

Брэд Сталберг, Стив Магнесс

**На пике. Как поддерживать максимальную эффективность без
выгорания (часть 2)**

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

Часть II

Подготовка

Настройте свой режим

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

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

Десять минут до начала. Напряжение растет. Возможно, тело и готово, но разум еще не спокоен. Биллингсли концентрируется на том, чтобы прийти в правильное настроение. Он делает глубокие вдохи и представляет себе каждое свое движение, когда он будет, как ему кажется, «двигаться со скоростью 100 миль в час». Он пытается войти в особое психологическое состояние, которое иногда называет «зоной». Для Биллингсли зона — это настроение, в котором он не раздумывает об ошибках и не отвлекается на толпу. В идеале, как он нам рассказывал, он вообще перестает думать: «Я все это уже репетировал и в данный момент хочу попасть в то состояние, когда вообще не думаю о том, что делаю. Я знаю, что готов, когда мое тело и разум абсолютно синхронизируются, — тогда мне кажется, будто я играю без всякого усилия, мое выступление как будто происходит само по себе».

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

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

Прежде чем стать членом группы одной из самых популярных звезд планеты, Биллингсли долгое время шлифовал свое мастерство. Он часами концентрировался на репетициях, напрягая свой разум и тело, но также брал и перерывы на то, чтобы восстановиться и вырасти. Он годами играл в ресторанах и барах по всей стране. Биллингсли — образец настойчивости. Начало своей карьеры он провел не под песни Тейлор Свифт, а под назойливый речитатив скептиков, твердящих: «В музыке ты ничего не добьешься». Годы учебы, репетиций, упорства сформировали то, что мы называем талантом, который и понадобился ему на каждом этапе очередного мирового турне Свифт. Но чтобы полностью проявить свой талант, чтобы выкладываться на все сто каждый вечер, Биллингсли необходим его ритуал.

Биллингсли не одинок. Будь это писатель, сажающийся за черновик романа, спортсмен, разминающийся перед соревнованием, или бизнесмен, собирающийся на важную презентацию, великим мастерам недостаточно просто

надеяться, на то, что у них все получится. Готовясь к работе, они активно создают особые условия, которые позволят проявиться их лучшим качествам. И как мы узнаем из этой главы, такие стратегии подготовки благодаря особым компонентам и постоянному повторению действительно эффективны. Такое сочетание — разработка собственного «правильного» ритуала и его постоянное повторение — открывает доступ к высокой производительности.

Как попасть в зону?

Вы не заметили ничего странного в ритуале Биллингсли? Например, что во время его выполнения он не играл на ударных? Когда мы спросили об этом Биллингсли, он рассказал, что когда-то подрабатывал личным тренером. Подобно тому как мы поступаем в этой книге, пытаюсь разрушить границы между отраслями знания, то есть позаимствовав знания из одной и применив их в другой отрасли, Биллингсли начал экспериментировать во время репетиций с вариантами разминок, которые он узнал на фитнесе. Он обнаружил, что отжимания, приседания и бег на месте настолько же эффективны при подготовке к игре на ударных, как и при подготовке к подниманию штанги и бегу. Это не лишено смысла. Двухчасовая сессия на ударных — тяжелый физический труд. Биллингсли понял, что перед выступлением куда важнее разогнать пульс и размять тело, чем проработать тонкие технические моменты исполнения. Играть на барабанах он и так умеет. У него тридцать лет опыта. Поэтому еще тридцать минут репетиции перед самым выступлением особо ему не помогут. Напротив, музыкальная разминка только заставит его думать о предстоящем выступлении, в то время как его цель — думать меньше. Имеющееся время лучше потратить на то, чтобы достичь необходимого ему физического и психологического состояния.

Если бы Биллингсли вышел на сцену «холодным», ему, чтобы войти в нужное состояние, потребовалось бы разогреться

во время первых композиций. Это не значит, что он не обрел бы необходимого состояния, но, как он говорит, существует риск, что он «сначала будет слишком много думать», а это может привести к ошибкам и задержкам¹⁹. Чтобы не рисковать, Биллингсли необходимо прийти в состояние психологической и физической готовности к моменту выхода из-за кулис. И тогда он мягко и предсказуемо попадает в желанную зону. Он не ждет, пока зона придет к нему. Он создает ее. В разгар шоу, когда все складывается наилучшим образом и Биллингсли истекает потом, доводя себя до предела физических возможностей, его разум, напротив, пребывает в почти медитативном трансе.

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

Почти у всех профессиональных спортсменов имеются расписанные поминутно практики разогрева. Например, бегуны, с которыми занимается Стив, точно знают, в какой момент должны начать разминаться — обычно за 60 минут до забега. У каждого есть собственная, тщательно разработанная последовательность упражнений. Перед ними стоит та же цель, что у Биллингсли и Гарнье: перед стартом привести свои тела и разум в оптимальное состояние. Физическая разминка не просто разогревает кровь и разминает мышцы. Она также помогает очистить сознание. Герой Олимпийских игр Фрэнк Шортер, последний американец, заслуживший золотую медаль в марафоне (это было в 1972 году), перед каждым соревнованием — не важно,

большим или скромным, — ест один и тот же завтрак и в одной и той же последовательности: тост, кофе и фрукты. В своих мемуарах *My Marathon: Reflections on a Gold Medal Life* («Мои воспоминания: размышления о жизни золотого медалиста») Шортер писал: «Последовательность была еще одним способом подавить чувство страха».

Вы наверняка заметили, что описанные ритуалы довольно разнообразны. И дело не в том, что универсальной разминки просто не существует. Дело в том, что вам предстоит самостоятельно определить идеальное состояние тела и разума для вашей работы и самостоятельно найти лучший способ войти в него или к нему приблизиться. Для кого-то это йога, а для кого-то — отжимания.

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

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

Разогрейте свой разум

Чед Менг Тан (он же «отличный парень», пионер осознанности, с которым вы познакомились в [главе 4](#)) совершенно особым образом заходит в корпоративный зал для собраний. В дверях он быстро осматривается и про себя дает оценку каждому из собравшихся. Но в отличие от классического корпоративного работника Тан не пытается наскоро оценить каждого как потенциального противника. Вместо этого он старается найти в каждом что-то симпатичное, даже если впервые видит этого человека.

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

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

которые показывают, как тяжело работать головой, когда разум не в ладу с самим собой.

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

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

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

Настроение влияет не только на интеллектуальную или творческую деятельность. От него зависят и спортивные показатели. Возьмите Тайгера Вудса, чья спортивная карьера рухнула одновременно с его личной жизнью²⁰. Хотя история Вудса — это, наверное, крайний случай, исследование, проведенное профессором Самуэлем Маркорой, показало, что даже легкое воздействие на настроение способно влиять на спортивные результаты. Маркора работал с профессиональными велосипедистами. Он демонстрировал им на экране веселые и печальные лица, в то время как они с максимальной скоростью крутили педали. Лица появлялись

лишь на долю секунды — распознать их могло только подсознание. И все же те, кому показывали счастливые лица, выступили на 12 процентов лучше, чем те, кому показали грустные. Исследование Маркоры служит еще одним доказательством того, что настроение оказывает огромное воздействие на производительность нашего тела и разума на самом глубоком уровне. Результаты этого эксперимента также подтверждаются массой примеров, свидетельствующих о том, что спортсмены обычно выступают лучше, когда у них все складывается не только на треке, поле или площадке, но и за их пределами.

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

Мы не предлагаем вам развесить вокруг своего рабочего места изображения улыбающихся лиц или каждый раз перед важным мероприятием смотреть комедию (хотя ни то ни другое не помешает). Главное — понимать, что на работу может существенно повлиять состояние вашего ума. Вы, подобно Биллингсли, Гарнье и другим мастерам, разработавшим ритуалы, которые позволяют подготовить тела и сконцентрировать сознание, можете продумать собственный ритуал, который поможет вам выложиться по максимуму.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

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

Обстановка имеет значение

Когда мы писали эту книгу, мы полагались не только на чтение любимых книг, но и на кофе. Литры кофе. И нам нужен был не любой кофе, а определенный, в определенном кафе, за определенным столиком, каждый день в одно и то же время. Кроме того, у каждого из нас были собственные плейлисты, под которые мы только работали. А Брэд зашел так далеко, что завел отдельный компьютер, который он использовал только для работы над этой книгой. На первый взгляд может показаться, что мы стали заложниками поведенческого типа [A²¹](#), но на самом деле мы следовали совету одного из самых выдающихся писателей — Стивена Кинга.

Стивен Кинг продумал все, что касается его работы, начиная с комнаты, где он пишет, и заканчивая местом, где стоит его стол, вещами на нем и музыкой, под которую он печатает (AC/DC, Metallica или Guns N'Roses). В этой обстановке нет ничего сверхъестественного, и, конечно, она подходит не всем (мы, например, не можем представить себя работающими под

тяжелый металл). Важно то, что он создал обстановку, которая работает для него. В своих мемуарах «Как писать книги»²² Кинг объясняет это простыми словами: «Большинству из нас лучше всего работает в собственном углу».

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

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

Проще говоря, мы не так независимы от нашего окружения, как хотелось бы думать. Вместо этого наш мозг занят замысловатой беседой с объектами, которые нас окружают, и чем больше они общаются, тем активнее этот разговор. Например, когда ребенок видит стул в первый раз, моторная программа в его мозге не подсказывает ему автоматически, как

сесть. Но когда дети подрастают, уже повидав сотни стульев и посидев на них, вид стула активирует в мозге режим сидения.

