

Брэд Сталберг, Стив Магнесс

**На пике. Как поддерживать максимальную эффективность без
выгорания (часть 1)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

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

*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!¹ 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 милю².

Он видел, как звезды легкой атлетики, такие как олимпийский призер Бернард 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 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 стартер 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 обогнал 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 девятимильную 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 несколько 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 зажглись 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 завоюете 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 Баннистера³.

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 вам сравнять 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 жадой 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 представлялся 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 современном 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 несколько 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 Аламаса, 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 мили⁴ 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. 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 мили⁵ всего за 2 часа и 19 минут, то есть со скоростью миля 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 бегает 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 удастся 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 обходитесь с собой между тренировками, это ваш способ набраться сил и достигнуть уровня, позволяющего приступить к новой тренировке».

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 (HIIT) 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 Чиксентмихайи⁶.

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.

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 сестр 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 изоощренной 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 (миндалина и орбитофронтальная кора), повышается — если сравнивать с активностью в той части мозга, что отвечает за вдумчивое, 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 слухи, 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 вершинам⁷. 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 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 пробегал 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 та 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 стришет 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 ложечки. 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.

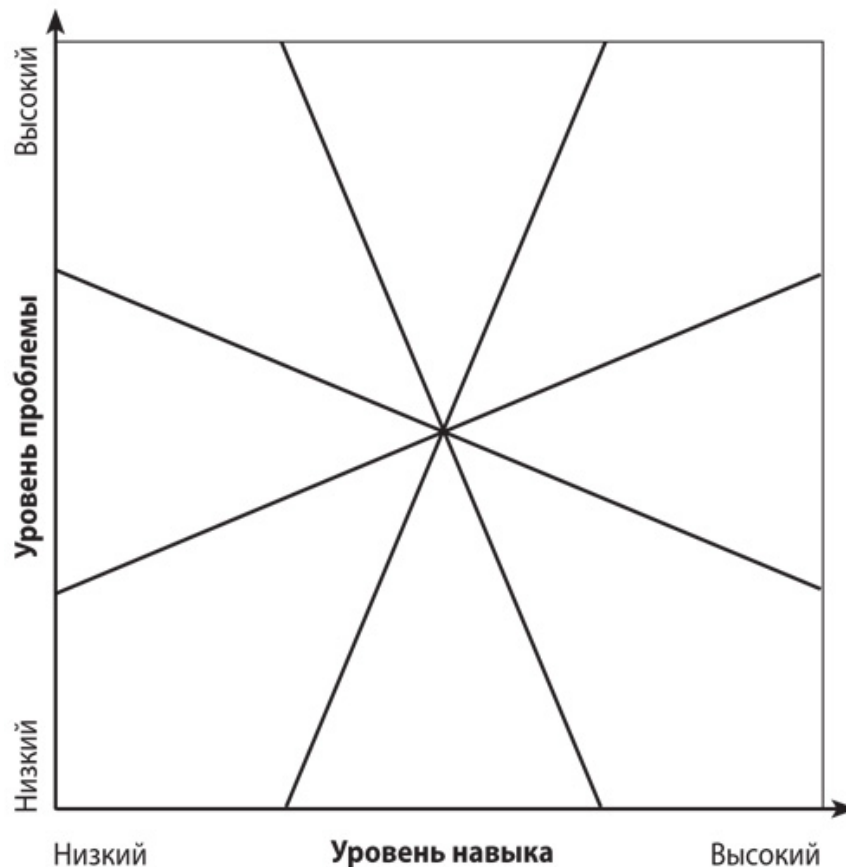


График Чиксентмихайи не только помогает найти путь в эту самую зону, но также может использоваться как определитель оптимального объема стресса, необходимого для роста. Лучший вид стресса, который мы предпочитаем называть «трудновыполнимыми задачами», находится в верхнем правом углу сектора «поток».

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 попала 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 Гладуэлла⁸, *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 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 Родса². 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 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 отлично 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 процентов¹⁰ 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, 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 приз¹¹.

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 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 напиться, 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 группы 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 права 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 называли «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 (DHEA). 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 DHEA связывают с уменьшением тревожности, депрессии, облегчением сердечных, нейродегенеративных и ряда других заболеваний и состояний. DHEA также является нейростероидом, то есть способствует активности мозга. В состоянии стресса желательно вырабатывать больше DHEA, 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 DHEA, 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^{[12](#)}.

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 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 настроя 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 час¹³, 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 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 брюшной 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 экстремальный 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 ЭЭЦ): 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 ЭЭЦ 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 ЭЭЦ включенным, пока пациент отдыхал между заданиями. Ученый заметил, что иглы ЭЭЦ, 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 активизируется, 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 замечтались, 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 добраться 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 преодолеет 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 вскочил 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 немалой 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 выбор¹⁴. Когда Диксон составляет план тренировок для триатлонистов, участвующих в чемпионате мира Ironman¹⁵, 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.

В обществе, которое превозносит выматывающее достижение краткосрочных целей и подталкивает к пределам человеческих возможностей, чтобы отдыхать, 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»¹⁶. 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 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^{[17](#)}.

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.

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 несколько 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 переключиться.

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 СЕО, 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 восстановления¹⁸. Это означает, что если вы недостаточно спите, большая 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 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. Обладатель 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 раскачку. 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 пятинедельные 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 неотвратимо вернутся 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: $\text{стресс} + \text{отдых} = \text{рост}$. 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 воющих 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.

Читайте продолжение во 2 части книги.

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](http://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.trackandfieldnews.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/roomfor-debate/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, <https://www.teamusa.org/USA-Triathlon/USAT-for-Me/Athlete-Resources/Anti-Doping> (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/PTO_Hidden-Costs_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 McGuiness, "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 Friesen 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.

К. Anders Ericsson и др. (New York: Cambridge University Press, 2006), 685–706.

К. 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/motorvehicle-safety/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.

K. 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; K. 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.

Patti 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.psychology-today.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.wsj.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>.

Примечания

[1.](#) 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.*

[2.](#) 1 американская миля = 1609 метров 34 сантиметра. *Прим. ред.*

[3.](#) 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.

[4.](#) 38,6 километра. *Прим. ред.*

[5.](#) Примерно 42 километра. *Прим. ред.*

[6.](#) Чиксентмихайи так описывает состояние потока: «Быть полностью вовлеченным в деятельность ради нее самой. Это отпадает. Время летит. Каждое действие, движение, мысль следует из предыдущей, словно играешь джаз. Все твоё существо вовлечено, и ты применяешь свои умения на пределе».

[7.](#) 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.*

[8.](#) 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.*

[9.](#) Стипендия Родса — международная стипендия для обучения в Оксфордском университете. *Прим. перев.*

[10.](#) 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.

[11.](#) 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.*

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

[13.](#) Около 113 километров в час. *Прим. ред.*

[14.](#) Диксон пользуется тем, что некоторые психологи называют «предубеждением действия», или убеждением в том, что действие приносит больше пользы, чем бездействие.

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

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

[17.](#) 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.*

[18.](#) 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

Читайте продолжение во 2 части книги.