественному». Если свести все это вместе, наше рабочее определение мантры будет звучать так: «Повторение важного для вас слова или фразы, которая обладает силой, кажущейся мистической и сверхъестественной».

Похоже, что цель — это идеальная мантра. Цель — это не то, что просто важно, это нечто наиболее для нас важное. И как вы узнали из предыдущей главы, цель обладает рядом с виду мистических и сверхъестественных свойств. Начиная

с того, что она делает нас смелее и позволяет преодолевать страх, и заканчивая тем, как она подкрепляет наше упорство даже в самых тяжелых условиях. Неудивительно, что, используя цель как мантру во время «разговора с собой» (повторяя ее мысленно), можно существенно повлиять на свою производительность.

Существует множество доказательств того, что разговор с собой увеличивает производительность. В частности, исследования показывают, что разговор с собой усиливает мотивацию и готовность переносить дискомфорт. Разговор с собой особенно эффективен, когда мы говорим себе что-то короткое, конкретное и, что особенно важно, делаем это последовательно. Поэтому, если вы сформулировали цель в длинных предложениях, лучше свести ее к нескольким словам, которые выражают ее суть. Разговор с собой особенно полезен в ситуациях, когда наши тела и/или наш мозг приказывают нам остановиться, но мы хотим продолжать. Он помогает нам сохранять спокойствие и не допустить захвата миндалины, то есть эмоционального захвата мозга, который мы рассматривали в главе 4. Разговор с собой особенно полезен, если речь идет о трансцендентной цели, — он может придать силы сделать больше, чем мы вообще считали возможным.

Как вы понимаете, эта стратегия довольно распространена в спорте. Каждый спортсмен, с которым мы беседовали, говорил нам, что использует разговор с собой. Например, олимпийская бегунья Дезире Линден рассказала, что во время последних нескольких миль марафона он важен так же, если не больше, чем вода. Разговор с собой — это стратегия, которую можно позаимствовать у спорта и с большой пользой применить в других отраслях. Независимо от того, что вы делаете — используете свое тело, ум или душу, — повторение мантры, основанной на цели, когда

вам страшно, больно или тревожно, может очень пригодиться. Она позволяет найти почву под ногами, ослабляет негативные эмоции и умиряет наше эго, которое, как вы узнали из главы 8, очень любит приказывать остановиться и все бросить.

Пусть словарь Merriam-Webster сообщает, что мантра имеет мистические свойства, мы-то с вами теперь знаем, что на самом деле ее преимущества вполне научны.

Вечерние раздумья

Когда мы обсуждали визуальные подсказки, мы рекомендовали приклеить текст вашей цели на зеркало в ванной, чтобы вы видели его в начале каждого дня. Чтобы цель освещала весь ваш день, мы делаем полный круг и предлагаем размышлять над ней по вечерам. Например, советуем спрашивать себя: «По шкале от 1 до 10 (где 10 — это „полностью“ и 1 — „совершенно ничего“) — провели ли вы этот день в согласии с вашей целью?» После того как определитесь с оценкой, потратьте пару минут на то, чтобы подумать, что стоило бы сделать иначе, чтобы приблизиться к 10. Если же вы поставили себе 10, подумайте о том, что сделали, чтобы этого добиться. Это короткое и простое упражнение здорово помогает добиться перемен, необходимых для жизни в большей согласии с вашей целью, которая, как вы уже знаете, улучшает производительность практически во всем. Неплохо проделывать это упражнение в уме, но исследования подсказывают, что запись таких рассуждений полезна не только для производительности, но и для здоровья.

«Экспрессивное письмо» — это разновидность ведения дневника, в котором вы рассматриваете самые важные вопросы своей жизни. Исследования показали, что такие записи

усиливают клетки нашей иммунной системы. Кроме того, экспрессивное письмо связывают с уменьшением депрессии и тревожности, снижением давления, сокращением числа визитов к врачам, улучшением работы легких и печени, а также улучшением настроения и социальных связей. Ученые предполагают, что экспрессивное письмо приводит к таким значительным результатам, потому что оно открывает для нас безопасное поле для рассуждения на темы, которые для нас особенно важны. Как правило, многие из нас подавляют эти мысли и чувства, удерживая их в себе. Но как знает всякий, кто таил глубокие чувства глубоко внутри себя, это может привести к большому напряжению. В то же время и делиться ими с кем-то может оказаться крайне неловким. Позволив словам, которые отражают ваши глубочайшие ценности и эмоции, вылиться на страницу, мы снимаем напряжение и таким образом улучшаем наше здоровье. По словам профессора Техасского университета в Остине Джеймса Пеннебейкера, пионера исследований экспрессивного письма, «время от времени очень важно сделать паузу и задуматься о том, что происходит в вашей жизни». Размышления о цели и о том, как близко мы подошли к жизни в согласии с ней, полностью отвечают требованиям экспрессивного письма, как их понимает Пеннебейкер.

Жизнь с целью

Напоминать себе о цели очень полезно. Но на самом деле мы хотим, чтобы ваша жизнь действительно соответствовала вашей цели. Нет ничего иного, что настолько бы увеличило производительность, жизненную силу и здоровье, как жизнь в согласии с целью. Если вы сможете извлечь из этой книги одну-единственную идею, то мы надеемся, что это будет именно важность цели.

После того как вы сформулировали свою цель, делайте все возможное, чтобы вести жизнь, которая позволит ее реализовать. Чем ближе вы сможете подойти к 10 баллам — то есть жизнь полностью соответствует цели, — тем лучше, счастливее и здоровее вы станете. По словам Райана Холла, самого быстрого американского марафонца всех времен, «самое прекрасное чувство на свете» — это знать, что вы живете в согласии с вашей целью.

Заключение

Нет ничего доставляющего бо́льшую радость и удовлетворение, чем поставить себе цель за пределами границ того, что считаешь возможным, а потом систематически к ней стремиться. Парадоксальным образом мы часто добиваемся куда большего, когда полностью погружаемся в процесс работы над собой. Все великие мастера, о которых вы читали в этой книге, похожи тем, что неспособны почитать на лаврах. Даже достигнув вершин в своей области, они все так же яростно желают стать еще лучше. Мы надеемся, что вдохновили вас придерживаться сходного мировоззрения в достижении ваших целей.

В этой книге мы описали ключевые принципы, ведущие к здоровой, устойчивой, высокой производительности:

- Стресс + отдых = рост
- Разработка оптимального режима и ритуалов работы
- Цель

Мы надеемся, что вам понравилась книга, но самое интересное начнется, когда вы ее закроете и начнете применять эти принципы в своей жизни.

Кстати, никто из великих мастеров своего дела, о которых вы читали в этой книге, не следовал какому-либо универсальному рецепту. Вместо этого они использовали существующие принципы производительности и связанные с ними практики и, адаптируя их, создавали собственные принципы, соответствующие их уникальному стилю и особым требованиям их работы. Мы надеемся, что вы поступите

таким же образом. Чтобы помочь вам начать, далее мы собрали воедино ключевые практики, которые соответствуют каждому принципу. Считайте, что это ваш базовый рецепт, который вы со временем переработаете под себя. И когда вы это сделаете, мы будем рады узнать о вашем опыте. Мы надеемся, что эта книга — только начало и что мы сможем создать сообщество людей, разделяющих желание учиться и становиться лучше.

Для нас эта книга стала итогом максимальной производительности. Пусть это не всегда было легко, но мы очень старались применять на практике то, чему учим. Провожая вас в путь к достижениям, мы хотим поблагодарить вас за то, что были с нами.

Систематический рост достигается чередованием стресса и отдыха

Подвергайте себя стрессу

Ищите задачи, «едва поддающиеся решению», в тех областях вашей жизни, где вы хотите добиться роста

- Задачи, с трудом поддающиеся решению, это те, которые незначительно превосходят ваши текущие способности.
- Если вы чувствуете, что всё под контролем, сделайте следующее задание немного сложнее.
- Если вы тревожитесь или так возбуждены, что не можете сосредоточиться, немного убавьте пыл.

Добивайтесь глубокой концентрации и идеального исполнения

- Определите цель и конкретные задачи каждый раз, когда принимаетесь за важную работу.