Эта концепция может показаться несколько эзотерической, но ее можно очень просто применять на практике на самом бытовом уровне. Организовывая место, в котором мы занимаемся своим делом, хорошо бы окружить себя объектами, которые призывают к желательным действиям, и убрать те, что приводят к нежелательным. В книге «Эволюция личности»²³ Михай Чиксентмихайи пишет, как важно для повышения производительности осознавать, что нас окружает: вещи, с которыми мы работаем, становятся «продолжением нашего я... Вещами, которые ум может использовать для создания гармонии в опыте».

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

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

Приучение

Вы уже узнали, как тщательно Стивен Кинг придерживается своего рабочего режима и заботится о своем рабочем месте. В итоге, когда бы Кинг ни садился за стол, он готов к производительности. Кинг не верит в случайность и не ждет, что его посетит мистическое вдохновение. «Не ждите музу, — пишет он в своих мемуарах. — Ваша забота состоит в том, чтобы убедиться, что муза знает, где вы собираетесь находиться каждый день с девяти до полудня или с семи до трех. Если она узнает, уверяю вас, она начнет прилетать».

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

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

«Я встаю примерно между 6 и 6:30, часто под новости по радио. Мой завтрак, тарелка хлопьев, уже на столе. Кофе готовится автоматически по таймеру. Я завтракаю один... В семь или около того я захожу в кабинет, комнату, обитую ореховыми панелями, расположенную в подвале. Мой рабочий стол — длинный современный скандинавский стол, с набором полок, которые я собрал сам, чтобы расставить работы по поведенческой теории, словари, толковые словари и так далее...

Поздним утром я иду в офис. Сейчас я уйду ненадолго до десяти, чтобы Дебби могла поехать со мной в свою летнюю школу...»

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

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

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

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

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

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

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

От психологии к биологии

Британский акцент Дейва Гамильтона очень заметен на спортивной площадке в Ланкастере, штат Пенсильвания. Дейв — ведущий специалист по производительности, он работает с женской командой США по хоккею на траве. Гамильтону поручено преодолеть застой, который не дает американской команде с 1984 года завоевывать медали на международных соревнованиях. Его пригласили в США, потому что у себя в Великобритании он помог женской команде по хоккею на траве выиграть бронзовую медаль на Олимпиаде 2012 года.

До 2012 года британки также страдали от застоя: за двадцать лет они не получили ни одной медали. Несмотря на все данные,

соответствующие мировому уровню, британская команда не справлялась с критическими моментами. Чемпионки на тренировках, они не могли проявить свой чемпионский дух во время матчей. И спортивному специалисту Гамильтону предстояло расследовать причины того, почему спортсменки не могли перейти от отличных тренировок к отличным выступлениям.

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

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

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

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

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

Гамильтон использовал множество анализов, но такой завышенный уровень точности не обязателен. По словам ученого, сразу стало очевидно, что уровень тестостерона был выше всего, когда спортсменки чувствовали себя хорошо. Поэтому, как говорит Гамильтон, «главное, что от нас требовалось в ежедневной работе, — добиться, чтобы каждая спортсменка была полностью уверена в том, что, когда прозвучит свисток, ее разум и тело будут готовы».

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

к большей производительности. Режим сам по себе делает производительность выше.

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

Минимализм для максималистов

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

Джойнер никакой не мутант, обладающий бесконечной энергией, да он и не работает по двенадцать часов в день. Однако он минимизирует отвлекающие факторы и отказывается от всего, что мешает работе. Это не значит, что Джойнер ограничивается пределами своей профессии. Более того, он демонстрирует противоположный подход: «Я выделяю от 60 до 90 минут в день на то, чтобы читать что-то вне моей области, — говорит он. — Это помогает мне находить новые идеи». Джойнер много читает потому, что считает креативность важной составляющей своей работы, а чтение литературы в разных областях — это одно из его средств стимуляции креативности. При этом он не тратит время и энергию на то, что не считает критически важным для своей миссии. «Чтобы быть максималистом, — говорит он, — нужно стать минималистом». Заметьте, это не значит, что нужно стремиться быть ограниченным или узким специалистом. У многих высококлассных профессионалов, о которых мы рассказываем в этой книге, имеются самые разные интересы, и все вместе они

служат почвой для успеха. Это значит, однако, что вы должны определить то, что является в вашей жизни лишним, и постараться от этого избавиться. Вы должны совершенно точно представлять себе, как собираетесь потратить самый важный ресурс — время.

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

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

исследовании и моей семье». И поскольку Джойнер очень любит и свою работу, и семью, он совершенно счастлив.

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

Если философия Джойнера и его стиль жизни кажутся знакомыми, то это потому, что он похож на другого мастера своего дела, о котором мы уже писали в [главе 3](#), — доктора Боба Кохера. Доктор Боб расписывает свой день по минутам, добиваясь того, чтобы у каждого отрезка была определенная цель. Как и Джойнер, доктор Боб очень серьезно продумывает, что ему делать, а что не делать, на что тратить свою энергию, а на что — нет. Известный скульптор Эмиль Альзамора, о котором мы подробнее поговорим чуть позже, построил свою студию, или, как он ее называет, «пещеру», у себя на заднем дворе. Он сделал так, чтобы, как он нам объяснил, «минимизировать то, что стоит между мной и творчеством». Альзамора, доктор Боб, Джойнер и многие другие великие профессионалы характеризуются именно такой степенью продуманности. Они выбирают, на чем фокусировать свою энергию, и защищают выбранные цели от всего, что может помешать. Они учитывают даже такие с виду банальные вещи, как выбор рубашки.

Усталость от принятия решений

В следующий раз, когда сядете за компьютер, поищите в Google изображения основателя и CEO Facebook Марка Цукерберга. (Теперь вы уже знаете, что лучше не тянуться за смартфоном, но, если надо, возьмите его.) Вы, наверное, заметите в его фотографиях нечто общее. За исключением очень редких случаев (когда того требуют обстоятельства) Цукерберг одет

практически в одно и то же: джинсы, серую футболку и толстовку с капюшоном. Цукерберг не стремится стать гуру моды, продвигая в Кремниевой долине такой дресс-код (хотя, несомненно, именно это он и делает). На самом деле его ограниченный гардероб связан с попыткой увеличить производительность и повысить продуктивность.

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

«Я просто хочу расчистить свою жизнь таким образом, чтобы мне приходилось принимать как можно меньше решений по поводу каких-либо проблем, за исключением того, как развивать нашу социальную сеть», — сказал Цукерберг, пояснив, что у него «много одинаковых футболок». Далее он сказал, что если собрать вместе много незначительных решений — например, вроде решения по поводу выбора одежды, — то они накапливаются и начинают утомлять. «Мне посчастливилось стать тем, кто, просыпаясь по утрам, может помочь в работе миллиардам людей. И я считаю, что не выполняю свой долг, если трачу энергию на глупые или легкомысленные, с моей точки зрения, вопросы», — сказал он.

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

Давайте вспомним идею о том, что наш мозг сродни мышце. Эту мысль выдвинул психолог Рой Баумайстер, с которым мы познакомились в [главе 1](#). Он предполагал, что мы обладаем ограниченным запасом ментальной энергии, которая в течение дня истощается по мере использования²⁴. Изначально исследования в этой области фокусировались в основном на самоконтроле: как, например, воздержание от искушений в начале дня заставляет нас поддаваться им с большей легкостью вечером. Но скоро ученые обнаружили, что нас выматывает не только борьба с искушениями, но и принятие решений.

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

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

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

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

Наш ментальный мускул отвечает не только за способность критически мыслить, но и за самоконтроль. Это означает, что даже если вы заняты, по сути, физическим трудом (например, бегаете или поднимаете штангу), ваша способность выложиться до предела — а она требует самого большого самоконтроля — может зависеть от решений, которые вы перед этим принимали (или не принимали). Иными словами, независимо от того, кем вы работаете, исключение ненужных решений может улучшить производительность. Вот почему многие тренеры делают все возможное, чтобы спортсменам не приходилось ни о чем беспокоиться в день выступлений.

Принятие решений, даже самых незначительных, не только утомляет, но и отвлекает. Мозгу приходится бросать все, чем он

был в данный момент занят, — то, о чем вы думали (даже если витали в облаках), чтобы выбрать всего лишь, какие надеть носки.

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

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

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Станьте минималистом, для того чтобы стать максималистом.
- Обдумайте решения, которые вы принимаете в течение дня.
- Выберите самые бесполезные дела, то, что на самом деле вам не нужно.
- Автоматизируйте как можно больше незначительных решений. Например:
 - что носить;

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

Жаворонки и совы

Первый шаг в составлении оптимального расписания — выяснить, *что* вам надо делать (и, что еще важнее, чего делать не надо). Второй шаг — выяснить, *когда* это делать. В книге «Режим гения»²⁵ Мейсон Карри исследовал типичный распорядок дня более 50 знаменитых художников, писателей, музыкантов и мыслителей. Не приходится удивляться тому, что почти все они были минималистами и придерживались довольно строгого режима. Но вот сами по себе их режимы, то, как именно они распределяли время, существенно различались. Некоторые, например Моцарт, лучше всего работали поздно ночью. Другие, включая Бетховена, были производительнее всего на заре.