- Глубоко фокусируйтесь и концентрируйтесь, даже если это не всегда приятно.
- Уберите все, что вас отвлекает, например смартфоны. Помните: с глаз долой — из сердца вон.
- Делайте только одну вещь за раз. В следующий раз, когда почувствуете, что стали хвататься за все сразу, напомните себе, что наука доказала: многозадачность неэффективна.
- Напомните себе, что качество важнее количества.

Разбивайте работу на блоки

- Разделите вашу работу на блоки продолжительностью от 50 до 90 минут (это может зависеть от задачи). Если вам не удастся сконцентрироваться, начните с более коротких блоков.
- Если работа с глубокой концентрацией для вас в новинку, начинайте с очень коротких блоков, от 10 до 15 минут. По мере приучения к глубокой концентрации постепенно увеличивайте их продолжительность.
- Практически для любого занятия максимальная продолжительность блока работы составляет два часа.

Воспитывайте в себе настрой на преодоление

- Помните, что ваше отношение к чему-либо фундаментально изменяет реакцию вашего тела.
- В ситуациях, когда вы испытываете чувство стресса, напоминайте себе, что это естественный способ тела реагировать на затруднения. Сделайте глубокий вдох и используйте нервное возбуждение и обостренное восприятие во благо делу.
- Приучайте себя рассматривать стресс как продуктивное явление и даже приветствовать его. Вы не только будете работать лучше, но и укрепите здоровье.

Осмелитесь отдохнуть

Укрепите свои мускулы осознанности с помощью медитации, чтобы вам было легче переключаться на отдых.

- Выберите время, когда вам не мешают, например рано утром, после того как вы почистили зубы, или вечером, перед сном.
- Сядьте в удобную позу и, в идеале, в спокойном месте.
- Установите таймер, чтобы вас не отвлекали мысли о времени.
- Начните глубоко дышать, вдыхая и выдыхая через нос.
- Сосредоточьтесь только на дыхании. Если задумываетесь о чем-то, отмечайте свои мысли, но отпускайте их. Снова сконцентрируйтесь на дыхании.
- Начните с одной минуты и постепенно увеличивайте продолжительность, добавляя от 30 до 45 секунд каждые несколько дней.
- Регулярность важнее продолжительности. Лучше всего медитировать ежедневно, даже если это означает, что сессии будут короткими.

Используйте повышенную осознанность

в повседневной жизни

- В моменты стресса проводите «спокойный разговор» с собой. Помните, что вы отделены от ваших эмоций и ощущений, которые вы испытываете.
- Замечайте моменты, когда вам нужно «отключиться», и делайте осознанный выбор оставить стресс в стороне. Полезно проделать несколько глубоких вдохов, потому что это активирует префронтальную кору, контрольный и командный центр мозга.

Делайте перерывы с умом и позвольте своему подсознанию поработать за вас

- Когда вы работаете над напряженной задачей и утыкаетесь в тупик, попробуйте отступить.
 - Отвлекитесь от того, над чем работаете, как минимум на пять минут.
 - Чем сложнее задача, тем дольше должен быть перерыв.
 - В случае действительно выматывающих задач подумайте о том, чтобы сделать паузу до утра.
- Во время перерывов занимайтесь делами, которые почти не требуют или вообще не требуют концентрации:
 - выйдите на короткую прогулку;
 - посидите на природе;
 - медитируйте;
 - восстановитесь, общаясь с людьми;
 - послушайте музыку;
 - примите душ;
 - помойте посуду.
- Возможно, во время перерыва вы воскликнете: «Эврика!». Прекрасно, коль так. Но даже если никаких идей во время перерыва в голову не придет, ваше подсознание все равно заработало. Когда вы вернетесь к тому, чем занимались, вы, скорее всего, сможете преодолеть тупик.

Сделайте сон приоритетной задачей

- Осознайте, что сон — продуктивное занятие.
- Поставьте своей целью сон продолжительностью как минимум семь — девять часов каждую ночь. Для тех, кто занят интенсивным физическим трудом, 10 часов — это не слишком много.

- Лучший способ выяснить, сколько сна вам нужно, это провести от 10 до 14 дней, ложась спать, когда вы устали, и вставая без будильника. Вычислите среднее время сна. Вот сколько вам нужно спать.
- Для улучшения ночного сна следуйте таким подсказкам:
 - Убедитесь, что в течение дня находитесь под естественным (то есть не электрическим) светом. Это поможет вам поддерживать здоровый циркадный ритм.
 - Делайте зарядку. Энергичная физическая активность утомляет. А когда мы устаем, мы спим. Но не занимайтесь спортом прямо перед отходом ко сну.
 - Ограничьте употребление кофеина и полностью исключите его за пять или шесть часов до отхода ко сну.
 - Используйте кровать только для сна и секса. Не для еды, просмотра телепередач, работы на ноутбуке или чего-то еще. Единственное исключение — чтение бумажной книги перед сном.
 - Не пейте алкоголь перед сном. Хотя он может ускорить наступление сна, он часто нарушает его более поздние и важные стадии.
 - Ограничьте воздействие голубого света вечером.
 - Не начинайте работать над тяжелыми, напряженными задачами — физическими или умственными — после ужина.
 - Если ваш разум не может успокоиться, попробуйте перед сном заняться короткой осознанной медитацией.
 - Когда чувствуете дремоту, не боритесь с ней. Что бы вы ни делали, это может подождать до утра.

- Пусть ваша комната будет как можно более темной. Если возможно, заведите светонепроницаемые жалюзи.
- Уберите смартфон из спальни. Даже если он поставлен на беззвучный режим. Уберите его — и все.
- Если вас охватила дневная дремота, попробуйте дневной сон — от 10 до 30 минут — для восстановления энергии и концентрации.

Делайте продолжительные перерывы

- Независимо от того, кем вы работаете, берите как минимум один выходной в неделю.
- Насколько возможно, стратегически планируйте ваши выходные и отпуска так, чтобы они следовали за периодами накопившегося стресса.
- Чем больше стресс, тем дольше вы должны отдыхать.
- Как в выходные, так и в отпуске старайтесь отключаться от работы. Отключитесь как физически, так и умственно, и занимайтесь делами, которые находите расслабляющими и восстанавливающими.

Подготовка к производительности

Оптимизируйте свой ритуал

Разработайте ритуал разогрева для важной деятельности

- Определите, какого именно состояния и тела требует ваша производительность.
- Разработайте последовательность действий, которая приведет ваше тело и разум в это состояние.
- Будьте последовательны: используйте один и тот же ритуал каждый раз, когда занимаетесь деятельностью, с которой он связан.
- Помните о влиянии настроения на производительность: положительное отношение очень полезно.

Создайте «собственное место»

- Найдите для себя пространство, посвященное определенной деятельности.
- Окружите себя объектами, которые стимулируют желательное поведение.
- Постоянно работайте в одном и том же месте, используя одни и те же материалы.
- Со временем ваша среда начнет улучшать продуктивность на глубоком неврологическом уровне.

Приучите себя работать

- Свяжите ключевое поведение с определенными подсказками и/или ритуалами.
- Будьте последовательны и работайте регулярно: всякий раз используйте одни и те же подсказки/ритуалы перед поведением, с которым они связаны.
- Если это возможно, свяжите ключевую деятельность с определенным контекстом (например, временем дня, физическим окружением и так далее).
- Если ваша работа требует смены обстановки, разработайте переносные подсказки/ритуалы, которые можно использовать везде (например, практика глубокого дыхания, разговор с собой и так далее).
- Самое главное — систематичность. От лучшего ритуала не будет никакого толку, если вы не практикуете его регулярно.

Разработайте свой режим дня

Станьте минималистом, чтобы быть максималистом

- Обдумайте все решения, которые вы принимаете в течение дня.
- Определите решения, которые для вас на самом деле не важны.

- По возможности автоматизируйте все незначительные решения.

К таким обычно относятся решения по поводу:

- одежды;
 - питания;
 - времени выполнения различных задач (например, всегда делайте зарядку в одно и то же время, чтобы вам буквально не надо было об этом думать);
 - посещения социальных мероприятий (не всегда стоит их игнорировать, но во время важных периодов работы многие большие профессионалы руководствуются строгой политикой отказа от социальных мероприятий).
 - Не тратьте силы своего разума на сплетни, офисную политику или беспокойство о том, что другие думают о вас.
- Обдумайте вторичные и третичные эффекты (например, проезд, финансовое давление и так далее) ваших более важных жизненных решений, например выбора, где вам поселиться.

Сопоставляйте свою активность с уровнем энергии

- Определите свой хронотип (то есть жаворонок вы или сова).
- Распределите свой день соответственно хронотипу. Обдумывайте заранее, на какое время вы намечаете определенную работу, сопоставляя ее потребности с вашим уровнем энергии.
- Оберегайте время, когда вы бодрее всего, чтобы выполнять в эти моменты самую важную работу.
- Назначайте задачи, требующие меньше усилий, на периоды, когда вы менее бодры.

- Не боритесь с усталостью! Вместо этого используйте моменты, когда чувствуете утомление, для восстановления и выработки креативных идей, над которыми сможете поработать в следующий цикл высокой энергии и концентрации.
- Помните, что, работая в соответствии со своим хронотипом, вы не только увеличиваете производительность, но и обеспечиваете верный баланс между стрессом и отдыхом.

Выбирайте свое окружение

- Помните об огромном влиянии на вас людей, которыми себя окружаете.
- Делайте все возможное, чтобы окружить себя группой поддержки и культурой производительности. Позитивная энергия, мотивация и драйв заразны.
- Помните, что, сохраняя положительный настрой и демонстрируя мотивацию, вы помогаете не только себе, но также всем окружающим.
- Не поддавайтесь негативным эмоциям и пессимизму. Помните, что цепь сильна настолько, насколько сильно ее самое слабое звено.

Возьмитесь за дело

- Ничто не заменит собственно ежедневной работы, шлифовки вашего мастерства день за днем.
- Помните, что отношение к деятельности часто следует за поведением, поэтому иногда самое лучшее, что вы можете сделать, — это просто начать работать.

Используйте силу цели

Ищите смысл в трансцендентности

Преодолейте свое эго

- Помните, что ваше эго, или «я», или «центральный управляющий», служит защитным механизмом,

который удерживает вас от достижения истинных пределов. Когда вы сталкиваетесь с серьезными проблемами, ваше эго биологически запрограммировано остановить вас и велеть вам повернуть в другом направлении.

- Сконцентрировавшись на трансцендентной цели, на задаче сделать что-то за пределами личных интересов, вы можете преодолеть свое эго и пробиться через наложенные на себя ограничения.
- По возможности связывайте свою деятельность с какой-либо великой целью. И тогда, если вы столкнетесь с серьезными затруднениями и ваш разум посоветует вам все бросить, вы сможете спросить себя, зачем вы это делаете. Если ответом будет: «Я делаю это для кого-то или чего-то, что превыше меня», то вы, скорее всего, сможете пробиться.
- Меньше думать о себе — это лучший способ развить себя.

Повысьте свою мотивацию

- Помните о том, что вы постоянно ищете баланс между восприятием усилия (то есть тем, насколько тяжелым что-то ощущается) и мотивацией. Таким образом, если вы хотите выдержать большее усилие, вам может потребоваться укрепить вашу мотивацию.
- Чтобы повысить мотивацию, свяжите работу с более великой целью или задачей.
- Концентрация на деятельности, которая помогает другим, не просто делает мир лучше, она также повышает вашу производительность.
- Задумайтесь о том, почему вы делаете то, что вы делаете, особенно когда чувствуете, что устали.

Помогайте другим, чтобы избежать выгорания

- Найдите возможность в контексте вашей работы помогать другим. Речь может идти о более интенсивной работе, такой как тренировки или преподавание, или о менее сложной работе, например, о публикации профессиональных советов на онлайн-форумах.
- Основные критерии: помощь другим должна быть тесно связана с вашей работой, помогать нужно, не рассчитывая получить что-то взамен.
- Хотя помощь другим отлично помогает предотвращать и исцелять выгорание, вы все равно должны избегать выгорания, уравнивая стресс необходимым отдыхом.

Сформулируйте и используйте свою цель

В этом вам помогут упражнения, приведенные на страницах 222–226.

- Определите свои ключевые ценности.
- Персонализируйте свои ключевые ценности.
- Ранжируйте свои ключевые ценности.
- Запишите свое заявление о цели.

Стратегически напоминайте себе о цели

- Используйте визуальные подсказки, чтобы напомнить себе о цели, когда вам больше всего нужно ускорение.
- Придумайте мантру, основанную на вашей цели, и используйте ее для разговора с собой, когда дела идут плохо.
- Обдумывайте вашу цель перед сном (попробуйте использовать экспрессивное письмо). Думайте о том, насколько ваша жизнь соответствует вашей цели, и стремитесь со временем приблизиться к жизни в полном согласии с ней.

Библиография и источники

Введение

Jim Clifton, *The Coming Job Wars* (New York: Gallup Press, 2011), 1–2.

Laura A. Pratt, PhD; Debra J. Brody, MPH и Quiping Gu, MD, PhD, “Antidepressant Use in Persons Aged 12 and Over: United States, 2005–2008”, NCHS Data Brief, no. 7 (октябрь 2011).

Matt Saccaro, “I think America is Out of Hand’: The Shocking Number that Reveal Just How Burnt Out American Workers Are,” Salon, 29 июня 2015, https://www.salon.com/2015/06/29/i_think_america_is_out_of_hand_the_shocking_numbers_that_reveal_just_how_burnt_out_american_workers_are/.

Julie Basman and Michael J. De La Merced, “Borders Files for Bankruptcy,” *New York Times Dealbook*, 16 февраля 2011, <https://dealbook.nytimes.com/2011/02/16/borders-files-for-bankruptcy/>.

Zeynep Tufekci, “The Machines Are Coming”, *New York Times*; 18 апреля 2015, “The Machines Are Coming,” *New York Times*.

“An Open Letter: Research Priorities for Robust and Beneficial Artificial Intelligence”, *FutureofLife.org*, <https://futureoflife.org/ai-open-letter/> (дата обращения: 11.11.2015).

Rory Cellan-Jones, “Stephen Hawking Warns Artificial Intelligence Could End Mankind,” *BBC*, 2 декабря 2014, <http://www.bbc.com/news/technology-30290540>.

Kevin Lynch “Introduction: 60 at 60,” <http://www.guinness-worldrecords.com/news/60at60/2015/8/introduction-393032> (дата обращения: 20.11.2015).

“Chronological Listing of U.S. Milers Who Have Broken 4:00 in the Mile,” *Track & Field News*, <http://www.trackandfield-news.com/index.php/archivemenu/13-lists/1476-tafn-us-sub-400-milers> (дата обращения: 08.10.2016).

Andrew Powell-Morse, “The Historical Profile of the NBA Player: 1947–2015,” *SeatSmart*, 4 марта 2015, <https://seatsmart.com/blog/history-of-the-nba-player/>.

Addie Thomas, “Global Nutrition Supplements Market: History, Industry, Growth and Future Trends by PMR,” *Nasdaq Globe Newswire*, 27 января 2015, <https://globenewswire.com/news-release/2015/01/27/700276/10117198/en/Global-Nutrition-and-Supplements-Market-History-Industry-Growth-and-Future-Trends-by-PMR.html>.

Marika Beale и др., “Examining the Enhancement Drink NeuroBliss®: Lack of Effect on Mood and Memory in Late Adolescents,” *Impulse: The Premier Undergraduate Neuroscience Journal* (2014), 1–8, <https://impulse.appstate.edu/articles/2014/examining-enhancement-drink-neuroblissr-lack-effect-mood-and-memory-late-adolescents>.

Stephen V Faraone и др., “The Worldwide Prevalence of ADHD: Is It an American Condition?,” *World Psychiatry* 2, no. 2 (июнь 2003): 104–113.

“Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD),” *Center for Disease Control and Prevention*, <http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/data.html> (дата обращения: 05.10.2016).