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

Ученые называют тех, кто чувствует себя бодрее всего утром, жаворонками, а тех, кто бодрее всего вечером, — совами. Бесчисленные исследования подтверждают, что разделение на эти категории вполне реально. Не важно, идет ли речь о физических или интеллектуальных задачах, большинство людей лучше всего работают либо в начале дня (жаворонки), либо попозже, вечером (совы). Эти индивидуальные различия связаны с уникальными биологическими ритмами тела, с тем, когда организм вырабатывает различные гормоны, от которых зависит энергия и концентрация, а также с тем, когда повышается и снижается температура нашего тела. Некоторые из нас получают прилив «энергетиков» утром, другие ощущают его вечером.

Как определить свой хронотип

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

1. Если бы у вас был совершенно свободный вечер и не было никаких дел с утра, во сколько бы вы пошли

спать?

2. Вам предстоят два часа тяжелой физической работы. Если бы у вас был свободный от прочих занятий день, когда бы вы выполнили эту работу?
3. Представьте, что вам нужно потратить два часа на тест и вы знаете, что он очень сложный. Если бы вы могли выбрать время, когда бы вы решили пройти этот тест?

Этот тест — полезный инструмент, но лучший способ понять, какое расписание для вас оптимально, — прислушаться к своему телу. Следующие два дня постарайтесь замечать, когда вам кажется, что у вас больше всего энергии, а в какой момент вы впадаете в то состояние затуманенности, когда ваша концентрация слабеет и производительность ухудшается.

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

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

Работа, требующая внимания и концентрации, лучше всего идет во время наших пиковых часов (то есть это утро для жаворонков и вечер для сов). Но для рождения творческих идей верно обратное. Как мы узнали из главы 4, креативность часто требует бросить все, над чем мы работаем, и позволить нашему разуму витать в облаках. Таким образом мы высвобождаем творческую силу своего подсознательного (запускаем сеть

пассивного режима). Во время пиковых часов, когда мы сосредоточены, доминирует сознание. Но в периоды спада, когда мы устаем и стараемся удержать фокус внимания, получает шанс творческое подсознание. Так что неудивительно, что жаворонки лучше справляются с заданиями, требующими творческого подхода, вечером, а совы куда более креативны по утрам.

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

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

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

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

Выбирайте друзей с умом

В 2010 году в Высшем военно-авиационном училище США захотели узнать, почему у одних кадетов за время учебы физическая форма становится лучше, а у других — нет. Национальное бюро экономических исследований четыре года отслеживало показатели конкретного курса. Ученые установили, что хотя эти показатели улучшались или ухудшались в разной степени, в рамках рот резких различий практически не было. Рота — это группа примерно из 30 курсантов, которая в самом начале обучения формируется случайным образом. Курсанты большую часть времени проводят со сверстниками в своих ротах. По сути, рота становится для них второй семьей: курсанты едят, спят, учатся и тренируются вместе. И хотя все роты тренировались и восстанавливались одинаково, некоторые

из них в целом существенно улучшили свою физическую форму за четыре года, а некоторые — нет.

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

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

Мотивация — не единственная заразная эмоция. Исследование показывает, что когда мы видим, как кто-то другой выражает чувства счастья или грусти (то есть улыбается или хмурится), в нашем мозге активируется связанная с этими эмоциями нейронная сеть. То же касается боли. Один вид страдающего человека активирует наш собственный нейронный отклик на боль. Это объясняет, почему мы плачем во время

печальных фильмов, чувствуем подъем среди счастливых друзей и кривимся, когда видим, что кому-то больно. По словам психолога Стэнфордского университета профессора Эммы Сеппала, «мы запрограммированы на эмпатию».

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

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

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Учитывайте огромное влияние, которое оказывает на вас ваше окружение.

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

Хотя не все мы работаем в командах, влияние окружения универсально. Люди, с которыми мы общаемся каждый рабочий или выходной день, к которым мы обращаемся, когда нам плохо, те, с кем мы разделяем свое рабочее место, — все они оказывают огромное воздействие на то, как мы себя чувствуем и насколько мы производительны. Если нам приходится постоянно сопротивляться влиянию тех, кто нас окружает, нас так же потянет вниз, как и курсантов военно-авиационного училища²⁶. С другой стороны, если мы окружаем себя теми, кто поддерживает, мотивирует нас, кто бросает нам вызов, мы можем достичь больших вершин, чем если бы действовали в одиночку. По словам велосипедистки Меган Гарнье, «Невозможно переоценить важность создания группы поддержки, состоящей из людей, помогающих вам в личной и профессиональной жизни, — это самое важное».

Возьмитесь за дело

Высококласные профессионалы планируют свой день стратегически. Они минимизируют свою жизнь, чтобы стать максималистами. Они добиваются того, чтобы их работа была в гармонии с их хронотипом, и они окружают себя группой поддержки и единомышленниками. Но как бы идеально вы ни спланировали рабочий день, если вы не начнете работать,

ничего все равно не получится. По словам писателя Джеймса Клира, «самый главный талант в любом предприятии — заниматься делом. Не тем делом, которое легко дается. Не тем делом, которое позволяет вам покрасоваться. Не тем делом, которое удастся, когда вас посетило вдохновение. Просто делом».

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

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

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

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

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

Часть III

Цель

Превзойти свое эго

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

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

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

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

Холтраст был в плохом состоянии, но он находился в сознании. Спустя несколько минут приехала скорая помощь, и Холтраста отправили в ближайшую больницу. У него ушли месяцы на то, чтобы восстановиться после тяжелейших травм, но он выжил. Учитывая обстоятельства, это было практически чудо.

Хотя Бойл почти в три раза превысил мировой рекорд по становой тяге — он составляет 500 килограммов, а Camaro

весит более полутора тонн, — он не начал готовиться к выступлению на Олимпиаде. На следующей день он просто вернулся на работу — заведующим отделом в магазине красок. За исключением единственного случая превращения в Невероятного Халка, Бойл — совершенно обычный мужчина.

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

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

Выйти за пределы своего «я»

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

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

Весной 2010 года Стречер с семьей — женой, дочерьми и их молодыми людьми — проводил отпуск в Доминиканской Республике. Стояла прекрасная погода. Если кто и умеет наслаждаться общением с близкими, так это Стречер. Жизнь приучила его ничто не считать за данность.

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

Прошло восемь лет, и Джулия, теперь уже девятилетняя, снова заболела. Хотя Стречер и его жена Джери старались не нервничать по мелочам (хотя кто бы их в этом обвинил?), они почувствовали, что с дочерью что-то не так. Интуиция их

не подвела. Доктора сообщили им ужасную весть: второе сердце отказывало. Ей нужно было новое чудо и новое сердце. Стречеры снова проводили бессонные ночи в детской реанимации.

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

Джулия выросла умной и красивой девушкой. Под конец первого курса колледжа медсестер она вместе со своим бойфрендом и с семьей отправилась на весенние каникулы в Доминикану. Жизнь была прекрасна. Пока не закончилась. Второго марта 2010 года сердце Джулии неожиданно перестало биться. На этот раз ни это сердце, ни другое, помещенное в ее грудную клетку, не смогли бы забиться снова. Джулия умерла в 19 лет, когда вся жизнь была у нее впереди.

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

Три месяца спустя после смерти Джулии Стречер скрывался от всех в уединенном коттедже в Северном Мичигане. Однажды, увидев сон о дочери, он сел в каяк и выгреб на середину озера. Было около пяти утра. Поднималось солнце, кругом царили тишина и покой. «Я разрыдался и вдруг почувствовал, что

Джулия говорит со мной, — вспоминает он. — Она сказала: “Ты должен идти вперед, папа”».

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

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

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

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

Человеческая история показывает, что, когда люди сосредотачиваются на цели, выходящей за пределы собственного «я», на цели более великой, чем они сами, они становятся способны на большее, чем полагали возможным. Стречер считает, что так происходит потому, что, когда мы глубоко концентрируемся на чем-то за пределами себя, наше собственное «я» минимизируется. А основа нашей идентичности — это буквально самозащита. Именно наше «я», встретившись с угрозой, велит нам замереть или бежать. Когда мы превосходим свое «я» и минимизируем наше эго, мы оказываемся способны преодолеть страх, тревогу и

физиологические защитные механизмы, которые так часто удерживают нас от великих свершений. Перед нами открывается целый новый мир возможностей.

Сфокусировавшись на помощи другим и обучении своих студентов так, как если бы они были его детьми, Стречер смог преодолеть потерю Джулии. Сфокусировавшись на спасении жизни Кайла Холтраста, Бойл смог поднять полутонную машину. Хотя на первый взгляд эти истории могут показаться разными, они обе являются примерами того, как люди, стремящиеся к цели, более важной, чем они сами, могут преодолеть боль, страх и усталость и добиться того, что кажется невозможным.

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

Усталость только в голове?

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

Ноакс, однако, не верил, что усталость связана только с телом и что мышцы действительно полностью лишаются сил. Он задался вопросом, почему столь многие спортсмены, явно

охваченные усталостью, все-таки способны ускориться на последнем отрезке пути, когда финиш у них перед глазами. Если бы мышцы действительно отказывали, предположил Ноакс, то эти финальные рывки были бы невозможны. Чтобы доказать свою гипотезу, Ноакс прикрепил электрические сенсоры к спортсменам и поручил выжимать ногами вес до той поры, пока они просто не смогут больше. (В спортивной науке это называется «доведение до мышечного отказа».) Когда все участники сдались, заявив, что они больше не могут пошевелить ногами, Ноакс пропустил электрический разряд через сенсоры. К общему изумлению — особенно участников, чьи ноги не шевелились, — мышцы стали сокращаться. Хотя подопытные не могли контролировать мускулы самостоятельно, Ноакс доказал, что мышцам еще есть что показать. Участники чувствовали себя опустошенными, но, судя по всему, их мышцы не дошли до предела.