A.D. DeSantis, E.M. Webb и S.M. Noar, “Illicit Use of Prescription ADHD Medications on a College Campus: A Multimethodological Approach,” *Journal of American College Health* 57, no 10 (ноябрь — декабрь 2008), 315–324.

Arianna Yanes, “Just Say Yes? The Rise of “Study Drugs” in College,” CNN, 18 апреля 2014, <http://edition.cnn.com/2014/04/17/health/adderall-college-students/index.html>.

Alan Schwarz, “Workers Seeking Productivity in a Pill are Abusing A.D.H.D. Drugs,” New York Times, 18 апреля 2015, <https://www.nytimes.com/2015/04/19/us/workers-seeking-productivity-in-a-pill-are-abusing-adhd-drugs.html>.

Erik Parens, “A Symptom of Modern Life,” Room for Debate, New York Times, 21 апреля 2015, <https://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/04/21/using-adderall-to-get-ahead-not-to-fight-adhd/a-symptom-of-modern-life>.

Olivier de Hon, Harm Kuipers и Maarten van Battenburg, “Prevalence of Doping Use in Elite Sports: A Review of Numbers and Methods,” Sports Medicine 45, no 1 (январь 2015), 57–69.

Josie Feliz, “National Study: Teens Report Higher Use of Performance Enhancing Substances,” Partnership for Drug-Free Kids, 22 июля 2014, <https://drugfree.org/newsroom/news-item/national-study-teens-report-higher-use-performance-enhancing-substances/>.

“Anti-Doping,” USA Triathlon, <http://www.usatriathlon.org/audience/athlete-resources/anti-doping.aspx> (дата обращения: 20.11.2015).

David Epstein, “Everyone’s Juicing,” ProPublica, сентябрь 2015, <https://www.propublica.org/article/raids-steroid-labs-suggest-market-for-steroids-beyond-elite-athletes>.

Deloitte University Press, Global Human Capital Trends 2014, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014.html> (дата обращения: 16.11.2015).

LexisNexis, The 2010 International Workplace Productivity Survey, дата посещения 16 ноября 2015, <http://www.multivu.com/players/English/46619-LexisNexis-International-Workplace-Productivity-Survey/> (дата обращения: 16.11.2015).

Jada A. Graves и Katy Marquardt, “The Vanishing Lunch Break,” *U.S. News & World Report*, 9 октября 2013, <https://money.usnews.com/money/careers/articles/2013/10/09/the-vanishing-lunch-break-2>.

Daniel Hamermesh и Elena Stancanelli, “Americans Work Too Long (and Too Often at Strange Times),” *Vox*, 29 сентября 2014, <http://voxeu.org/article/americans-work-long-and-strange-times>.

Project: Time Off, *The Hidden Costs of Unused Leave*, https://www.projecttimeoff.com/sites/default/files/ПТО_HiddenCosts_Report.pdf (дата обращения: 17.11.2015).

Lydia Saad, “The ‘40-Hour’ Workweek is Actually Longer — be Seven Hours,” *Gallup*, 29 августа 2014, <http://www.gallup.com/poll/175286/hour-workweek-actually-longer-seven-hours.aspx>.

Staples Business Advantage, *2015 Workplace Index*, <http://go.staplesadvantage.com/workplaceindex> (дата обращения: 17.11.2015).

Ben Moshinsky, “Bank of America Intern’s 5 a.m. E-Mail Before Death Worried Mom,” *Bloomberg*, 22 ноября 2013, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-11-22/bank-of-america-staff-quizzed-as-coroner-probes-intern-s-death>.

Jacki Wattles, “Burnout Harms Workers’ Physical Health Though Many Pathways,” *Monitor on Psychology* 37, no. 6 (июнь 2006): 11.

Shahm Martini и др., “Burnout Comparison Among Residents in Different Medical Specialties,” *Academic Psychiatry* 28, no. 3 (сентябрь 2004): 240–242.

Carol Peckham, “Physician Burnout: It Just Keeps Getting Worse,” *Medscape*, 26 января 2015, <http://www.medscape/viewarticle/838437>.

Joachim Bauer и др., “Correlation Between Burnout Syndrome and Psychological and Psychosomatic Symptoms Among

Teachers,” *International Archives of Occupational and Environmental Health* 79, no. 3 (март 2006): 199–204.

Ji Hye Yu, Su Jin Chae и Ki Hing Chan, “The Relationship Among Self-Efficacy, Perfectionism, and Academic Burnouts in Medical School Students,” *Korean Journal of Medical Studies* 28, no. 1 (март 2016): 49–55.

Mark McGuinness, “The Dark Side of Creativity: Burnout,” *Lateral Action*, <http://lateralaction.com/articles/the-dark-side-of-creativity-burnout/> (дата обращения: 17.11.2015).

Simon Kyaga, *Creativity and Psychopathology* (Стокгольм, Karolinska Institutet, 2014).

Eystein Enosken, “Drop-out Rate and Drop-out Reasons among Promising Norwegian Track and Field Athletes: A 25 Year Study,” *Scandinavian Sports Studies Forum*, no. 2 (2011): 19–43.

Jeffrey B. Kreher, MD, and Jennifer B. Schwartz, MD, “Overtraining Syndrome,” *Sports Health* 4, no. 2 (2012): 128–138.

W.P. Morgan и др., “Psychological Characterization of the Elite Female Distance Runner,” *International Journal of Sports Medicine* 8, no. S2 (1987): 124–131.

John Raglin и др., “Training Practices and Staleness in 13–18-Year-Old Swimmers: A Cross-cultural Study,” *Pediatric Exercise Science*, no. 12 (2000): 61–70.

Глава 1

Matt Fitzgerald, “Deena Kastor’s Comfort Zone,” *competitor.com*, 2 ноября 2009, http://running.competitor.com/2009/11/training/deena-kastors-comfort-zone_6616.

Stephen Seiler, “What is Best Practice for Training Intensity and Duration Distribution in Endurance Athletes?” *International Journal of Sports Physiology and Performance*, no. 5 (2010): 276–291.

Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins Publishers, 1996): 21–127.

Roy F. Baumeister и др., “Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?” *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 5 (1998): 1252–1265.

Mark Muraven и др., “Self-Control as Limited Resource. Regulatory Depletion Problems,” *Journal of Personality and Social Psychology* 74, no. 3: 774–789.

Dylan D. Wagner и др., “Self-Regulatory Depletion Enhances Neural Responses to Rewards and Impairs Top-Down Control,” *Psychological Science* 24, no. 11 (ноябрь 2013): 2262–2271.

Malte Frieze и др., “Suppressing Emotions Impairs Subsequent Stroop Performance and Reduces Prefrontal Brain Activation,” *PLoS ONE* 8, no. 4 (апрель 2013): e60385.

Michael Inzlicht и Jennifer N. Gutsell, “Running on Empty: Neural Signals for Self-Control Failure,” *Psychological Science* 18, no. 11 (2007): 933–937.

Kelly McGonigal, PhD, *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It* (New York: Avery, 2012), 55–81.

Josh Waitzkin, *The Art of Learning: An Inner Journey to Optimal Performance* (New York: Free Press, 2007), 181–182.

Глава 2

David G. Myers, *Psychology*, 6th ed. (Michigan: Worth Publishers, 2001), 604.

Manu Kapur, “Productive Failure in Learning the Concept of Variance,” *Instructional Science* 40, no. 4 (июль 2012): 651–672.

Kurt Vanlehn и др., “Why Do Only Some Events Cause learning During Human Tutoring?” *Cognition and Instruction* 21, no. 3 (2003): 209–249.

Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), 3–31.

Ian A. McKenzie и др., “Motor Skill Learning Requires Active Central Myelination,” *Science* 346. no. 6207 (17 октября 2014): 318–322.

Глава 3

Frederick Reif и Sue Allen, “Cognition for Interpreting Scientific Concepts: A Study of Acceleration,” *Cognition and Instruction* 9, no. 1 (1962): 1–44.

K. Anders Ericsson, “Deliberate Practice and the Acquisition and Maintenance of Expert Performance Medicine and Related Domains,” *Academic Medicine* 79, no. S10 (октябрь 2004): S70–81.

Robyn M. Dawes, *House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth* (New York: Free Press, 1994), 55–56.

Richard Gawel, “The Use of Language by Trained and Untrained Experienced Wine Tasters,” *Journal of Sensory Studies* 12, no. 4 (декабрь 1997): 267–284; D. Valentin и др., “What’s in a Wine Name? When and Why Do Wine Experts Perform Better than Novices?” *Abstracts of the Psychonomic Society* 5 (2000): 36.

K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, and Clemens Tesch-Romer. “The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance,” *Psychological Review* 100, no. 3 (1993): 363–406.

K. Anders Ericsson, “The influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance” / *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, под ред. K. Anders Ericsson и др. (New York: Cambridge University Press, 2006), 685–706.

K. Anders Ericsson, “The Acquisition of Expert Performance: An Introduction to Some of the Issues” in *The Road to Excellence:*

The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports, and Games, под ред. К. Anders Ericsson (Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 1996), 1–50; К. Anders Ericsson and A.C. Lehmann, “Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaption to Task Constraints,” *Annual Review of Psychology* 47 (1996): 273–305.

Christina Grape и др., “Does Singing Promote Well-Being? An Empirical Study of Professional and Amateur Singers During a Singing Lesson,” *Integrative Physiological & Behavioral Science* 38, no. 1 (январь 2002): 65–74.

J.M. Watson and D.L. Strayer, “Supertaskers: Profiles in Extraordinary Multitasking Ability,” *Psychonomic Bulletin & Review* 17, no. 4 (August 2010): 479–485.

Gisela Telis, “Multitasking Splits the Brain,” *Science*, 15 апреля 2010, <http://www.sciencemag.org/news/2010/04/multitasking-splits-brain>.

Joshua S. Rubinstein, David E. Meyer, and Jeffrey E. Evans, “Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching,” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, no. 4 (2001): 763–797.

“Injury Prevention & Control: Motor Vehicle Safety,” Centers for Disease Control and Prevention, http://www.cdc.gov/motorvehiclesafety/distracted_driving/ (дата обращения: 07.03.2016).

Patrick Anselme и Mike J.F. Robinson, “What Motivates Gambling Behavior? Insight into Dopamine’s Role,” *Frontiers in Behavioral Neuroscience* 7 (2013): 182.

Michelle Drouin, Daren H. Kaiser и Daniel A. Miller, “Phantom Vibrations among Undergraduates: Prevalence and Associated Psychological Characteristics,” *Computers in Human Behavior* 28, no. 4 (июль 2012): 1490–1496.

Justin Worland, “How Your Cell Phone Distracts You Even When You’re Not Using It,” *Time*, 4 декабря 2014, <http://time.com/3616383/cell-phone-distraction/>.

Walter Mischel, *The Marshmallow Test: Mastering Self-Control* (New York: Little, Brown and Company, 2014): 233–273.

К. Anders Ericsson, “The Path to Expert Golf Performance: Insights from the Masters on How to Improve Performance by Deliberate Practice” in *Optimising Performance in Golf*, под ред. Patrick R. Thomas (Brisbane, Australia: Australian Academic Press, 200), 1–57; К. Anders Ericsson, “Development of Elite Performance and Deliberate Practice: An Update From the Perspective of the Expert Performance Approach” in *Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sport Expertise*, под ред. Janet L. Starkes and K. Anders Ericsson (Champaign, IL: Human Kinetics, 2003), 49–81.

Julio Gifford, “The Secret of the 10% Most Productive People? Breaking!” *DeskTime*, 20 августа 2014, <http://blog.desktime.com/2014/08/20/the-secret-of-the-10-most-productive-people-breaking/>.

Awwad J. Dababneh, Naomi Swanson и Richard L. Shell, “Impact of Added Rest Breaks on the Productivity and Well Being of Workers,” *Ergonomics* 44, no. 2 (2001): 164–174.

P.S. Tiwari and L.P. Gite, “Evaluation of Work-Rest Schedules During Operation of a Rotary Power Tiller,” *International Journal of Industrial Ergonomics* 36, no. 3 (март 2006): 203–210.

Wolfram Boucsein и Michael Thum, “Design of Work/Rest Schedules for Computer Work Based on Psychophysiological Recovery Measures,” *International Journal of Industrial Ergonomics* 20, no. 1 (июль 1997): 51–57.

Troci L. Galinsky и др., “A Field Study of Supplementary Rest Breaks for Data-Entry Operators,” *Ergonomics* 43, no. 5 (2000): 622–638.

A.J. Crum и др., “Mind Over Milkshakes: Mindsets, Not Just Nutrients, Determine Ghrelin Response,” *Health Psychology* 30, no. 4 (июль 2011): 424–429.

Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski и Carol Sorich Dweck, “Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention,” *Child Development* 78, no. 1 (январь/февраль 2007): 246–263.

Abiola Keller и др., “Does the Perception that Stress Affects Health Matter? The Association with Health and Mortality,” *Healthy Psychology* 31, no. 5 (сентябрь 2012): 677–684.

Lee J. Moore и др., “The effect of challenge and threat states on performance: An examination of potential mechanisms,” *Psychophysiology* 49, no. 10 (октябрь 2012): 1417–1425.

Alia K. Crum, Peter Salovey и Shawn Achor, “Rethinking Stress: The Role of Mindsets in Determining the Stress Response,” *Journal of Personality and Social Psychology* 104, no. 4 (апрель 2013): 716–733.

Graham Jones, Sheldon Hanton и Austin Swain, “Intensity and Interpretation of Anxiety Symptoms in Elite and Non-Elite Sports Performers,” *Personality and Individual Differences* 17 no. 5 (ноябрь 1994): 657–663.

Brad Stulberg, “Should I Give Whitewater Kayaking a Try?” *Outside*, 9 ноября 2015, <https://www.outsideonline.com/2034356/should-i-give-whitewater-kayaking-try>.

Глава 4

Sara W. Lazar и др., “Meditation Experience is Associated with Increased Cortical Thickness,” *Neuroreport* 16, no. 17 (28 ноября 2005): 693–1897.

Amy F.T. Arnsten, “Stress Signalling Pathways that Impair Prefrontal Cortex Structure and Function,” *Nature Reviews Neuroscience* 10, no. 6 (июнь 2009): 410–422.

Antoine Lutz и др., “Altered Anterior Insula Activation During Anticipation and Experience of Painful Stimuli in Expert Meditators,” *Neuroimage* 64 (1 января 2013): 538–546.

Stephen Seiler, Olav Haugen и Erin Kuffel, “Autonomic Recovery after Exercise in Trained Athletes: Intensity and Duration Effects,” *Medicine & Science in Sports & Exercise* 39, no. 8 (август 2007): 1366–1373.

M. Tudor, L. Tudor и K.L. Tudor, “Hans Berger (1873–1941) — The History of Electroencephalography,” *Acta Medica Croatia* 59, no. 4 (2005): 307–313.

Susan Whitfield-Gabrieli и Judith M. Ford, “Default Mode Network Activity and Connectivity in Psychopathology,” *Annual Review of Clinical Psychology* 8 (апрель 2012): 49–76.

Marcus E. Raichle и др., “A Default Mode of Brain Function,” *Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America* 98, no. 2 (16 января 2001): 676–682.

Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work* (New York: Knopf, 2013), 120–121.

Frank Stewart, *A Natural History of Nature Writing* (Island Press, 1994), 4.

Jonathon Smallwood и Jonathan W. Schooler, “The Science of Mind Wandering: Empirically Navigating the Stream of Consciousness,” *Annual Review of Psychology* 66 (январь 2005): 487–518.

Simone M. Ritter и Ap Dijksterhuis, “Creativity — The Unconscious Foundations of the Incubation Period,” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (2014): 215.

Shantanu P. Jadhav и др., “Awake Hippocampal Sharp-Wave Ripples Support Spatial Memory,” *Science* 336, no. 6087 (15 июня 2012): 1454–1458.

Глава 5

Steven Pressfield, *The War of Art: Winning the Inner Creative Battle* (New York: Rugged Land, LLC, 2002), 125.