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

Цель и преодоление центрального управляющего

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

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

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

Так что, окончив колледж в 2005 году, Фарр Дэвис впервые отправилась в Аппалачи. Этот опыт дал ей нечто большее, чем базовые туристические навыки. «Я встретила отличных товарищей и испытала неопишуемый восторг, — рассказывала она. — Я поняла, что люди и впечатления важнее вещей». Но главное заключалось в том, что она, наконец, непосредственно столкнулась с живой природой: «Я обнаружила, что природа не что-то отдельное от меня, что я могу быть частью природы,

двигаться в гармонии с ней». Фарр Дэвис рассказала, что в походе она почувствовала себя ближе к Богу: «Я поняла, что, возможно, моя способность легко перемещаться в дикой местности — это мой дар. Как христианка я чувствовала себя обязанной использовать этот дар».

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

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

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

«Я полностью освободилась от рекорда. Я снова отправилась в поход во имя великой веры. Я хотела

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

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

Тридцать четыре дня спустя, шагая более чем по 76 километров в день по пересеченной местности, Фарр Дэвис совершила невозможное. Она побила мировой рекорд на 26 часов. Это достижение принесло ей премию «Искательницы приключений года» от National Geographic²⁷.

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

В недавнем исследовании, опубликованном в Proceedings of the National Academy of Science, ученые (в их числе и Стречер)

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

То, чего Фарр Дэвис физически достигла на Аппалачской тропе, конечно, невероятно и, несомненно, отчасти зависит от того, что ей было дано от природы. Но психологическая смена мировоззрения не менее замечательна и доступна нам всем. Фокусируясь на чем-то за пределами себя и размышляя о наших ключевых ценностях, мы можем отважнее преодолевать вызовы и улучшать нашу производительность.

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

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

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Наше эго, наше «я», или наш «центральный управляющий», служит защитным механизмом, который удерживает нас от достижения истинных пределов.
- Столкнувшись с серьезным препятствием, наше эго биологически запрограммировано остановить нас и велеть нам развернуться в другую сторону.
- Сфокусировавшись на цели, превосходящей наше «я», на причине, которая требует сделать что-то выходящее за рамки, мы можем преодолеть наше эго и установленные им границы.
- Настолько, насколько возможно, связывайте свою деятельность с более высокой целью (о том, как это делать, мы расскажем больше в главе 9). Если вы столкнетесь с непреодолимым вызовом и разум скажет вам остановиться, то вы сможете спросить себя, зачем вы это делаете. И если ваш ответ: «Я делаю это ради кого-то или чего-то, что важнее, чем я сам», то, скорее всего, вы сможете продвинуться вперед.
- Меньше думать о себе — один из основных способов сделать себя лучше.

Цель и мотивация

Превосходящая себя цель не только позволяет преодолевать самые страшные страхи и вырываться за установленные пределы, она также улучшает производительность в менее героической, повседневной работе. В одном из исследований ученые Уортонской школы при Пенсильванском университете обнаружили, что уборщики в больницах, которые чистили унитазы и мыли полы, лучше справлялись с работой и говорили

о более высоком уровне удовлетворения, когда их работа описывалась, как существенно необходимая для помощи другим людям. Этим уборщикам постоянно напоминали, что, сохраняя больницу в чистоте, они уменьшают шансы распространения бактерий, способных навредить и без того ослабленным людям. Тогда они рассматривали свою работу не просто как вытирание рвотных масс с пола, они считали, что спасают жизни. В некоторых больницах даже заменили название должности «уборщик» и использовали такие наименования, как «член команды по обеспечению здоровья и безопасности» или «работник здравоохранения в области окружающей среды».

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

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

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

Профессор Сэмюэл Маркора — глава центра исследований Школы науки спорта и физических упражнений при Британском университете в Кенте. Как и Ноакс, Маркора убежден, что у усталости есть и физические, и психологические составляющие. Но в отличие от Ноакса, Маркора считает, что усталость — нечто

более сложное, чем защитный центральный управляющий, который просто отключает нас, когда мы доходим до определенного предела. Маркора убежден, что мы постоянно сопоставляем то, как мы воспринимаем усилия, связанные с какой-то деятельностью (то есть насколько сложной нам кажется эта деятельность), с мотивацией, подвигающей нас ею заниматься. Когда эти усилия перевешивают мотивацию, мы начинаем работать медленнее или менее усердно, пока оба параметра не приходят в равновесие. Следовательно, чем мы мотивированнее, тем более значительное ощущение усилия мы способны выдержать. Согласно Маркоре, спортсмен может улучшить свои показатели, либо уменьшив свое восприятие усилия (то есть тренироваться так, чтобы ему казалось, что пробежать милью за пять минут не так уж и тяжело), либо повысив свою мотивацию.

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

Один из наших любимых примеров — Эштон Итон, двукратный олимпийский чемпион по десятиборью, которого некоторые считают величайшим спортсменом в мире. Чтобы побить мировой рекорд на чемпионате 2015 года, Итону нужно было пробежать последние 1500 метров быстрее чем за 4 минуты и 18 секунд. Это само по себе непросто. К тому же Итон уже прошел предыдущие девять соревнований, и по их

итогам золотая медаль была ему практически гарантирована. Иными словами, он смертельно устал и мало что приобрел бы, если бы надорвался, особенно учитывая, что пытался побить собственный рекорд, установленный несколько лет назад.

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

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

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

Цель усиливает мотивацию, мотивация позволяет нам выносить больше воспринимаемой нагрузки, а преодоление

большей воспринимаемой нагрузки часто приводит к более высокой производительности. Это уравнение верно в любой сфере — начиная со стадиона и заканчивая офисом. Это относится и к мастерской художника.

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

Чтобы набраться практики, он переехал в Нью-Йорк и начал работать во всемирно известной художественной литейной мастерской Polich Tallix²⁸ рядом с лучшими скульпторами мира. «Требовалась большая выносливость, — вспоминает он, — но я наконец-то учился тому, что значит быть скульптором». Альзамора учился быстро и быстро занял свое место среди художников. Вскоре его работы стали выставлять в таких местах, как здание Организации Объединенных Наций, штаб-квартира PepsiCo и музей искусств Квинс. О нем писали во множестве изданий, появилась положительная рецензия и в престижном среди художников разделе «Искусство» в The New York Times. Работа была очень тяжелой. «Я чувствовал себя как спортсмен-тяжелоатлет, — рассказал нам художник. — Работа с моими скульптурами требует большой физической силы. Это постоянная борьба с усталостью».

Но усталость уходит на второй план, когда Альзамора задумывается об обязательствах перед своей семьей. Карьера в искусстве — очень рискованное дело. Здесь не бывает страховок, нет никаких гарантий. Художник — жертва прихоти владельцев

галерей, критиков и коллекционеров, для него драматические взлеты и падения — обычное дело. Требуются годы тяжелой работы, риска и вложений, чтобы получить хотя бы шанс пробиться к вершине мира искусства, а оказавшись там, нужно постоянно бороться за то, чтобы остаться наверху. Как мы упоминали во введении, среди творческих людей очень распространены тревожность и даже депрессия, и Альзамора признается, что и сам страдает от тревожности. Но, по его словам, когда он просыпается по утрам, его миссия — «дарить людям позитив и развитие через искусство» — позволяет ему подавить чувство тревоги.

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

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

Цель и упорство

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

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

Наверное, самые экстремальные примеры упорства можно встретить среди выживших узников концлагерей. Эти люди выдержали голод, пытки, они видели, как их любимых уводят в газовые камеры, но продолжали бороться за жизнь. Вообразить ужасы Холокоста невозможно, не пережив их, но профессор Виктор Франкл, психиатр, прошедший концлагерь, рассказал о том, как ему и немногим остальным удалось выжить. В книге «Человек в поисках смысла»²⁹ Франкл писал: «Человек, который осознает ответственность по отношению к тому, кто с любовью его ждет, или к незаконченной работе, никогда не сможет совершить самоубийство».

Конечно, это самый крайний пример, и мы ни в коем случае не пытаемся сравнить тяжелый день в офисе или спортзале

с ужасами Холокоста. Но мы решили включить цитату из Франкла в нашу книгу, потому что она объясняет, каким образом стремление к превосходящей нас «я» цели позволяет человеку преодолеть сложнейшие — и даже ужаснейшие — тяготы жизни.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

- Мы постоянно ищем баланс между восприятием усилия, то есть тем, насколько тяжелым что-то кажется, и мотивацией.
- Если мы хотим выдержать большую нагрузку, что часто ведет к лучшей производительности, нам необходимо усилить мотивацию.
- Лучший способ усилить мотивацию — это связать свою работу с более высокой целью или задачей.
- Концентрация на деятельности, которая помогает другим, не только делает мир лучше, она также повышает нашу производительность.
- Когда мы чувствуем себя усталыми или вымотанными, особенно полезно подумать о том, зачем мы делаем то, что делаем.

Отдавать, чтобы вернуться

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

Выгорание тесно связано со стрессовой реакцией «бей/беги». После длительного периода стресса включается реакция «беги», требующая, чтобы мы убежали от источника стресса, каким бы

он ни был. Выгорание очень распространено среди людей, которые стремятся добиться от себя большего. Все потому, что постоянный рост и прогресс требуют, чтобы человек днями, неделями, месяцами и годами подвергал себя все большему стрессу. Как мы писали в первом разделе, профилактика выгорания — это переключение между периодами стресса и отдыха. Но даже если мы не пренебрегаем отдыхом, подходя слишком близко к пределу прочности (вы ведь помните, что в этом весь смысл), мы рискуем пересечь тонкую линию. И когда это происходит, мы чувствуем себя выгоревшими.

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

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

«По-другому» — значит начать «отдавать» в вашей отрасли. Этим можно заниматься по-разному, например речь может пойти о волонтерской работе или преподавании. Главное, что вы должны сконцентрироваться на помощи другим. Помощь другим активизирует центры вознаграждения и удовольствия в нашем мозге. Это не только позволит почувствовать себя

лучше, но также поможет восстановить связь между работой и положительными эмоциями. Поэтому данная практика часто приводит к приливу энергии и мотивации. В своей книге «Брать или отдавать?»³⁰, попавшей в список бестселлеров The New York Times, Адам Грант ссылается на исследования в разных областях — от преподавания до медсестринской службы, — доказывая, что самопожертвование — мощное противоядие от выгорания.

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

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

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

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

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

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

Как и Грант с его прыгунами в воду, Стив стал получать удовольствие от волонтерской работы с группой подростков, которым нужен был учитель. Сердце Стива было разбито, он

знал, что не сможет пробежать милю быстрее чем за четыре минуты. Но когда он увидел, в какой восторг приходили его ученики, когда пробегали милю меньше чем за шесть минут, он не мог не улыбаться. Эти мгновения напоминали Стиву о том, что такое спорт: честное соревнование и тяжелая, простая работа над собой. Сменив свой фокус с попытки стать лучшим бегуном Америки на помощь другим, Стив медленно, но верно вернул себе любовь к спорту.

ПРАКТИКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

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

Власть целеполагания

У некоторых из нас уже есть великая цель, а у кого-то ее может и не быть. Нелепо думать, будто такую цель можно моментально соорудить из ничего. Великая цель не способна зародиться на пустом месте. Но она зарождается в глубине души. Нам просто нужно ее найти. Профессор Стречер разработал инструмент, который позволяет людям сформулировать собственную главную цель, основанную на их ключевых ценностях. Используя идею Стречера, мы смогли выразить цель создания этой книги следующим образом:

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

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

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

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

«Заявив, что человек несет ответственность и обязан актуализировать потенциальный смысл своей жизни, я хочу подчеркнуть, что истинное значение жизни скорее может открыться во внешнем мире, чем внутри человека или его собственной души, как если бы она являлась закрытой системой. Мы встречаемся здесь с феноменом, который я считаю фундаментальным для понимания человека: с самотрансценденцией человеческого существования! За этим понятием стоит тот факт, что человеческое бытие всегда ориентировано вовне на нечто, что не является им самим, на что-то или на кого-то: на смысл, который необходимо осуществить, или на другого человека, к которому мы тянемся с любовью. В служении делу или любви к другому человек осуществляет сам себя. Чем больше он отдает себя делу, чем больше он отдает себя своему партнеру, тем в большей степени он является человеком и тем в большей степени он становится самим собой. Самоактуализация — это не конечное предназначение человека. Это даже не его первичное стремление. Если

превратить самоактуализацию в самоцель, она вступит в противоречие с самотрансцендентностью человеческого существования. Подобно счастью, самоактуализация является лишь результатом, следствием осуществления смысла».

Найти свою цель

Благодаря этой главе вы сформулируете свою цель³¹. Если она у вас уже есть, считайте, что вы получили возможность уточнить и детализировать ее. После того как вы найдете свою цель, вы узнаете о некоторых простых способах обращаться к ней в обыденной жизни, начать жить в согласии с ней и использовать ее власть для увеличения вашей производительности. Но прежде чем мы этим займемся, важно рассеять некоторые популярные заблуждения.

- Чтобы иметь цель в жизни, не обязательно быть религиозным или даже духовным человеком.
- Постановка цели не имеет отношения к мистике. Скоро вы узнаете, что процесс формулирования цели основывается на рациональных предпосылках.
- Нормально иметь более чем одну цель. Например, в предыдущей главе мы поделились с вами целью, руководившей нами при написании этой книги, но у нас есть также другие цели, которые относятся к другим сферам нашей жизни.
- Нормально иметь только одну цель. У некоторых людей есть одна цель, которая пронизывает все, что они делают. Например:
 - Служить и почитать моего Бога, изо дня в день стараясь быть как можно лучше.
 - Вносить позитивную энергию во все, что я делаю, и делиться этой энергией со всеми, с кем я общаюсь.
 - Делать паузы и задумываться над тем, как мои действия (до их совершения) влияют на остальных людей.
- Никто не запрещать вам иметь эгоистичную цель. Но, как вы узнали из предыдущей главы, трансцендентные цели не только делают мир лучше, они также улучшают

вашу производительность. Так что хотя мы не можем вам указывать, но мы надеемся, что вы найдете способ приложить свои силы к чему-то большему, чем вы сами.

- Ваша цель может меняться со временем. Она даже должна меняться! Наверное, самое постоянное в жизни — это перемены. Пересматривайте свои цели так часто, как вам нравится.

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

Выберите ключевые ценности

Ключевые ценности — это ваши фундаментальные убеждения и ведущие принципы. Это то, что для вас важнее всего, то, чем вы руководствуетесь, когда выбираете, как поступить и как вести себя. Выберите до пяти ключевых ценностей из следующего списка. Список неполон, так что если вам на ум придет что-то, чего в нем нет, то, пожалуйста, включите эту ценность в ваш список.

- Достижения
- Обязательства
- Общество
- Постоянство
- Отвага
- Креативность
- Образование
- Эффективность
- Удовольствие
- Энтузиазм
- Опыт
- Честность

- Независимость
- Вдохновение
- Доброта
- Лояльность
- Мотивация
- Оптимизм
- Позитивность
- Прагматизм
- Отношения
- Ответственность
- Безопасность
- Самоконтроль
- Духовность
- Традиции
- Надежность
- Репутация
- Жизненная сила

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

- Общество
- Креативность
- Удовольствие
- Опыт
- Отношения

Персонализируйте ключевые ценности

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

- **Общество.** Мы хотим помочь нашим читателям добиваться от себя большего и наслаждаться процессом работы.

- **Креативность.** Мы хотим объединить разрозненные идеи из разных областей так, чтобы создать что-то осмысленное и вдохновенное.
- **Удовольствие.** Мы хотим получить удовольствие от работы! Мы любим учиться и радуемся вызовам, которые ставит перед нами общение с людьми. Так что, помня об этом, мы собираемся насладиться процессом. Если нам нравится то, что мы делаем, то у нас скорее получится хорошо.
- **Опыт.** Мы хотим собрать знания в определенной сфере, которой мы страстно интересуемся, — это сфера здоровья и человеческой производительности. Мы хотим применить наши знания в собственной жизни и поделиться ими с читателями, чтобы они тоже могли воспользоваться нашим опытом.
- **Отношения.** Мы хотим использовать возможность познакомиться с интересными людьми, укрепить отношения с ними и учиться у них, в том числе и за рамками нашей работы над этой книгой.

Ранжируйте свои ключевые ценности

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

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

Напишите заявление о своей цели

Поздравляем! Вы определили свои ключевые ценности и задумались о них. Теперь вы готовы к тому, чтобы написать

заявление о цели. Ваше заявление должно отражать ваши персонализированные ключевые ценности и уложиться в одно — три предложения. Вот несколько примеров:

- Наша цель — помочь людям узнать, как им добиться от себя большего здоровым и устойчивым образом, и предупредить выгорание, разочарование и ощущение несчастья.
- Моя цель — помочь людям, когда им потребуется моя помощь, потому что люди подарили мне так много поддержки и любви, когда я ней нуждался!
- Моя цель — дать детям в моей школе чистое здание.
- Моя цель — изучить и понять природу, поделиться этим знанием с другими.
- Моя цель — сблизиться с моим партнером.
- Моя цель — добиться в спорте как можно большего, чтобы вдохновить и других людей преодолевать свои границы.
- Моя цель — творить прекрасные вещи, которые заставляют людей улыбаться, плакать, объединяют их друг с другом и с природой.

Применение цели

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

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

Теперь пришло время использовать вашу цель. Это значит, что существуют практические способы систематически

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

Визуальные подсказки

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

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

- Профессиональный велосипедист приклеил листочек с записанной на нем целью на руль велосипеда. Когда гонка становится ожесточеннее и его охватывает боль, естественная реакция человека — опустить голову и посмотреть вниз. И каждый раз, когда он так делает, он

видит свою цель: «Вдохновлять других людей выходить из своей зоны комфорта и прожить жизнь на полной мощности». Тогда он сильнее налегает на педали и выдерживает большие испытания.

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

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

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

Разговор с собой

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

Похоже, что цель — это идеальная мантра. Цель — это не то, что просто важно, это нечто наиболее для нас важное. И как вы узнали из предыдущей главы, цель обладает рядом с виду мистических и сверхъестественных свойств. Начиная с того, что она делает нас смелее и позволяет преодолевать страх, и заканчивая тем, как она подкрепляет наше упорство даже в самых тяжелых условиях. Неудивительно, что, используя цель как мантру во время «разговора с собой» (повторяя ее

мысленно), можно существенно повлиять на свою производительность.