Marilyn Oppezzo и Daniel L. Schwartz, “Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking,”

Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition 40, no. 4 (2014): 1142–1152.

Petti Neighmond, “Walking 2 Minutes an Hour Boosts Health, But It’s No Panacea,” NPR, 1 мая 2015, <http://www.npr.org/sections/health-shots/2015/05/01/403523463/two-minutes-of-walking-an-hour-boosts-health-but-its-no-panacea>; Srinivasar Beddhu и др., “Light-Intensity Physical Activities and Mortality in the United States General Population and CKD Subpopulation,” *Clinical Journal of the American Society of Nephrology* 10 (июль 2015): 1–9.

Marc G. Berman, John Jonides и Stephen Kaplan, “The Cognitive Benefits of Interacting with Nature,” *Psychological Science* 19, no. 12 (2008): 1207–1212.

J.E. Stellar, “Positive Affect and Markers of Inflammation: Discrete Positive Emotions Predict Lower Levels of Inflammatory Cytokines,” *Emotion* 15, no. 2 (апрель 2015): 129–133.

Lorenzo S. Colzato и др., “Prior Meditation Practice Modulates Performance and Strategy Use in Convergent- and Divergent-Thinking Problems,” *Mindfulness* (2014): 1–7.

C.J. Cook и B.T. Crewther, “The Social Environment During a Post-Match Video Presentation Affects the Hormonal Responses and Playing Performance in Professional Male Athletes,” *Physiology & Behavior* 130 (10 мая 2014): 170–175.

Brad Stulberg, “Use Your Mind to Restore Your Body After a Run,” *Runner’s World*, 28 июня 2016, <http://www.runnersworld.com/recovery/useyour-mind-to-restore-your-body-after-a-run>.

Jeffrey M. Jones, “In U.S., 40% Get Less than Recommended Amount of Sleep,” *Gallup*, 19 декабря 2013, <http://www.gallup.com/poll/166553/less-recommended-amount-sleep.aspx>.

Maria Konnikova, “Why Can’t We Fall Asleep?,” *The New Yorker*, 7 июля 2015, <http://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/why-cant-we-fall-asleep>.

Anne-Marie Chong и др., “Evening Use of Light-Emitting eReaders Negatively Affects Sleep, Circadian Timing, and Next-Morning

Alertness,” *Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America* 112, no. 4 (27 января 2015): 1232–1237.

Maria Konnikova, “The Work We Do While We Sleep,” *The New Yorker*, 8 июля 2015, <http://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/why-we-sleep>.

Erin J. Wamsley, PhD и Robert Stickgold, PhD, “Memory, Sleep and Dreaming: Experiencing Consolidation,” *Sleep Medicine Clinics* 6, no 1 (март 2011): 97–108.

S. Groch и др., “The Role of REM Sleep in the Processing of Emotional Memories: Evidence from Behavior and Event-Related Potentials,” *Neurobiology of learning and Memory* 99 (январь 2013): 1–9.

Matthew P. Walker & Els van der Helm, “Overnight Therapy? The Role of Sleep in Emotional Brain Processing,” *Psychological Bulletin* 135, no. 5 (сентябрь 2009): 731–748.

June J. Pilcher и др., “Interactions Between Sleep Habits and Self-Control,” *Frontiers in Human Neuroscience* (11 мая 2015).

Gary Wittert, “The Relationship Between Sleep Disorders and Testosterone in Men,” *Asian Journal of Andrology* 16, no. 2 (март — апрель 2014): 262–265.

P.T. Res, “Protein Ingestion Before Sleep Improves Postexercise Overnight Recovery,” *Medicine & Science in Sports & Exercise* 44, no. 8 (август 2012): 1560–1569.

Cheri D. Mah и др., “The Effects of Sleep Extension on the Athletic Performance of Collegiate Basketball Players,” *Sleep* 34, no. 7 (1 июля 2011): 943–950.

Kathleen McCann, “Ongoing Study Continues to Show that Extra Sleep Improves Athletic Performance,” *American Academy of Sleep Medicine*, 4 июня 2008, <http://www.aasmnet.org/Articles.aspx?id=954>.

Mark R. Rosekind и др., “Alertness Management: Strategic Naps In Operational Settings,” *Journal of Sleep Research* 4, no. 2 (1995): 62–66.

Michael J. Breus, PhD, “Nap vs. Caffeine vs More Nighttime Sleep?,” *Psychology Today*, 20 июля 2009, <https://www.psychologytoday.com/blog/sleep-newzzz/200907/nap-vs-caffeine-vs-more-nighttime-sleep>.

Clifford B. Soper, Thomas C. Chou и Thomas E. Scammell, “The Sleep Switch: Hypothalamic Control of Sleep and Wakefulness,” *Trends in Neurosciences* 24, no. 12 (1 декабря 2001): 726–731.

“Sleep Hygiene Tips,” Centers for Disease Control and Prevention, 10 декабря 2014, http://www.cdc.gov/sleep/about_sleep/sleep_hygiene.html.

“What is Sleep Hygiene?” National Sleep Foundation, <http://sleepfoundation.org/ask-the-expert/sleep-hygiene> (дата обращения: 17.11.2015).

“Sleep Hygiene Tips,” American Sleep Association, <https://www.sleepassociation.org/patients-general-public/insomnia/sleep-hygiene-tips/> (дата обращения: 17.11.2015).

Scot Cacciola, “The Secret to Running: Not Running,” *The Wall Street Journal*, 20 сентября 2012, <http://www.wsi.com/articles/SB10000872396390444032404578006274010745406>.

Carmen Binnewies, Sabine Sonnentag и Eva J. Mojzo, “Daily Performance at Work: Feeling Recovered in the Morning as a Predictor of Day-Level Job Performance,” *Journal of Organizational Behavior* 30, no. 1 (2009): 67–93.

Carmen Binnewies, Sabine Sonnentag и Eva J. Mojza, “Recovery During the Weekend and Fluctuations in Weekly Job Performance: A Week-Level Study Examining Intra-Individual Relationships,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, no. 2 (июнь 2010): 419–441.

Jessica de Bloom, *How Do Vacations Affect Workers’ Health and Well-Being?* (Oisterwijk, Netherlands: Uitgeverij BOXPress, 2012).

Delia Etzion, “Annual Vacation: Duration of Relief from Job Stressors and Burnout,” *Anxiety, Stress, & Coping* 16, no. 2 (2003): 213–226.

Leslie A. Perlow и Jessica L. Porter, “Making Time Off Predictable — and Required,” *Harvard Business Review*, октябрь 2009, <https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required>.

Глава 6

Kim Constaninesco, “Olympic Hopeful and Filmmaker Alexis Pappas Churns Miles and Words for the Perfect Mix,” *Purpose2-Play*, 17 декабря 2015, <http://purpose2play.com/olympic-hopeful-and-filmmaker-alexi-pappas-churns-miles-and-words-for-the-perfect-mix/>.

John Kounious и Mark Beeman, “Aha! The Cognitive Neuroscience of Insight,” *Current Directions in Psychological Science* 18 (2009): 210–216.

Sheena Lewis, Mira Dontcheva и Elizabeth Gerber, “Affective Computational Priming and Creativity,” CHI 2011 Conference on Human factors in Computing Systems (2011).

Anthony Blanchfield, James Hardy и Samuele Marcora, “Non-Conscious Visual Cues Related to Affect and Action Alter Perception of Effort and Endurance Performance,” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (11 декабря 2014): 967.

Travis Proulx и Steven J. Heine, “Connections from Kafka: Exposure to Meaning Threats Improves Implicit Learning of on Artificial Grammar,” *Psychological Science* 20, no. 9 (сентябрь 2009): 1125–1131.

Silvano Zipoli Caiani, “Extending the Notion of Affordance,” *Phenomenology and the Cognitive Sciences* 13, no. 2 (июнь 2014): 275–293.

Mihaly Csikszentmihalyi, *The Evolving Self. A Psychology for the Third Millennium* (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1993), 139–141.

Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work* (New York: Knopf, 2013), 120–121.