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

Как вы понимаете, эта стратегия довольно распространена в спорте. Каждый спортсмен, с которым мы беседовали, говорил нам, что использует разговор с собой. Например, олимпийская бегунья Дезире Линден рассказала, что во время последних нескольких миль марафона он важен так же, если не больше, чем вода. Разговор с собой — это стратегия, которую можно позаимствовать у спорта и с большой пользой применить в других отраслях. Независимо от того, что вы делаете — используете свое тело, ум или душу, — повторение мантры, основанной на цели, когда вам страшно, больно или тревожно, может очень пригодиться. Она позволяет найти почву под ногами, ослабляет негативные эмоции и умиряет наше эго, которое, как вы узнали из [главы 8](#), очень любит приказывать остановиться и все бросить.

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

Вечерние раздумья

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

«Экспрессивное письмо» — это разновидность ведения дневника, в котором вы рассматриваете самые важные вопросы своей жизни. Исследования показали, что такие записи усиливают клетки нашей иммунной системы. Кроме того, экспрессивное письмо связывают с уменьшением депрессии и тревожности, снижением давления, сокращением числа визитов к врачам, улучшением работы легких и печени, а также улучшением настроения и социальных связей. Ученые предполагают, что экспрессивное письмо приводит к таким значительным результатам, потому что оно открывает для нас безопасное поле для рассуждения на темы, которые для нас особенно важны. Как правило, многие из нас подавляют эти мысли и чувства, удерживая их в себе. Но как знает всякий, кто таил глубокие чувства глубоко внутри себя, это может привести к большому напряжению. В то же время и делиться ими с кем-то может оказаться крайне неловким. Позволив словам, которые

отражают ваши глубочайшие ценности и эмоции, вылиться на страницу, мы снимаем напряжение и таким образом улучшаем наше здоровье. По словам профессора Техасского университета в Остине Джеймса Пеннебейкера, пионера исследований экспрессивного письма, «время от времени очень важно сделать паузу и задуматься о том, что происходит в вашей жизни». Размышления о цели и о том, как близко мы подошли к жизни в согласии с ней, полностью отвечают требованиям экспрессивного письма, как их понимает Пеннебейкер.

Жизнь с целью

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

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

Заключение

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

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

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

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

Кстати, никто из великих мастеров своего дела, о которых вы читали в этой книге, не следовал какому-либо универсальному рецепту. Вместо этого они использовали существующие принципы производительности и связанные с ними практики и, адаптируя их, создавали собственные принципы, соответствующие их уникальному стилю и особым требованиям их работы. Мы надеемся, что вы поступите таким же образом. Чтобы помочь вам начать, далее мы собрали воедино ключевые практики, которые соответствуют каждому принципу. Считайте, что это ваш базовый рецепт, который вы со временем переработаете под себя. И когда вы это сделаете, мы будем рады узнать о вашем опыте. Мы надеемся, что эта книга — только начало и что мы сможем создать сообщество людей, разделяющих желание учиться и становиться лучше.

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

Систематический рост достигается чередованием стресса и отдыха

Подвергайте себя стрессу

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

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

Добивайтесь глубокой концентрации и идеального исполнения

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

Разбивайте работу на блоки

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

Воспитывайте в себе настрой на преодоление

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

Осмелитесь отдохнуть

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

- Выберите время, когда вам не мешают, например рано утром, после того как вы почистили зубы, или вечером, перед сном.
- Сядьте в удобную позу и, в идеале, в спокойном месте.
- Установите таймер, чтобы вас не отвлекали мысли о времени.
- Начните глубоко дышать, вдыхая и выдыхая через нос.
- Сосредоточьтесь только на дыхании. Если задумываетесь о чем-то, отмечайте свои мысли, но отпускайте их. Снова

сконцентрируйтесь на дыхании.

- Начните с одной минуты и постепенно увеличивайте продолжительность, добавляя от 30 до 45 секунд каждые несколько дней.
- Регулярность важнее продолжительности. Лучше всего медитировать ежедневно, даже если это означает, что сессии будут короткими.

Используйте повышенную осознанность в повседневной жизни

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

Делайте перерывы с умом и позвольте своему подсознанию поработать за вас

- Когда вы работаете над напряженной задачей и утыкаетесь в тупик, попробуйте отступить.
 - Отвлекитесь от того, над чем работаете, как минимум на пять минут.
 - Чем сложнее задача, тем дольше должен быть перерыв.
 - В случае действительно выматывающих задач подумайте о том, чтобы сделать паузу до утра.
- Во время перерывов занимайтесь делами, которые почти не требуют или вообще не требуют концентрации:
 - выйдите на короткую прогулку;
 - посидите на природе;
 - медитируйте;
 - восстановитесь, общаясь с людьми;

- послушайте музыку;
- примите душ;
- помойте посуду.
- Возможно, во время перерыва вы воскликнете: «Эврика!». Прекрасно, коль так. Но даже если никаких идей во время перерыва в голову не придет, ваше подсознание все равно заработало. Когда вы вернетесь к тому, чем занимались, вы, скорее всего, сможете преодолеть тупик.

Сделайте сон приоритетной задачей

- Осознайте, что сон — продуктивное занятие.
- Поставьте своей целью сон продолжительностью как минимум семь — девять часов каждую ночь. Для тех, кто занят интенсивным физическим трудом, 10 часов — это не слишком много.
- Лучший способ выяснить, сколько сна вам нужно, это провести от 10 до 14 дней, ложась спать, когда вы устали, и вставая без будильника. Вычислите среднее время сна. Вот сколько вам нужно спать.
- Для улучшения ночного сна следуйте таким подсказкам:
 - Убедитесь, что в течение дня находитесь под естественным (то есть не электрическим) светом. Это поможет вам поддерживать здоровый циркадный ритм.
 - Делайте зарядку. Энергичная физическая активность утомляет. А когда мы устаем, мы спим. Но не занимайтесь спортом прямо перед отходом ко сну.
 - Ограничьте употребление кофеина и полностью исключите его за пять или шесть часов до отхода ко сну.
 - Используйте кровать только для сна и секса. Не для еды, просмотра телепередач, работы на ноутбуке или чего-то еще. Единственное исключение — чтение бумажной книги перед сном.

- Не пейте алкоголь перед сном. Хотя он может ускорить наступление сна, он часто нарушает его более поздние и важные стадии.
- Ограничьте воздействие голубого света вечером.
- Не начинайте работать над тяжелыми, напряженными задачами — физическими или умственными — после ужина.
- Если ваш разум не может успокоиться, попробуйте перед сном заняться короткой осознанной медитацией.
- Когда чувствуете дремоту, не боритесь с ней. Что бы вы ни делали, это может подождать до утра.
- Пусть ваша комната будет как можно более темной. Если возможно, заведите светонепроницаемые жалюзи.
- Уберите смартфон из спальни. Даже если он поставлен на беззвучный режим. Уберите его — и все.
- Если вас охватила дневная дремота, попробуйте дневной сон — от 10 до 30 минут — для восстановления энергии и концентрации.

Делайте продолжительные перерывы

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

Подготовка к производительности

Оптимизируйте свой ритуал

Разработайте ритуал разогрева для важной деятельности

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

Создайте «собственное место»

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

Приучите себя работать

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

- Самое главное — систематичность. От лучшего ритуала не будет никакого толку, если вы не практикуете его регулярно.

Разработайте свой режим дня

Станьте минималистом, чтобы быть максималистом

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

К таким обычно относятся решения по поводу:

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

Сопоставляйте свою активность с уровнем энергии

- Определите свой хронотип (то есть жаворонок вы или сова).

- Распределите свой день соответственно хронотипу. Обдумывайте заранее, на какое время вы намечаете определенную работу, сопоставляя ее потребности с вашим уровнем энергии.
- Оберегайте время, когда вы бодрее всего, чтобы выполнять в эти моменты самую важную работу.
- Назначайте задачи, требующие меньше усилий, на периоды, когда вы менее бодры.
- Не боритесь с усталостью! Вместо этого используйте моменты, когда чувствуете утомление, для восстановления и выработки креативных идей, над которыми сможете поработать в следующий цикл высокой энергии и концентрации.
- Помните, что, работая в соответствии со своим хронотипом, вы не только увеличиваете производительность, но и обеспечиваете верный баланс между стрессом и отдыхом.

Выбирайте свое окружение

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

Возьмитесь за дело

- Ничто не заменит собственно ежедневной работы, шлифовки вашего мастерства день за днем.

- Помните, что отношение к деятельности часто следует за поведением, поэтому иногда самое лучшее, что вы можете сделать, — это просто начать работать.

Используйте силу цели

Ищите смысл в трансцендентности

Преодолейте свое эго

- Помните, что ваше эго, или «я», или «центральный управляющий», служит защитным механизмом, который удерживает вас от достижения истинных пределов. Когда вы сталкиваетесь с серьезными проблемами, ваше эго биологически запрограммировано остановить вас и велеть вам повернуть в другом направлении.
- Сконцентрировавшись на трансцендентной цели, на задаче сделать что-то за пределами личных интересов, вы можете преодолеть свое эго и пробиться через наложенные на себя ограничения.
- По возможности связывайте свою деятельность с какой-либо великой целью. И тогда, если вы столкнетесь с серьезными затруднениями и ваш разум посоветует вам все бросить, вы сможете спросить себя, зачем вы это делаете. Если ответом будет: «Я делаю это для кого-то или чего-то, что превышает меня», то вы, скорее всего, сможете пробиться.
- Меньше думать о себе — это лучший способ развить себя.

Повысьте свою мотивацию

- Помните о том, что вы постоянно ищете баланс между восприятием усилия (то есть тем, насколько тяжелым что-то ощущается) и мотивацией. Таким образом, если вы хотите выдержать большее усилие, вам может потребоваться укрепить вашу мотивацию.

- Чтобы повысить мотивацию, свяжите работу с более великой целью или задачей.
- Концентрация на деятельности, которая помогает другим, не просто делает мир лучше, она также повышает вашу производительность.
- Задумайтесь о том, почему вы делаете то, что вы делаете, особенно когда чувствуете, что устали.

Помогайте другим, чтобы избежать выгорания

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

Сформулируйте и используйте свою цель

В этом вам помогут упражнения, приведенные в [главе 9](#).

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

Стратегически напоминайте себе о цели

- Используйте визуальные подсказки, чтобы напомнить себе о цели, когда вам больше всего нужно ускорение.
- Придумайте мантру, основанную на вашей цели, и используйте ее для разговора с собой, когда дела идут плохо.

- Обдумывайте вашу цель перед сном (попробуйте использовать экспрессивное письмо). Думайте о том, насколько ваша жизнь соответствует вашей цели, и стремитесь со временем приблизиться к жизни в полном согласии с ней.

Библиография и источники

Глава 6

Kim Constaninesco, “Olympic Hopeful and Filmmaker Alexis Pappas Churns Miles and Words for the Perfect Mix,” Purpose2Play, 17 декабря 2015, <http://purpose2play.com/olympic-hopeful-and-filmmaker-alexi-pappas-churns-miles-and-words-for-the-perfect-mix/>.

John Kounious и Mark Beeman, “Aha! The Cognitive Neuroscience of Insight,” *Current Directions in Psychological Science* 18 (2009): 210–216.

Sheena Lewis, Mira Dontcheva и Elizabeth Gerber, “Affective Computational Priming and Creativity,” CHI 2011 Conference on Human factors in Computing Systems (2011).

Anthony Blanchfield, James Hardy и Samuele Marcora, “Non-Conscious Visual Cues Related to Affect and Action Alter Perception of Effort and Endurance Performance,” *Frontiers in Human Neuroscience* 8 (11 декабря 2014): 967.

Travis Proulx и Steven J. Heine, “Connections from Kafka: Exposure to Meaning Threats Improves Implicit Learning of on Artificial Grammar,” *Psychological Science* 20, no. 9 (сентябрь 2009): 1125–1131.

Silvano Zipoli Caiani, “Extending the Notion of Affordance,” *Phenomenology and the Cognitive Sciences* 13, no. 2 (июнь 2014): 275–293.

Mihaly Csikszentmihalyi, *The Evolving Self. A Psychology for the Third Millennium* (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 1993), 139–141.

Mason Currey, *Daily Rituals: How Artists Work* (New York: Knopf, 2013), 120–121.

A.M. Graybiel, “Habits, Rituals, and the Evaluative Brain,” *Annual Review of Neuroscience* 31 (2008): 359–387.

O. Beouchet, “Testosterone and Cognitive Function: Current Clinical Evidence of a Relationship,” *European Journal of*

Endocrinology 155, no. 6 (декабрь 2006): 773–781.

Глава 7

Drake Baer, “The Scientific Reason Why Barack Obama and Mark Zuckerberg Wear the Same Outfit Every Day,” Business Insider, 28 апреля 2015, <http://www.businessinsider.com/barack-obama-mark-zuckerberg-wear-the-same-outfit-2015-4>.

Michael Lewis, “Obama’s Way,” Vanity Fair, октябрь 2012, <http://www.vanityfair.com/news/2012/10/michael-lewis-profile-barack-obama>.

Neil Vidmar, “The Psychology of Trial Judging,” Current Directions in Psychological Science 20 (2011): 58–62.

Ed Yong, “Justice is Served, But More So After lunch: How Food-Breaks Sway the Decisions of Judges,” Discover, 11 апреля 2011, <http://blogs.discovermagazine.com/notrocketscience/2011/04/11/-justice-is-served-but-more-so-after-lunch-how-food-breaks-sway-the-decisions-of-judges/#.VplKhvHer40>.

Nicholas Bakalar, “Doctors and Decision Fatigue,” New York Times, 27 октября 2014, http://well.blogs.nytimes.com/2014/10/27/doctors-and-decision-fatigue/?_r=0.

Kathleen D. Vohs и др., “Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation and Active Initiative,” Journal of Personality and Social Psychology 94, no. 5 (2008): 883–898.

Joseph Tzelgov, “Automaticity and Processing Without Awareness,” Psyche 5, no. 3 (апрель 1999).

Till Roenneborg, Internal Time: Chronotypes, Social Jet lag, and Why You’re So Tired (Cologne, Germany: DuMont Buchverlag, 2010).

Brigitte M. Kudielka и др., “Morningness and Eveningness: The Free Cortisol Rise after Awakening in ‘Early Birds’ and ‘Night Owls’”, Biological Psychology 72, no. 2 (май 2006): 141–146.

J.A. Horne & O. Ostberg, “A Self-Assessment Questionnaire to Determine Morningness-Eveningness in Human. Circadian

Rhythms,” *International Journal of Chronobiology* 4, no. 2 (1976): 97–110.

Mareike B. Wieth и Rose T. Zacks, “Time of Day Effects on Problem Solving: When the Non-Optimal is Optimal,” *Thinking & Reasoning* 17, no. 4 (2011): 387–401.

Scott E. Cornell, Mark Hoekstra и James E. West, “Is Poor Fitness Contagious? Evidence from Randomly Assigned Friends,” *Journal of Public Economics* 95 (август 2011): 657–663.

Ron Friedman и др., “Motivational Synchronicity: Priming Motivational Orientations with Observations of Others’ Behaviors,” *Motivation and Emotion* (март 2010): 34–38. doi: [10.1007/s11031-009-9151-3](https://doi.org/10.1007/s11031-009-9151-3).

Paula M. Niedenthal, “Embodying Emotion,” *Science* 316, no. 5827 (18 мая 2007): 1002–1005.

Philip L. Jackson, Andrew N. Meltzoff и Jean Decety, “How Do We Perceive the Pain of Others? A Window into the Neural Processes involved in Empathy,” *Neuroimage* 24, no. 3 (1 февраля 2005): 771–779.

Emma Seppala, *The Happiness Track: How to Apply the Science of Happiness to Accelerate Your Success* (New York: HarperCollins Publishers, 2016): 162.

Nicholas A. Christakis, MD, PhD, MPH и James H. Fowler, PhD, “The Spread of Obesity in a large Social Network over 32 Years,” *The New England Journal of Medicine* 357 (2007): 370–379.

Nicholas A. Christakis, MD, PhD, MPH и James H. Fowler, PhD, “Quitting in Doves: Collective Dynamics of Smoking Behavior in a Large Social Network,” *The New England Journal of Medicine* 358, no. 21 (22 мая 2008): 2249–2258.

James Clear, “What is Actually Required for Success?” *James Char* (блог), <http://jamesclear.com/required-for-success> (дата обращения: 13.12.2015).

Jocelyn K. Glei и Scott Belsky. *Manage Your Day-to-Day: Build Your Routine, Find Your Focus, and Sharpen Your Mind* (Amazon Publishing, 2013), 103.

Глава 8

Alexis Huicochea, “Man Lifts Car Off Pinned Cyclist,” Tuscon.com, 28 июля 2006, http://tuscon.com/news/local/aime/-article_e7f04bbd-309b-5c7e-808d-1907d91517ac.html.

Julie Halpert, “On Purpose,” Michigan Today, 5 марта 2014, <http://michigantoday.umich.edu/on-purpose/>.

T.D. Noakes, “Time to Move Beyond a Brainless Exercise Physiology: The Evidence for Complex Regulation of Human Exercise Performance,” *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism* 36, no. 1 (февраль 2011): 23–35.

T.D. Noakes, “J.B. Wolffe Memorial Lecture. Challenging beliefs: ex Africa semper aliquid novi,” *Medicine & Science in Sports & Exercise* 29, no. 5 (май 1997): 571–590.

Brad Stulberg, “What’s the Point?” *Blue Ridge Outdoors Magazine*, 22 июля 2015, <http://www.blueridgeoutdoors.com/go-outside/whats-the-point/>.

Emily B. Falk и др., “Self-Affirmation Alters the Brain’s Response to Health Messages and Subsequent Behavior Change,” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 112, no. 7 (17 февраля 2015): 1977–1982.

Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang и Frederick P. Morgeson, “Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature,” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 5 (сентябрь 2007): 1332–1356.

T.D. Shanafelt и др., “Career Fit and Burnout Among Academic Faculty,” *Archives of Internal Medicine* 169, no. 10 (25 мая 2009): 990–995.

P.R. Harris и др., “Self-Affirmation Reduces Smokers’ Defensiveness to Graphic On-Pack Cigarette Warning Labels,” *Health Psychology* 26, no. 4 (июль 2007): 437–446.

A.M. Grant и D.A. Hofmann, “It’s Not All About Me: Motivating Hand Hygiene Among Health Care Professionals by Focusing on Patient,” *Psychological Science* 22, no. 12 (декабрь 2011): 1494–1499.

Adam Gram, “How Customers Can Rally Your Troops,” Harvard Business Review, июнь 2011, <https://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops>.

Samuele M. Marcora, “Do We Really Need a Central Governor to Explain Brian Regulation of Exercise Performance?,” European Journal of Applied Physiology 104 (2008): 929–931.

Daniel Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (New York: Riverhead Books, 2012): 145.