A.M. Graybiel, “Habits, Rituals, and the Evaluative Brain,” *Annual Review of Neuroscience* 31 (2008): 359–387.

O. Beouchet, “Testosterone and Cognitive Function: Current Clinical Evidence of a Relationship,” *European Journal of Endocrinology* 155, no. 6 (декабрь 2006): 773–781.

Глава 7

Drake Baer, “The Scientific Reason Why Barack Obama and Mark Zuckerberg Wear the Same Outfit Every Day,” *Business Insider*, 28 апреля 2015, <http://www.businessinsider.com/barack-obama-mark-zuckerberg-wear-the-same-outfit-2015-4>.

Michael Lewis, “Obama’s Way,” *Vanity Fair*, октябрь 2012, <http://www.vanityfair.com/news/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama>.

Neil Vidmar, “The Psychology of Trial Judging,” *Current Directions in Psychological Science* 20 (2011): 58–62.

Ed Yong, “Justice is Served, But More So After Lunch: How Food Breaks Sway the Decisions of Judges,” *Discover*, 11 апреля 2011, <http://blogs.discovermagazine.com/notrocketscience/2011/04/11/justice-is-served-but-more-so-after-lunch-how-food-breaks-sway-the-decisions-of-judges/#.VplKhvHer40>.

Nicholas Bakalar, “Doctors and Decision Fatigue,” *New York Times*, 27 октября 2014, http://well.blogs.nytimes.com/2014/10/27/doctors-and-decision-fatigue/?_r=0.

Kathleen D. Vohs и др., “Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation and Active Initiative,” *Journal of Personality and Social Psychology* 94, no. 5 (2008): 883–898.

Joseph Tzelgov, “Automaticity and Processing Without Awareness,” *Psyche* 5, no. 3 (апрель 1999).

Till Roenneborg, *Internal Time: Chronotypes, Social Jet lag, and Why You're So Tired* (Cologne, Germany: DuMont Buchverlag, 2010).

Brigitte M. Kudielka и др., “Morningness and Eveningness: The Free Cortisol Rise after Awakening in ‘Early Birds’ and ‘Night Owls’”, *Biological Psychology* 72, no. 2 (май 2006): 141–146.

J.A. Horne & O. Ostberg, “A Self-Assessment Questionnaire to Determine Morningness-Eveningness in Human. Circadian Rhythms,” *International Journal of Chronobiology* 4, no. 2 (1976): 97–110.

Mareike B. Wieth и Rose T. Zacks, “Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-Optimal is Optimal,” *Thinking & Reasoning* 17, no. 4 (2011): 387–401.

Scott E. Cornell, Mark Hoekstra и James E. West, “Is Poor Fitness Contagious? Evidence from Randomly Assigned Friends,” *Journal of Public Economics* 95 (август 2011): 657–663.

Ron Friedman и др., “Motivational Synchronicity: Priming Motivational Orientations with Observations of Others’ Behaviors,” *Motivation and Emotion* (март 2010): 34–38. doi: 10.1007/s11031-009-9151-3.

Paula M. Niedenthal, “Embodying Emotion,” *Science* 316, no. 5827 (18 мая 2007): 1002–1005.

Philip L. Jackson, Andrew N. Meltzoff и Jean Decety, “How Do We Perceive the Pain of Others? A Window into the Neural Processes involved in Empathy,” *Neuroimage* 24, no. 3 (1 февраля 2005): 771–779.

Emma Seppala, *The Happiness Track: How to Apply the Science of Happiness to Accelerate Your Success* (New York: HarperCollins Publishers, 2016): 162.

Nicholas A. Christakis, MD, PhD, MPH и James H. Fowler, PhD, “The Spread of Obesity in a large Social Network over 32 Years,” *The New England journal of Medicine* 357 (2007): 370–379.

Nicholas A. Christakis, MD, PhD, MPH и James H. Fowler, PhD, “Quitting in Drove: Collective Dynamics of Smoking Behavior in a Large Social Network,” *The New England Journal of Medicine* 358, no. 21 (22 мая 2008): 2249–2258.

James Clear, “What is Actually Required for Success?” James Char (блог), <http://jamesclear.com/required-for-success> (дата обращения: 13.12.2015).

Jocelyn K. Gleib и Scott Belsky. *Manage Your Day-to-Day: Build Your Routine, Find Your Focus, and Sharpen Your Mind* (Amazon Publishing, 2013), 103.

Глава 8

Alexis Huicochea, “Man Lifts Car Off Pinned Cyclist,” *Tuscon.com*, 28 июля 2006, http://tuscon.com/news/local/aime/article_e7f04bbd-309b-5c7e-808d-1907d91517ac.html.

Julie Halpert, “On Purpose,” *Michigan Today*, 5 марта 2014, <http://michigantoday.umich.edu/on-purpose/>.

T.D. Noakes, “Time to Move Beyond a Brainless Exercise Physiology: The Evidence for Complex Regulation of Human Exercise Performance,” *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism* 36, no. 1 (февраль 2011): 23–35.

T.D. Noakes, “J.B. Wolffe Memorial Lecture. Challenging beliefs: *ex Africa semper aliquid novi*,” *Medicine & Science in Sports & Exercise* 29, no. 5 (май 1997): 571–590.

Brad Stulberg, “What’s the Point?” *Blue Ridge Outdoors Magazine*, 22 июля 2015, <http://www.blueridgeoutdoors.com/go-outside/whats-the-point/>.

Emily B. Falk и др., “Self-Affirmation Alters the Brain’s Response to Health Messages and Subsequent Behavior Change,” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 112, no. 7 (17 февраля 2015): 1977–1982.

Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang и Frederick P. Morgeson, “Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature,” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (сентябрь 2007): 1332–1356.

T.D. Shanafelt и др., “Career Fit and Burnout Among Academic Faculty,” *Archives of Internal Medicine* 169, no. 10 (25 мая 2009): 990–995.

P.R. Harris и др., “Self-Affirmation Reduces Smokers’ Defensiveness to Graphic On-Pack Cigarette Warning Labels,” *Health Psychology* 26, no. 4 (июль 2007): 437–446.

A.M. Grant и D.A. Hofmann, “It’s Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patient,” *Psychological Science* 22, no. 12 (декабрь 2011): 1494–1499.

Adam Gram, “How Customers Can Rally Your Troops,” *Harvard Business Review*, июнь 2011, <https://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops>.

Samuele M. Marcora, “Do We Really Need a Central Governor to Explain Brian Regulation of Exercise Performance?,” *European Journal of Applied Physiology* 104 (2008): 929–931.

Daniel Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2012): 145.

David S. Yeager и др., “Boring But Important: A Self-Transcendent Purpose for Learning Fosters Academic Self-Regulation,” *Journal of Personality and Social Psychology* 107, no. 4 (октябрь 2014): 559–580.

Shelley E. Taylor, “Tend and Befriend Theory,” in *Handbook of Theories of Social Psychology*, под ред. Paul A.M. van Lange, Arie W. Kruglanski и E. Tory Higgins (London: Sage Publications, 2012).

David Conrad и Yvonne Kellar-Guenther, “Compassion Fatigue, Burnout, and Compassion Satisfaction among Colorado

Child Protection Workers,” *Child Abuse & Neglect* 30, no. 10 (октябрь 2006), 1071–1080.

Adam M. Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* (New York: Viking, 2013), 166.

Brad Stulberg, “The Cure for Fitness Burnout,” *Men’s Fitness*, 15 октября 2014, <http://vwww.mensfitness.com/training/pro-tips/cure-fitness-burnout>.

Глава 9

Anthony Blanchfield, James Hardy и Samuele Marcora, “Non-Conscious Visual Cues Related to Affect and Action Alter Perception of Effort and Endurance Performance,” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (11 декабря 2014): 967.

Antonis Hatzigeorgiadis, Nikos Zourbanos, Evangelos Galanis и Yannis Theodorakis, “Self-Talk and Sports Performance: A Meta-Analysis,” *Perspectives on Psychological Science* 6, no. 4 (июль 2011): 348–356.