David S. Yeager и др., “Boring But Important: A Self-Transcendent Purpose for Learning Fosters Academic Self-Regulation,” Journal of Personality and Social Psychology 107, no. 4 (октябрь 2014): 559–580.

Shelley E. Taylor, “Tend and Befriend Theory,” in Handbook of Theories of Social Psychology, под ред. Paul A.M. van Lange, Arie W. Kruglanski и E. Tory Higgins (London: Sage Publications, 2012).

David Conrad и Yvonne Kellar-Guenther, “Compassion Fatigue, Burnout, and Compassion Satisfaction among Colorado Child Protection Workers,” Child Abuse & Neglect 30, no. 10 (октябрь 2006), 1071–1080.

Adam M. Grant, Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success (New York: Viking. 2013), 166.

Brad Stulberg, “The Cure for Fitness Burnout,” Men’s Fitness, 15 октября 2014, <https://www.mensfitness.com/training/pro-tips/-cure-fitness-burnout>.

Глава 9

Anthony Blanchfield, James Hardy и Samuele Marcora, “Non-Conscious Visual Cues Related to Affect and Action Alter Perception of Effort and Endurance Performance,” Frontiers in Human Neuroscience 8 (11 декабря 2014): 967.

Antonis Hatzigeorgiadis, Nikos Zourbanos, Evangelos Galanis и Yannis Theodorakis, “Self-Talk and Sports Performance: A Meta-Analysis,” Perspectives on Psychological Science 6, no. 4 (июль 2011): 348–356.

Благодарности

Эта книга, конечно, появилась благодаря коллективной работе, благодаря команде, состоявшей не только из нас двоих, но и из многих людей, каждый из которых сделал свой уникальный вклад. Если она вам понравилась, пожалуйста, разделите с нами благодарность этим людям. Их вклад — в каждой странице, которую вы только что прочитали.

Во-первых, и прежде всего, мы хотим поблагодарить ядро нашей команды, без которого книга все еще была бы в наших головах, а не на бумаге. Это Кэтлин Сталберг: одному из нас она приходится потрясающей женой и нам обоим — потрясающим редактором. Мы закончили рукопись менее чем за три месяца, и многие спрашивали, как нам удалось так быстро справиться. Ответ — Кэтлин. Кэтлин возвращала нам отредактированные главы быстрее, чем любой профессионал, с которым мы когда-либо работали, и это несмотря на то, что она одновременно продолжала свою адвокатскую деятельность. Каждая страница этой книги стала лучше благодаря ей, и не только благодаря ее бесконечным правкам, но еще в большей степени благодаря ее бесконечной поддержке.

Мы говорим спасибо нашему агенту Теду Вайнштейну, который взялся за двух молодых авторов с небольшим опытом. Тед помог нам сформулировать наше предложение и, таким образом, идею книги. Он — воплощение профессионализма, и работать с ним одно удовольствие, а также, что еще важнее, у него можно многому научиться.

Мы благодарны прекрасной команде Rodale Books, включая Эли Мостель и Энджи Джиаммарино. И, в частности, благодарим нашего редактора Марка Вайнштейна, который поверил в идею книги с самого начала. Марк позволил нам писать то, что мы мечтали написать, и затем сделал написанное лучше. Что еще автор может просить у редактора?

Мы также хотим поблагодарить читателей наших первых набросков, чьи отзывы невероятно улучшили эту книгу. Эти

люди потратили свое время и энергию на рукопись, когда она существовала только в виде отдельных документов Word. Каждый из них сделал свой ценный вклад, потратив часы на разговоры по телефону, в Skype и на встречах за кофе. Мы благодарим Сару Баум, Марка Дэвиса, Келли Макумбер, Джонатана Маркуса, Алана Маккейна, Хиллари Монтгомери, Алана Пенскара, Мелиссу Штерн, Эрика Сталберга, Линду Сталберг, Феб Райт и членов команды по бегу по пересеченной местности Хьюстонского университета 2015 года (Калеб Бичем, Никита Прасад, Макензи Илари, Кэм Лаверти, Мария Гонзалез, Рик Хоули, Коди Андерсон, Дженнифер Дунлап, Мэтт Пармли, Джастин Барретт, Гэйб Лара, Брайан Баррац, Мередит Соренсен, Джиджей Рейна и Тревор Уолкер). Особую благодарность приносим Эмили Магнесс, которая продемонстрировала, что она лучший писатель в семье Магнессов. Ее редактура и критика были бесценным дополнением к этой книге.

Было бы грубым упущением не упомянуть наших учителей, которые поощряли нас написать эту книгу и благодаря вкладу которых мы смогли сформулировать наши идеи. Всю жизнь нам везло с учителями, и нам посчастливилось расти в кругу мудрости, доброты и заботы. Приносим особую благодарность Дэвиду Эпштейну, Марио Фрайоли, Верну Гамбетте, Адаму Гранту, Брюсу Грирсону, Алексу Хатчинсону, Майку Джойнеру, Бобу Кохеру и Келли Макгонигал.

Мы также благодарим издания, в которых мы регулярно публикуемся, включая Blue Ridge Outdoors (в частности, редактора Брэда Уилла Харлана), журнал New York (в частности, редактора Брэда Мелиссу Даль), журнал Outside (в частности, Брэд благодарит редактора Эрин Березини, Меган Браун и Уэсли Джадд), Running Times (Стив особенно благодарит редакторов Стива Джонатана Беверли, Скотта Дугласа и Эрин Страут) и Runner's World (в частности, Брэд благодарен редакторам Кэти Нитц и Меган Кита). Кроме того, мы благодарим журналы Outside, New York и Runner's World, где в колонках Брэда были впервые опубликованы некоторые из историй и идей этой

книги. Это воистину честь — постоянно писать для таких высококлассных изданий.

И конечно, спасибо всем великим мастерам своего дела, чьими историями мы поделились в этой книге. Хотя их слишком много, чтобы упомянуть каждого, мы хотим перечислить тех из них, с кем мы особенно сблизились, пока брали интервью. Эти звезды вышли за пределы простой вежливости, позволив нам заглянуть в их жизнь: Эмиль Альзамора, Мэтт Биллингсли, Мэтт Диксон, Меган Гарнье, Дэвид Госс, Дейв Гамильтон, Майк Джойнер, Боб Кохер, Дженнифер Фарр Дэвис, Брендон Реннелс, Даррен Смит и Вик Стречер.

Наконец, спасибо нашим семьям, которые всегда поддерживали нас, пока мы пытались достичь собственной Высокой Производительности. Без них ничто из этого не стало бы возможным. Кэтлин. Линда и Боб Сталберг. Эрик Сталберг. Луи Сталберг. Боб и Элейн Аппель. Рэнди и Боб Блум. Уильям и Элизабет Магнесс. Филипп и Эмили Магнесс.

Об авторах

Брэд Сталберг пишет о здоровье и науке человеческой производительности. Он колумнист журналов Outside и New York, а также писал для The Forbes, NPR, Los Angeles Times, Runner's World и The Harvard Public Health Review. Брэд широко известен своим умением объединять данные последних исследований с интересными личными историями, предлагая читателям практические советы, которые они могут применить в своей жизни.

Ранее Брэд работал консультантом в McKinsey & Company, где консультировал некоторых руководителей ведущих мировых компаний по широкому ряду вопросов. Он активный спортсмен и большой любитель прогулок. Брэд живет в Северной Калифорнии с женой Кэтлин и двумя кошками.

Стив Магнесс — тренер некоторых ведущих бегунов мира, он занимался подготовкой многих спортсменов к Олимпийским играм и мировым чемпионатам. В настоящее время ведет тренировки в Хьюстонском университете.

Стив широко известен тем, что объединяет науку и практику. Он лидер инноваций в спорте. Стив работает внештатным преподавателем по силовой и физической подготовке в Университете Святой Марии, а также является экспертом изданий Runner's World, The New York Times, New Yorker, BBC, Wall Street Journal и ESPN The Magazine. Его первая книга The Science of Running была опубликована в 2014 году. В юности Стив пробежал одну милю за четыре минуты и одну секунду. Живет в Хьюстоне, штат Техас.

Примечания

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

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

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

[22.](#) Кинг, С. Как писать книги. Мемуары о ремесле. М.: АСТ, 2011. *Прим. ред.*

[23.](#) Чиксентмихайи, М. Эволюция личности. М.: Альпина нон-фикшн, 2013. *Прим. ред.*

[24.](#) Один из лучших способов восстановить силу воли — сделать перерыв между тяжелыми задачами. Вот почему мы обычно просыпаемся поутру, заправленные силой воли по горлышко. Ведь для большинства из нас сон — это самый длинный перерыв.

[25.](#) Карри, М. Режим гения. Распорядок дня великих людей. М.: Альпина Паблишер, 2018. *Прим. ред.*

[26.](#) Апатичность и негативное отношение, в частности, опасны, когда дело доходит до серьезных вызовов. Равнодушные и негативно настроенные сверстники только усиливают имеющиеся у вас сомнения в собственных силах.

[27.](#) Весной 2016 года ультрамарафонец Карл Мельтцер поставил новый рекорд — 45 дней и 22 часа. Что интересно, когда Брэд брал интервью у Мельтцера для журнала Runner's World, тот сказал, что, когда ему становилось тяжело, он с благодарностью думал о тех, кто его поддерживал, и немедленно чувствовал себя лучше. Чем меньше Мельтцер думал о себе, тем лучше он выступал.

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

[29.](#) Франкл, В. Человек в поисках смысла. М.: Прогресс, 1990. *Прим. ред.*

[30.](#) Грант, А. [Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

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