Благодарности

Эта книга, конечно, появилась благодаря коллективной работе, благодаря команде, состоявшей не только из нас двоих, но и из многих людей, каждый из которых сделал свой уникальный вклад. Если она вам понравилась, пожалуйста, разделите с нами благодарность этим людям. Их вклад — в каждой странице, которую вы только что прочитали.

Во-первых, и прежде всего, мы хотим поблагодарить ядро нашей команды, без которого книга все еще была бы в наших головах, а не на бумаге. Это Кэтлин Сталберг: одному из нас она приходится потрясающей женой и нам обоим — потрясающим редактором. Мы закончили рукопись менее чем за три месяца, и многие спрашивали, как нам удалось так быстро справиться. Ответ — Кэтлин. Кэтлин возвращала нам отредактированные главы быстрее, чем любой профессионал, с которым мы когда-либо работали, и это несмотря на то, что она одновременно продолжала свою адвокатскую деятельность. Каждая страница этой книги стала лучше благодаря ей, и не только благодаря ее бесконечным правкам, но еще в большей степени благодаря ее бесконечной поддержке.

Мы говорим спасибо нашему агенту Теду Вайнштейну, который взялся за двух молодых авторов с небольшим опытом. Тед помог нам сформулировать наше предложение и, таким образом, идею книги. Он — воплощение профессионализма, и работать с ним одно удовольствие, а также, что еще важнее, у него можно многому научиться.

Мы благодарны прекрасной команде Rodale Books, включая Эли Мостель и Энджи Джиаммарино. И, в частности, благодарим нашего редактора Марка Вайнштейна, который поверил в идею книги с самого начала. Марк позволил нам писать то, что мы мечтали написать, и затем сделал написанное лучше. Что еще автор может просить у редактора?

Мы также хотим поблагодарить читателей наших первых набросков, чьи отзывы невероятно улучшили эту книгу. Эти люди потратили свое время и энергию на рукопись, когда она существовала только в виде отдельных документов Word. Каждый из них сделал свой ценный вклад, потратив часы на разговоры по телефону, в Skype и на встречах за кофе. Мы благодарим Сару Баум, Марка Дэвиса, Келли Макумбер, Джонатана Маркуса, Алана Маккейна, Хиллари Монтгомери, Алана Пенскара, Мелиссу Штерн, Эрика Сталберга, Линду Сталберг, Феб Райт и членов команды по бегу по пересеченной местности Хьюстонского университета 2015 года (Калев Бичем, Никита Прасад, Макензи Илари, Кэм Лаверти, Мария Гонзалес, Рик Хоули, Коди Андерсон, Дженнифер Дунлап, Мэтт Пармли, Джастин Барретт, Гэйб Лара, Брайан Баррац, Мередит Соренсен, Джиджей Рейна и Тревор Уолкер). Особую благодарность приносим Эмили Магнесс, которая продемонстрировала, что она лучший писатель в семье Магнессов. Ее редактура и критика были бесценным дополнением к этой книге.

Было бы грубым упущением не упомянуть наших учителей, которые поощряли нас написать эту книгу и благодаря вкладу которых мы смогли сформулировать наши идеи. Всю жизнь нам везло с учителями, и нам посчастливилось расти в кругу мудрости, доброты и заботы. Приносим особую благодарность Дэвиду Эпштейну, Марио Фрайоли, Верну Гамбетте, Адаму Гранту, Брюсу Гриррону, Алексу Хатчинсону, Майку Джойнеру, Бобу Кохеру и Келли Макгонигал.

Мы также благодарим издания, в которых мы регулярно публикуемся, включая Blue Ridge Outdoors (в частности, редактора Брэда Уилла Харлана), журнал New York (в частности, редактора Брэда Мелиссу Даль), журнал Outside (в частности, Брэд благодарит редактора Эрин Березини, Меган Браун и Уэсли Джадд), Running Times (Стив особенно благодарит редакторов Стива Джонатана Беверли, Скотта Дугласа и Эрин Страут) и Runner's World (в частности, Брэд благодарен редакторам Кэти Нитц и Меган Кита). Кроме того, мы благодарим журналы Outside, New York и Runner's World, где в колонках Брэда были впервые опубликованы некоторые из историй и идей этой книги. Это воистину честь — постоянно писать для таких высококлассных изданий.

И конечно, спасибо всем великим мастерам своего дела, чьими историями мы поделились в этой книге. Хотя их слишком много, чтобы упомянуть каждого, мы хотим перечислить тех из них, с кем мы особенно сблизились, пока брали интервью. Эти звезды вышли за пределы простой вежливости, позволив нам заглянуть в их жизнь: Эмиль Альзамора, Мэтт Биллингсли, Мэтт Диксон, Меган Гарнье, Дэвид Госс, Дейв Гамильтон, Майк Джойнер, Боб Кохер, Дженнифер Фарр Дэвис, Брендон Реннелс, Даррен Смит и Вик Стречер.

Наконец, спасибо нашим семьям, которые всегда поддерживали нас, пока мы пытались достичь собственной Высокой Производительности. Без них ничто из этого не стало бы возможным. Кэтлин. Линда и Боб Сталберг. Эрик Сталберг. Луи Сталберг. Боб и Элейн Аппель. Рэнди и Боб Блум. Уильям и Элизабет Магнесс. Филипп и Эмили Магнесс.

Об авторах

Брэд Сталберг пишет о здоровье и науке человеческой производительности. Он колумнист журналов *Outside* и *New York*, а также писал для *The Forbes*, *NPR*, *Los Angeles Times*, *Runner's World* и *The Harvard Public Health Review*. Брэд широко известен своим умением объединять данные последних исследований с интересными личными историями, предлагая читателям практические советы, которые они могут применить в своей жизни.

Ранее Брэд работал консультантом в *McKinsey & Company*, где консультировал некоторых руководителей ведущих мировых компаний по широкому ряду вопросов. Он активный спортсмен и большой любитель прогулок. Брэд живет в Северной Калифорнии с женой Кэтлин и двумя кошками.

Стив Магнесс — тренер некоторых ведущих бегунов мира, он занимался подготовкой многих спортсменов к Олимпийским играм и мировым чемпионатам. В настоящее время ведет тренировки в Хьюстонском университете.

Стив широко известен тем, что объединяет науку и практику. Он лидер инноваций в спорте. Стив работает внештатным преподавателем по силовой и физической подготовке в Университете Святой Марии, а также является экспертом изданий *Runner's World*, *The New York Times*, *New Yorker*, *BBC*, *Wall Street Journal* и *ESPN The Magazine*. Его первая книга *The Science of Running* была опубликована в 2014 году. В юности Стив пробежал одну милю за четыре минуты и одну секунду. Живет в Хьюстоне, штат Техас.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Брэд Сталберг
Стив Магнесс

На пике

**Как поддерживать максимальную
эффективность без выгорания**

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*
Литературный редактор *Наталья Рудницкая*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн *Наталья Савиных*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Лев Зелексон, Олег Пономарев*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks

ЕАБ

Можно ли всегда находиться на пике возможностей? И если да, то как этого добиться? Чтобы найти ответы на эти вопросы, Брэд Сталберг и Стив Магнесс изучили стиль работы самых выдающихся представителей широкого круга профессий, великих мастеров своего дела, тех, кто не просто находится на пике своих возможностей, но на пике возможностей вообще. Оказалось, что достигать самых высоких результатов в любой сфере позволяют несколько общих принципов. И не важно, стремится ли человек принять участие в Олимпиаде, создать шедевр искусства или закончить давний проект.

Эта книга рассказывает о том, что это за принципы и как их использовать.

Прочитав ее, вы узнаете:

- как воспитывать в себе настрой на преодоление;
- как добиться глубокой концентрации и идеального исполнения задач;
- как разработать свой режим дня;
- как правильно отдыхать и когда;
- как оптимизировать производительность в течение дня, месяца, года и жизни.

Даже если вы начнете практиковать лишь часть предложенных методик, результаты не заставят себя ждать. И, скорее всего, впервые за долгое время у вас появятся выходные, вечером останутся силы поиграть с детьми или заняться творчеством, и вы сможете завершить давно начатое дело.


ISBN 978-5-00117-346-5




9 785001 173465 >

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru

 facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks