



**Пит Лейбман**

**Энергия полезных привычек**

«Энергия полезных привычек: Живи счастливо, работай с удовольствием / Пит Лейбман»:  
Альпина Паблишер; Москва; 2019

ISBN 978-5-9614-2396-9

**Аннотация**

*Если любимая работа больше не приносит удовольствия, а вы каждый день чувствуете себя как телефон, у которого осталось 5 % зарядки, возможно, настало время пересмотреть свои привычки. Пит Лейбман, консультант по управлению, исследовал проблему снижения эффективности и мотивации. Он общался со многими успешными людьми – общественными деятелями, спортсменами, руководителями крупных компаний – и изучил привычки, которые позволяют им добиваться целей и держать планку, оставаясь счастливыми. Свои выводы он изложил в книге, подкрепив их яркими мотивирующими цитатами.*

**Пит Лейбман**

**Энергия полезных привычек: Живи счастливо, работай с удовольствием**

Переводчик Заур Мамедьяров

Редактор Мария Прилуцкая

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта О. Равданис

Корректоры М. Смирнова, О. Улантимова

Компьютерная верстка А. Абрамов

Дизайн обложки Ю. Буга

Иллюстрация на обложке [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

© Pete Leibman, 2018

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

## **Введение**

*Маленькое ежедневное усилие, если оно действительно ежедневное, даст фору нерегулярным подвигам Геркулеса.*

**Энтони Троллоп, английский писатель XIX века**

Вот отрывок из разговора с моим другом Тони (за 82 дня до срока сдачи рукописи этой книги):

- Какие у тебя планы на лето?
- Хочу пару раз выбраться куда-нибудь на выходные, но вообще мне нужно закончить книгу «Работай лучше», которую я пишу.
- Интересно! И о чем она?
- О связи между правильными, полезными привычками и высокой продуктивностью работы.
- Я недавно прочитал, что Уоррен Баффетт пьет по пять банок «Кока-колы» в день. При этом у него состояние больше \$75 млрд. Что твоя книга об этом скажет?
- Представь, какое состояние сколотил бы Баффетт, не пей он столько газировки!

Можно достичь вершин в своей сфере деятельности, если пить по пять банок газировки в день, вести сидячий образ жизни или спать меньше шести часов в сутки. Еще можно одолеть марафонскую дистанцию спиной вперед, на четвереньках или делая колесо. Однако то, что это возможно, еще не значит, что данная стратегия оптимальна.

Доктор Маршалл Голдсмит, книги которого не раз возглавляли список бестселлеров газеты *The New York Times* и который был признан лучшим в мире коучем по работе с руководителями компаний, ввел понятие «иллюзия успеха». В книге «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха» доктор Голдсмит пишет: «Одна из величайших ошибок успешных людей заключается в том, что они полагают: "Я добиваюсь успеха, поступая вот так-то. Следовательно, я добиваюсь успеха, потому что поступаю именно так"».

Успешные люди склонны думать, что их достижениям способствует все, что они делают. Однако ничей образ действий не идеален. Что-то так или иначе сдерживает вас, сколь многого бы вы ни добились.

Поскольку сейчас вы читаете книгу о высокой продуктивности, вероятно, вы уже довольно успешны. Книга «Работай лучше» поможет вам еще больше поднять производительность, выявив и изменив привычки, которые не помогают вам развиваться.

## **ЗАЧЕМ ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ**

Вы можете быть гораздо сильнее, чем думаете. Но образ жизни, сложившийся в современном мире, делает вас слабее – физически, интеллектуально и психологически. Это объясняется следующими тремя факторами.

### **Современный мир стимулирует нездоровый сидячий образ жизни**

На протяжении своей истории человечество питалось в основном натуральной едой, причем людям приходилось трудиться, чтобы добывать пищу и выживать. Сегодня все совсем иначе. У

наших предков не было неограниченного доступа к сладким напиткам, мучным лакомствам и значительно переработанным «пищевым продуктам», дающим пустые калории и скачки энергии. К тому же в прошлом не было компьютеров, телевизоров и других устройств, которые позволяют нам часами работать или развлекаться, не двигаясь с места.

Как известно, неправильное питание и сидячий образ жизни приводят к избыточному весу, что повышает риск возникновения почти всех хронических заболеваний, включая рак, диабет, инсульт, болезни сердца, а также депрессии.

Но есть и другие последствия. Нездоровый образ жизни притупляет интеллект и приводит к ускоренному старению мозга. Опубликованное в 2016 г. в журнале *Neurobiology of Aging* исследование доказывает, что умственные способности полных людей ухудшаются быстрее. Мозг страдающих от избыточного веса участников исследования соответствовал мозгу более стройных, которые были на 10 лет старше.

### **Современный мир препятствует концентрации**

Ноутбуки, смартфоны и другие достижения цивилизации во многом сделали нашу жизнь лучше. Однако они не позволяют нам концентрироваться на выполнении только одной задачи зараз. Так, заказанное компанией Nokia исследование 2013 г. показало, что человек проверяет свой мобильный телефон в среднем 150 раз в день, то есть примерно раз в шесть-семь минут в период бодрствования.

Вопреки распространенному мнению, многозадачность не способствует продуктивности. На самом деле она снижает эффективность выполнения практически любой работы... включая способность работать в режиме многозадачности. Доктор Клиффорд Насс (социолог из Стэнфордского университета) изучал эту тему в последние годы жизни. В 2013 г. он сказал в интервью: «Люди, которые постоянно работают в режиме многозадачности, не могут отсеивать не относящиеся к делу вопросы. Они не способны управлять оперативной памятью и все время отвлекаются. Они задействуют большие зоны мозга, которые не участвуют в выполнении текущей работы... Они не справляются даже с многозадачностью: когда мы просим выполнить несколько заданий одновременно, им это удается хуже всех».

### **Современный мир препятствует восстановлению сил**

Нам внушают мысль, что чем дольше работаешь, тем лучше результаты. Многие руководители подкрепляют это заблуждение. В большинстве компаний вас похвалят скорее за то, что вы задержались на работе, чем за то, что вы справились раньше обычного.

Когда вы уделяете работе больше времени, приходится жертвовать чем-то другим. Часто люди решают урезать часы сна и отдыха. К сожалению, от этого становится только хуже. Недосып быстро снижает интеллектуальные способности, а также способствует набору веса и возникновению хронических заболеваний.

Сегодня все испытывают давление на работе, будь вы генеральный директор, менеджер среднего звена или сотрудник на стартовой позиции. Если вы хотите добиться успеха сейчас и идти в гору на протяжении всей карьеры, вам нужно *работать лучше*, а не дольше. **Более эффективное (а не более длительное) рабочее время - ключ к улучшению самочувствия и максимальной продуктивности.**

### **Эффективные привычки = эффективное время**

Исследование Университета Дьюка выявило, что по меньшей мере 40 % повседневных действий мы совершаем «на автомате». Прочитав эту книгу, вы узнаете, как взять их под контроль и приобрести полезные привычки в четырех сферах (питание, физическая активность, концентрация и восстановление), что способствует хорошему самочувствию, благополучию и продуктивности в долгосрочной перспективе. Эти привычки помогут вам стать здоровее и энергичнее, выносливее и увереннее и позволят работать продуктивнее, так что вы сможете достигать большего за меньшее время и при меньшем стрессе.

## **КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА**

В 15 лет я был 178 см ростом, носил кроссовки 46-го размера и весил всего 54 кг. Я был похож на ходячую букву «L». Никто тогда и представить не мог, что я однажды напишу книгу о здоровом образе жизни.

В старших классах я всерьез взялся за свое тело – начал силовые тренировки, стал лучше питаться. Вскоре мне захотелось найти другие возможности саморазвития. С тех пор я более 15 лет изучаю психологию, изменение образа жизни и высокую работоспособность. Я получил психологическое образование в Университете Джонса Хопкинса (JHU) и во время учебы работал там же фитнес-тренером. На индивидуальные занятия ко мне первой записалась жена президента JHU. Как вам такое?

Окончив университет, я стал коучем и преподавал основы общей физической подготовки сотням людей в Вашингтоне и его окрестностях. Еще я начал участвовать в гонках с препятствиями (OCR), включая чемпионаты мира по этому виду спорта, на которые съезжаются атлеты из более чем 40 стран.

Однако основное время я работал в офисе – вероятно, как и вы. Пять лет до публикации этой книги я был специалистом по подбору руководящих кадров в ведущей консалтинговой фирме Heidrick & Struggles, которая обслуживает большую часть компаний из списка Fortune 500. На этой должности мне по большей части приходилось находить, интервьюировать и оценивать кандидатов на управленческие позиции.

За эти годы многие спрашивали меня, как лучше себя чувствовать и работать продуктивнее. Хотя у меня нет ответов на все вопросы, в этой книге вы найдете практически пошаговые рекомендации, основанные на личном опыте, беседах с высокоэффективными людьми и анализе последних научных исследований. Я написал ее, потому что хочу помочь вам стать настолько сильным, здоровым и успешным человеком, каким вы только можете быть. Я счастлив видеть, как люди преодолевают сложности и осуществляют свои мечты.

Как автор этой книги и коуч, я ожидаю и *требую* от вас большего, чем вы сами сейчас ожидаете и требуете от себя. Если что-то здесь покажется слишком резким, не забывайте: моя цель – помочь вам раскрыться. Вы не превзойдете свои самые смелые ожидания, если никто не будет подбадривать вас и побуждать становиться лучше.

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИВЫЧКИ (НЕ УЛОВКИ И НЕ ГЕНЕТИКА)**

Реклама уверяет нас, что к успеху ведут простые пути. Ежегодно миллиарды долларов тратятся на продвижение товаров и услуг, которые должны помочь вам выглядеть, чувствовать себя и работать лучше, не прикладывая к этому особых усилий.

Жизнь была бы гораздо проще, если бы самосовершенствование занимало пару дней. К сожалению, мы не можем вызвать изменения в нашей жизни так же быстро, как вызываем Uber. Значительные перемены происходят медленно и требуют труда.

Когда мы видим людей в хорошей физической форме (или успешных в какой-либо сфере жизни), мы склонны полагать, что они родились с более удачной ДНК. Действительно, генетика может подарить преимущество, однако она определяет лишь стартовую позицию. Ваш успех в жизни определяют *привычки*. По отдельности они могут выглядеть несущественными, но в совокупности оказывают большое влияние.

Представьте воздействие одной, казалось бы, незначительной вредной привычки. Выпив пол-литра сладкого холодного чая, вы потребите всего 150 калорий и 37 г сахара. Само по себе это не страшно. Однако ситуация примет опасный оборот, если вы пьете холодный чай каждый день, то есть потребляете более 54 000 калорий и более 7 кг сахара ежегодно. Столько же содержится в 15 000 драже Skittles. И это только одна «не заслуживающая внимания» вредная привычка!

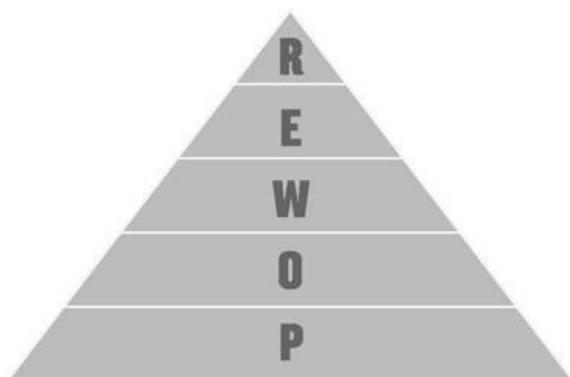
Хорошая новость в том, что и полезные привычки в сумме дают очень многое. К примеру, съев порцию шпината, вы потребите всего 85 г зелени. Казалось бы, немного. Однако ситуация изменится к лучшему, если вы станете есть шпинат каждый день, то есть ежегодно потреблять более 30 кг одного из самых полезных и питательных продуктов в мире. Всего

лишь одна «незначительная» полезная привычка!

Меняя свою жизнь шаг за шагом – пусть эти шаги просты и кажутся незначительными, – вы можете достигать выдающихся результатов. Эффективные привычки (а не уловки или генетика) – ключ к высокой продуктивности в долгосрочной перспективе.

### **Часть I. Пирамида P.O.W.E.R.**

Вам не нужно напрягать силу воли. Как вы скоро узнаете, процветающие люди не принуждают себя, чтобы добиваться успеха. Они вырабатывают эффективные привычки, принимая нестандартные решения и методично выстраивая свою жизнь. У них больше энергии, P.O.W.E.R., о чем подробно рассказывается в первой части книги. В главах 1-5 объясняется, как и зачем формировать у себя более эффективные привычки. Вы узнаете о концепции изменения образа жизни, которую я называю пирамидой P.O.W.E.R.



*Пирамида P.O.W.E.R.*

### **Часть II. Цикл эффективности**

Во второй части книги мы обсудим концепцию высокой производительности, которую я называю циклом эффективности. Вы узнаете, что именно следует изменить в четырех ключевых областях: питании, спорте, концентрации и восстановлении. Они оказывают существенное влияние на ваше самочувствие и работоспособность. Хотя у всех свои уникальные цели и задачи, конкретные действия позволяют добиваться невероятных результатов. Вы научитесь персонализировать и адаптировать изменения для вашего образа жизни – как нынешнего, так и будущего, когда станете еще успешнее.

Главы 1-9 фокусируются на персональном изменении. В главе 10 описано, как вдохновить перемены на уровне команды или организации. Здесь предложены шесть шагов, следуя которым любая компания сможет сократить затраты на здравоохранение, повысить продуктивность и улучшить здоровье, благополучие и эффективность работы всех своих сотрудников.



### Мысли выдающихся лидеров

Работая над этой книгой, я встретился с почти тремя десятками генеральных директоров и другими в высшей степени успешными людьми. Это мужчины и женщины разного возраста и семейного положения, представители различных профессий, работающие в организациях всевозможных форм и размеров. Их мысли включены в текст книги, а также вынесены на отдельных плашках под заголовком «Мысли успешных людей».

Вы узнаете, какие убеждения и привычки помогают этим людям быть успешными, и поймете, как применять их советы в собственной жизни, какими бы ни были ваши цели. Эта книга ориентирована не только на руководителей, она будет интересна любому амбициозному человеку, который хочет повысить собственную продуктивность.

### Личный план действий, оценка привычек и рабочая тетрадь

То, что работает для других, может не сработать для вас. То, что работает для вас, может не сработать для кого-то еще. Не существует единой инструкции, как повысить продуктивность работы или достичь новых вершин. К тому же каждый определяет успех по-своему. Одни идеи из этой книги найдут в вас больший отклик, чем другие, – как сегодня, так и в будущем.

Сам факт, что вы читаете эти строки, доказывает, что вы открыты новому и стремитесь достичь большего. Все мы сдерживаем себя, сами того не замечая или не желая этого признавать. Книга поможет вам обнаружить слепые пятна, повысить мотивацию и стать сильнее – физически, интеллектуально и психологически.

Как вы увидите, книга ориентирована на действия. Следуя этому принципу, я хочу дать вам три рекомендации, прежде чем вы перейдете к главе 1.

● **Выясните, насколько эффективны ваши привычки в настоящий момент.** Эту оценку можно бесплатно пройти на сайте [WorkStronger.com](http://WorkStronger.com). Тест займет не более трех минут, и результаты вы получите незамедлительно. Можете пригласить коллег, друзей и родственников присоединиться к тестированию.

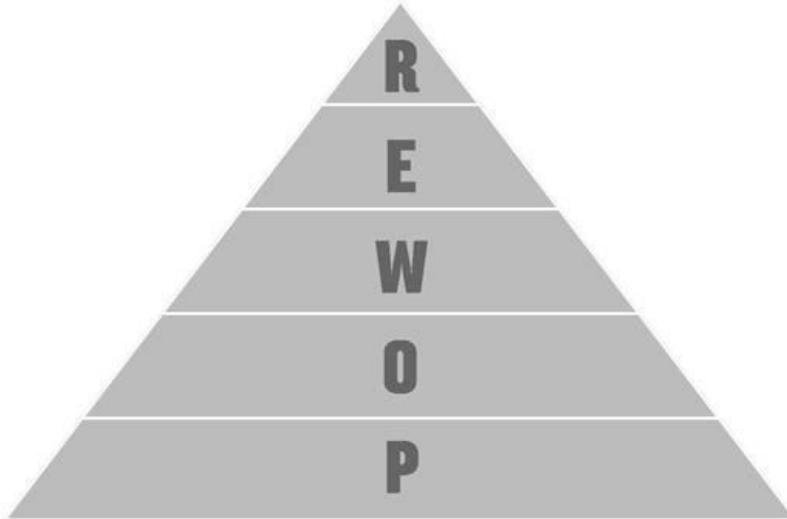
● **Скачайте бесплатную рабочую тетрадь «Работай лучше».** С ее помощью вы составите индивидуальный план действий по достижению лучшей формы и производительности. Скачать тетрадь можно на сайте [WorkStronger.com](http://WorkStronger.com).

● **Найдите партнера.** Перемены даются легче, когда кто-то поддерживает вас, к тому же это поможет отслеживать результаты в процессе. Попросите человека, которому доверяете, прочитать эту книгу и вместе с вами начать работать над собой.

Вы можете стать намного эффективнее, чем можете себе представить. Начнем!

## Часть I

### Пирамида P.O.W.E.R.

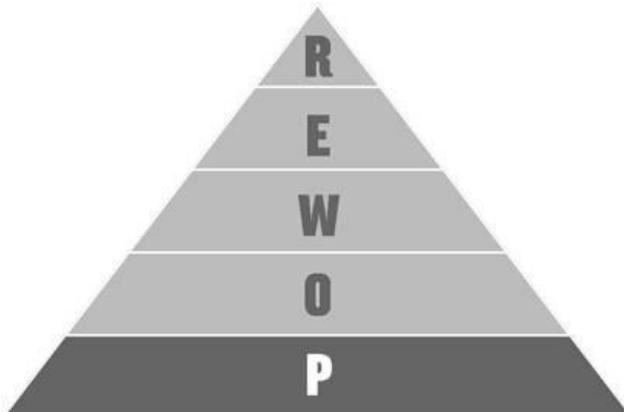


## Глава 1

### **Р. - Намерение**

*Чемпиона рождает то, что у человека внутри: желания, мечты, цели.*

***Мохаммед Али, один из самых выдающихся спортсменов XX века***



Шестого апреля 2007 г. предпринимательница Арианна Хаффингтон упала в обморок от усталости и недостатка сна. Падая, она ударилась головой об угол стола и забрызгала кровью пол своего домашнего кабинета. Она сломала скулу и рассекла глаз. В то время Арианна работала более 100 часов в неделю, и этот болезненный инцидент стал для нее громким сигналом тревоги.

В своей книге «Процветание: третий показатель для переопределения успеха и создания благополучной, мудрой и удивительной жизни» Хаффингтон пишет: «По традиционным критериям – богатство и власть – я была очень успешна. Однако мою жизнь нельзя было назвать успешной в нормальном смысле. Я понимала, что необходимы радикальные перемены. Я не могла так дальше жить». Этот случай заставил Арианну пересмотреть приоритеты. Она использовала свое влияние, чтобы разрушить распространенное заблуждение, будто за успех приходится платить выгоранием. Помимо «Процветания», Хаффингтон написала книгу «Революция сна: Как менять свою жизнь ночь за ночью». В конце 2016 г. она запустила проект Thrive Global, «чтобы положить конец эпидемии стресса и выгорания».

Когда люди хотят перемен, обычно они задумываются, что стоит начать делать, а что перестать. Очевидно, чтобы изменить жизнь, необходимо поменять образ действий. Однако

первым делом нужно изменить убеждения, поскольку именно они определяют наши поступки. Ваши установки в итоге либо побуждают вас двигаться вперед, либо становятся главным препятствием в достижении целей. В примере выше Арианне Хаффингтон пришлось пересмотреть свое представление об успехе, *прежде чем* она начала вести более здоровую жизнь.

В следующих главах вы увидите, что эффективные привычки порой незамысловаты, но это не значит, что сформировать их будет легко. Когда в процессе перемен вы столкнетесь с трудностями – а вы непременно столкнетесь с трудностями, – вы осознанно или неосознанно начнете спрашивать себя: зачем я это делаю? Почему я отказываю себе в куске торта, когда все вокруг его едят? Почему я сегодня занимаюсь спортом, а не иду домой? Зачем я трачу силы на этот сложный проект, когда вполне мог бы полениться, взяв задачу попроще? Почему я ложусь спать так рано, вместо того чтобы посмотреть телевизор?

Была бы охота *причина* – заладится любая работа. Первый уровень пирамиды P.O.W.E.R. – это ригрозе, **намерение**. В этой главе вы узнаете четыре установки, которые помогут вам четче сформулировать свою цель и вдохновят изменить жизнь к лучшему.

### **Мысли успешных людей**

«Я твердо верю, что чем крепче ваше здоровье, тем больше вы увлечены работой и тем больше энергии привносите во все сферы своей жизни – не только в карьеру, но и в семью, отношения с друзьями и окружением».

**Чип Берг, президент и генеральный директор Levi Strauss & Co., одного из крупнейших мировых брендов одежды**

### **УБЕЖДЕНИЕ № 1. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИВЫЧКИ ПОМОГАЮТ УМЕНЬШИТЬ И ПРЕДОТВРАТИТЬ СТРАДАНИЯ**

Майкл Блау – отец из города Брокен-Арроу, штат Оклахома. Однажды один из его детей сказал, что хочет стать похожим на него. Но сын говорил не о профессии. Он заявил: «Когда я вырасту, буду таким же большим и толстым, как ты».

Эти слова перевернули жизнь Майкла Блау, вдохновив на значительные изменения. Результаты невероятны: за 90 дней он избавился от 18 % телесного жира и сбросил более 27 кг (стал весить 80 кг вместо 110). Кроме того, он победил в национальном конкурсе на трансформацию тела за 12 недель, организованном по инициативе сети фитнес-центров Gold's Gym.

Не зная подоплеки этого преобразования, можно было бы предположить, что Блау полагался лишь на силу воли. Однако его мотивация гораздо мощнее: он верил, что, сбросив вес, станет лучшим отцом своим детям. Несомненно, именно это убеждение помогало Майклу находить силы в те дни, когда он был занят, чувствовал усталость или просто был не в настроении заниматься спортом и правильно питаться. Теперь, подражая ему, сыновья Блау качают пресс и отжимаются.

Обидное замечание подтолкнуло и меня заняться своим телом, когда я был подростком. В старших классах наша команда отправилась в летний баскетбольный лагерь. В то время я был 178 см ростом и весил 54 кг. Однажды мы с ребятами грелись на солнце, сняв футболки из-за жары. Один из них взглянул на меня и рассмеялся: «Вы только посмотрите на Лейбмана, он такой тощий, что видно, как у него сердце бьется». Все расхохотались. Я поглядел на собственную грудь и понял, что они правы! И все же я попытался перевести все в шутку: «Не знаю, о чем вы, парни».

Этот ужасно неловкий момент дал мне мотивацию стать крепче. Я понятия не имел, с чего начать, но мой старший, куда более матерый друг по имени Джон взял меня под крыло. За следующий год мое тело преобразилось. К моменту поступления в университет я был 185 см ростом и весил 82 кг, имея менее 10 % жира, – огромный прогресс в сравнении с прежним тщедушным видом.

На протяжении жизни я менялся по самым разным причинам, но первым стимулом работать

над собой стало огорчение из-за замечания товарища по команде. Как и Арианна Хаффингтон и Майкл Блау, я получил заряд энергии в «важной точке» – поворотном моменте, который подталкивает человека изменить свою жизнь. Такие неприятные инциденты мотивируют лучше всего.

«Важные точки» вдохновляют многих переходить на более здоровый образ жизни. Однако необязательно испытывать откровение, чтобы измениться. Если вы хотите избежать огорчений и боли или уменьшить их в вашей жизни, вам всего лишь следует решить – в любое время – сформировать эффективные привычки. Проще говоря, без них страданий в вашей жизни будет *больше* .

Исследование доктора Эрла Форда из Центра по контролю и профилактике заболеваний в Атланте показало, что более здоровый образ жизни снижает вероятность возникновения хронических болезней на целых 80 %. Иными словами, большинство человеческих недугов обусловлено образом жизни, а потому их можно избежать.

В исследованиях также оценивается влияние конкретных привычек на уменьшение или предотвращение боли, связанной с определенными заболеваниями. Так, ученые из Университета Дьюка обнаружили, что при лечении депрессии занятия спортом по эффективности могут сравниться с приемом антидепрессантов. А нейробиологи из Университета штата Джорджия продемонстрировали, что физическая активность повышает уровень галанина – нейропептида, который способствует стрессоустойчивости.

Многие из тех, у кого я брал интервью для работы над этой книгой, назвали стресс ключевой причиной, по которой они занимаются спортом и уделяют большое внимание здоровью. Примером может служить Барбара Тулипейн, генеральный директор Национальной ассоциации парков и рекреаций (NRPA) – некоммерческой организации, занимающейся улучшением общественных парков, зон отдыха и заповедников. «На посту генерального директора не избежать стресса, – сказала мне Барбара. – Но можно выбирать, как справляться с ним. Многие руководители обращаются к алкоголю, я же предпочла физическую активность. Пожалуй, бег – мой наркотик. Быть в форме не главное, хотя это и приятно. Мне важнее снимать стресс и заботиться о своем психическом здоровье».

## **УБЕЖДЕНИЕ № 2. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИВЫЧКИ ПОМОГАЮТ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЛУЧШЕ И ДОБИВАТЬСЯ БОЛЬШЕГО**

Огромное количество исследований доказывает, что эффективные привычки в четырех сферах (питание, спорт, концентрация и восстановление) заряжают человека энергией и повышают продуктивность его работы как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Усовершенствовав свои привычки в этих ключевых областях, вы обеспечите множество преимуществ для тела и разума.

Эффективные пищевые привычки (о которых речь пойдет в главе 6) идут на пользу вашему самочувствию, настроению и способности к концентрации. Так, исследование доктора Джереми Спенсера из Университета Рединга доказало, что, съев горсть черники (богатой антиоксидантами), человек в течение пяти часов демонстрирует лучшую память и способность к концентрации.

Эффективные спортивные привычки (о них рассказано в главе 7) делают вас выносливее. Более того, МРТ-сканирование показывает, что физическая активность способствует увеличению объема мозга. К примеру, исследование Университета Британской Колумбии обнаружило, что аэробные упражнения могут приводить к росту гиппокампа – части человеческого мозга, которая отвечает за обучение и память.

Эффективные рабочие привычки (о которых говорится в главе 8) помогают выполнять больший объем работы за меньшее время. Исследования выявили, что более высокая концентрация стимулирует творческое мышление и вовлеченность в работу. Специализированная консалтинговая компания The Energy Project в 2013 и 2014 гг. совместно с журналом *Harvard Business Review* исследовала представителей 25 отраслей. Выяснилось, что уровень мотивации к работе среди тех, кто хорошо концентрируется, возрастает на 29 %.

Эффективные восстановительные привычки (рассмотрены в главе 9) делают человека спокойнее, улучшают память и повышают устойчивость внимания. В опубликованном в *Journal of Neuroscience* исследовании проводится сравнение снимков головного мозга практикующих

и не практикующих медитацию людей. Ученые обнаружили, что для первых характерна бóльшая стабильность вентральной заднемедиальной коры мозга – той его части, которая заставляет нас витать в облаках.

Пищевые, спортивные, рабочие и восстановительные привычки во многом пересекаются друг с другом. Нездоровые привычки в любой из этих областей могут пустить вашу жизнь под откос, внушить чувство, будто вы утопаете. Не занимаясь спортом, питаясь нездоровой едой и недостаточно отдыхая, вы лишаете себя энергии и способности фокусироваться. Многие пытаются компенсировать это сахаросодержащими продуктами, энергетическими напитками и огромными дозами кофеина. Однако эти временные меры не решают проблемы, они лишь делают вас раздражительным и беспокойным. К тому же они плохо влияют на сон и, если не знать меры, могут привести к серьезным проблемам со здоровьем.

Эффективные пищевые, спортивные, рабочие и восстановительные привычки, напротив, стимулируют ваше развитие. Они позволят справиться с чем угодно, даже если вы находитесь под огромным давлением. Занимаясь спортом, правильно питаясь и хорошо отдыхая, вы полны сил, радуетесь жизни и уверены в себе. Возрастает и способность к концентрации, благодаря которой вы добиваетесь большего намного быстрее, что оставляет время на отдых и заботу о себе.

Эффективные привычки закладывают прочный фундамент для превосходного самочувствия и работы на пике продуктивности. К сожалению, часто люди этого не понимают. «Мне кажется, у многих приоритеты расставлены в обратном порядке, – говорит Фрэнк Карбе, финансовый директор международной биофармацевтической компании Myovant Sciences. – О здоровье и хорошем самочувствии задумываются в последнюю очередь. Но они должны стоять на первом месте, поскольку служат источником энергии, которая позволяет достигать профессиональных и личных целей».

### **Мысли успешных людей**

«Я работаю лучше, когда хорошо питаюсь. Еще я обнаружила, что более уравновешена в эмоциональном плане и лучше соображаю в те дни, когда занимаюсь спортом по утрам. В моем случае это не только идет на пользу здоровью и благополучию, но и повышает производительность».

***Пенни Прицкер, триатлонистка, предпринимательница, общественный деятель и филантроп, министр торговли США в администрации Обамы***

### **УБЕЖДЕНИЕ № 3. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИВЫЧКИ СПОСОБСТВУЮТ ДОЛГОСРОЧНОМУ ПРОЦВЕТАНИЮ**

Здоровый образ жизни способствует долгосрочному благополучию в работе и личной жизни. Об этом не понаслышке знает доктор Ларри Сени, председатель международной компании Senn Delaney, которая оказывает услуги по преобразованию и развитию корпоративной культуры и работает с более чем сотней директоров компаний из списка Fortune 500 и их команд. В то время как многие люди за 80 борются с серьезными медицинскими проблемами вроде деменции и болезней сердца, Ларри пребывает в расцвете сил и не собирается сдавать позиции.

Недавно он написал книгу «Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами и эмоциями». Ларри до сих пор работает на полную ставку, вместе с семьей занимается экстремальными видами спорта вроде катания на гидроцикле и зиплайна и принимает участие в шести триатлонах в год. Точнее, не просто принимает участие – он побеждает. В своей возрастной группе Ларри неодолим. «Люди полагают, что чем больше и усерднее они работают, тем больший их ждет успех. В результате они выгорают, – рассуждает он. – Я уверен, что, заботясь о себе, смогу дать больше своей семье и всему миру».

Стремлением к долгосрочному процветанию руководствуется и Джанин Эллис. Она основала Boost Juice (сеть фреш-баров, которая в 2017 г. насчитывала более 500 точек в 14 странах мира), написала книгу «Нечаянный предприниматель» (The Accidental Entrepreneur) и выступила инвестором в телевизионной программе Shark Tank. Хотя Джанин на 30 лет младше Ларри, она тоже мыслит на перспективу. «Я понимаю, что все, что я делаю сегодня,

определит, каким будет остаток моей жизни, – сказала она мне. – Я вижу старушек в креслах-каталках и с палочками. Я не буду такой».



*Доктор Ларри Сени,  
председатель Senn Delaney*

Размышляя о спортивных карьерах атлетов, комментатор канала ESPN Майкл Уилбон сказал: «Время непобедимо». В конце концов оно одолеет каждого из нас. Но вам решать, как скоро и насколько просто это произойдет.

### **Мысли успешных людей**

«Невозможно построить долгую карьеру без заботы о себе. Нужно понимать, что финишная черта находится очень далеко».

***Алекс Дузе, покоритель Ironman и предприниматель, на счету которого целый ряд проектов, включая участие в основании Ollie (новаторского бренда кормов для домашних животных) и TheLadders.com (карьерного ресурса, который используют более 8 млн профессионалов)***



*Алекс Дузе,  
предприниматель*

#### **УБЕЖДЕНИЕ № 4. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИВЫЧКИ ДЕЛАЮТ ВАС ЛУЧШИМ РУКОВОДИТЕЛЕМ И ХОРОШИМ ПРИМЕРОМ**

В скандальной рекламе Nike 1993 г. звезда НБА (вошедший в Зал славы баскетбола) Чарльз Баркли смело заявил: «Я ни для кого не пример. Мне за это не платят». Что бы ни хотел этим сказать Баркли, реклама задела за живое многих. Пресса как с цепи сорвалась, многие родители были возмущены его словами.

Вскоре другой звездный игрок НБА Карл «Почтальон» Мэлоун (также вошедший в Зал славы баскетбола) написал для журнала *Sports Illustrated* статью, в которой ответил Баркли. Он написал: «...Чарльз, можешь сколько угодно отрицать, что ты служишь для кого-то примером, но, подозреваю, это не тебе решать. Не мы становимся примером, а нас выбирают в качестве примера. Мы можем лишь решить, подавать хороший пример или плохой».

Эти слова относятся не только к знаменитым спортсменам. Они применимы к каждому из нас, особенно теперь, когда наши жизни все в большей мере выставляются напоказ в социальных сетях. Сегодня мы все служим кому-то примером. Это тем более верно, если у вас есть дети или вы занимаете руководящий пост. Ваш образ действий оказывает как хорошее, так и плохое влияние на всех, кто вас окружает.

Начальники сильно влияют на убеждения, образ действий и эффективность работы своих подчиненных. Директор подразделения организационного консалтинга компании The Energy Project Лори Кой поясняет: «Мы говорим руководителям: "Вы управляете энергичностью сотрудников! Вы оказываете непропорционально сильное влияние на всех, кто вас окружает, потому что все равняется на вас. Заботясь о своем здоровье и энергичности, вы показываете людям, что это важно, а также позволяете своим сотрудникам делать то же самое. Вам не нужно быть идеальным. Но вам нужно помнить об этом и первым делом брать ответственность за собственную жизнь"».

Желание стать лучшим руководителем и хорошим примером для окружающих не раз всплывало в интервью, которые я брал во время работы над этой книгой, включая беседу с Хоуби Дарлингом. Хоуби занимал должность генерального директора компании Skullcandy, производящей аудио- и игровые продукты мирового класса. До этого он работал главным управляющим в Nike. «Я считаю, что важный аспект моей работы состоит в том, чтобы вдохновлять людей на успех как в личной, так и в профессиональной жизни, – сказал он мне. – Здоровый образ жизни очень важен. Он помогает стать лучше как руководитель, как родитель, как друг. Думая таким образом, задаешься вопросом: "Разве можно не уделять этому время?" Когда ты руководитель, плохих дней быть не может. Все равняется на тебя. Ты задаешь тон».

## **Мысли успешных людей**

«Если хочешь отвечать за других, став лидером, сначала необходимо научиться отвечать за себя».

***Ронда Ветир, технический директор Estée Lauder Companies, одного из ведущих мировых производителей и продавцов качественной уходовой и декоративной косметики и парфюмерии***

## **РЕЗЮМЕ ГЛАВЫ**

Первый уровень пирамиды P.O.W.E.R. – это намерение. Была бы охота *причина* – заладится любая работа. В этой главе перечислены четыре убеждения, которые помогут вам четче сформулировать свою цель и вдохновят изменить жизнь к лучшему.

- Убеждение № 1. Эффективные привычки помогают уменьшить и предотвратить страдания.
- Убеждение № 2. Эффективные привычки помогают чувствовать себя лучше и добиваться большего.
- Убеждение № 3. Эффективные привычки способствуют долгосрочному процветанию.
- Убеждение № 4. Эффективные привычки делают вас лучшим руководителем и хорошим примером.

Прежде чем решать, *как* изменить свой образ жизни, поймите, *зачем* вам его менять. Сталкиваясь с трудностями, напоминайте себе, для чего вы ступили на этот путь и зачем идти по нему дальше. Вот несколько вопросов, над которыми вам, возможно, захочется поразмыслить после прочтения этой главы.

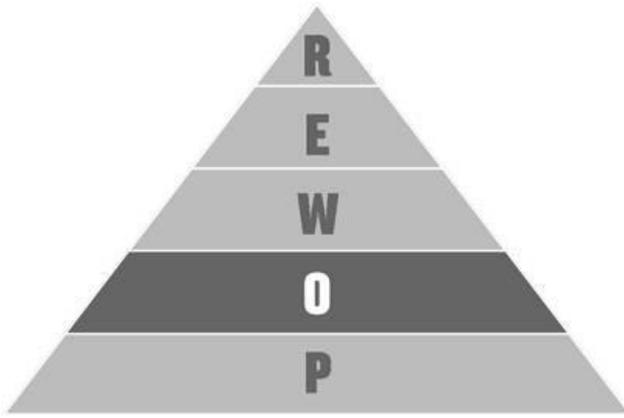
- Как часто вы чувствуете, что выкладываетесь на все сто на работе и дома? Что могло бы измениться к лучшему в вашей жизни, если бы вы сформировали у себя более эффективные пищевые, спортивные, рабочие и восстановительные привычки?
- Как вы оцениваете свой уровень здоровья, энергии и стресса? Какой будет ваша жизнь, если вы продолжите в том же духе?
- Кто для вас важнее всего? Какой пример вы подаете этим людям, демонстрируя свои текущие привычки?

## **Глава 2**

### **О. - Оптимизм**

*Величайшее открытие всех времен состоит в том, что человек может измениться, всего лишь изменив свое отношение к миру.*

***Опра Уинфри, одна из наиболее влиятельных персон в мире медиа, филантроп, продюсер и актриса***



В 1950-х гг. в маленькой деревушке на южной оконечности острова Тринидад, расположенного примерно в 11 км к северо-востоку от побережья Венесуэлы, жили две основные группы населения. Одна из них была ост-индского происхождения, другая – африканского. Они мирно обитали на разных концах деревни.

Доктор Уолтер Мишел, в то время студент, провел одно лето на Тринидаде неподалеку от этого места. Он заметил, что взрослые обеих групп имели противоположные представления о самоконтроле другой группы. Люди ост-индского происхождения полагали, что африканцы гораздо импульсивнее и предпочитают жить сегодняшним днем, не думая о будущем и не строя планов. Те же считали, что их соседи все время работают не покладая рук во имя будущего, не получая удовольствия от настоящего.

Эти полярные взгляды пробудили любопытство доктора Мишела. Он решил проверить, верны ли стереотипы. Для этого он отправился в местную школу, где учились дети обеих групп, и получил разрешение провести небольшой эксперимент над подростками от 11 до 14 лет. Доктор Мишел спросил каждого ребенка, с кем тот живет. Затем он оценил интеллектуальные способности и мотивацию детей и аттестовал их по ряду других критериев. В конце встречи он предлагал ребенку выбрать: получить небольшой кусочек шоколада тотчас же или куда больший кусок через неделю, \$10 сразу или \$30 через месяц, наконец, «гораздо больший подарок гораздо позже или маленький подарок сейчас».

Доктор Мишел установил, что стереотипы о каждой из групп в целом были весьма точны. Дети африканской группы, как правило, предпочитали забирать предложенное сразу, в то время как дети ост-индской группы обычно решали подождать, чтобы получить большую награду в будущем. Но ученый решил, что этой историей не ограничивается. Он предположил, что дети из неполных семей, живущие без отцов (что в то время было типично для африканской группы), редко видели мужчин, державших слово. Поэтому такие дети менее склонны верить, что он выполнит обещание и вручит им больший подарок позднее. Когда он сделал скидку на это, различия между группами исчезли.

В книге «Зефирный тест: Что такое самоконтроль и как его развить» [28] доктор Мишел описывает этот и многие другие эксперименты, в которых люди выбирают между небольшими сиюминутными и крупными отсроченными вознаграждениями. Объясняя результаты наблюдений на Тринидаде, он пишет: «Нет никаких причин отказываться от "сейчас", если нет уверенности, что "позже" действительно наступит... Если люди не верят в получение отсроченного подарка, они поступают рационально и предпочитают его не ждать».

Иными словами, не веря, что в будущем ждет награда за ожидание, человек поступает логично, выбирая тот вариант, который отвечает его интересам в краткосрочной перспективе. Если вы предпочитаете приятный сиюминутный вариант слишком часто, то можете решить, что не обладаете силой воли. Но на самом деле проблема может крыться в вашем отношении к настоящему и будущему.

Развивая эту тему в своей книге, доктор Мишел пишет: «Поскольку для оптимистов характерны более высокие ожидания успеха, они демонстрируют большую готовность отложить награду, даже когда это тяжело... Общий настрой на успех или провал существенным образом влияет на наш подход к новым задачам. Но все меняется, когда мы понимаем, что действительно можем победить. Логика очевидна: оптимисты в целом настроены на лучшее, но даже пессимисты поднимают свои ожидания, когда видят, что успех возможен».

Второй уровень пирамиды P.O.W.E.R. — **оптимизм**. В этой главе вы узнаете три стратегии формирования позитивного отношения к жизни, чтобы повысить собственные шансы на успех в любых начинаниях.

### **Стратегия № 1. Используйте гибкое сознание для своих привычек**

Психолог из Стэнфордского университета доктор Кэрол Дуэк долгие годы изучает взаимосвязь сознания и успеха. Главный посыл ее работы заключается в том, что для людей характерны два типа мышления: оно может быть либо фиксированным, если вы считаете, что способности неизменны, либо гибким, если вы уверены, что их можно развить.

Люди с фиксированным сознанием избегают трудностей (чтобы не потерпеть неудачу) и считают проблемы и критику доказательством того, что им не хватает определенных навыков или качеств. Люди с гибким сознанием, напротив, не боятся сложностей (несмотря на риск провала), а проблемы и негативные отзывы воспринимают как свидетельство того, что следует опробовать новый подход или работать усерднее, чтобы улучшить результаты. Стоит отметить, что можно демонстрировать фиксированность сознания в одних случаях и гибкость в других. Например, сознание может быть гибким в отношении ваших лидерских качеств, но фиксированным по поводу способности рано вставать или похудеть.

В книге «Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей» [29] доктор Дуэк пишет: «За 20 лет мои исследования показали, что представление человека о себе серьезно влияет на то, как он выстраивает свою жизнь. Оно может определить, станет ли он тем, кем хочет быть, и сумеет ли добиться того, чего хочет».

Далее она задает вопрос: «Считают ли люди с [гибким] сознанием, что все пути открыты любому, что каждый, кто достаточно образован и мотивирован, может стать Эйнштейном или Бетховеном? Нет. Но они полагают, что истинный потенциал человека неизвестен (и неизмерим) и невозможно предсказать, чего человек сможет добиться за годы тренировок, упорной работы и преданности своему делу».

### **В чем вас сдерживает фиксированное сознание?**

Фиксированное сознание часто проявляется в нашей речи. Мы руководствуемся пессимистическими поверхностными мыслями и отговорками, подчас не имеющими отношения к реальности. Это фразы, которыми мы характеризуем себя, например: «Я не жаворонок», «Я не умею...» или «Я слишком стар для...». Сюда относятся и фразы, которыми мы объясняем, что у нас есть, а чего нет, такие как «У меня медленный обмен веществ», «У меня нет силы воли» или «У меня нет времени на...». Кроме того, это утверждения, что мы не можем чего-то сделать: «Я не могу сбросить вес», «Я не люблю спорт» или «Я не могу перестать...».

Ярлыки, которые вы навешиваете на себя (или которые позволяете крепить на себя), сильно влияют на ваш образ действий. Внимательно относитесь к тому, что вы думаете и говорите о себе. Утверждая «Я не жаворонок», вы начинаете вести себя так, как свойственно «не жаворонку»: вам становится сложнее вставать по утрам и бодро встречать день. Полагая, что у вас «нет силы воли», вы и действуете как слабовольный человек, потребляя больше нездоровой пищи. Говоря, что «не любите спорт», вы с меньшей вероятностью станете тренироваться.

### **Как повысить гибкость сознания?**

Прежде всего необходимо определить, в каких сферах ваше сознание фиксированно. Затем спросите себя, насколько точны эти представления. К примеру, утверждение «Я не жаворонок», возможно, подкреплено годами опыта. Однако есть вероятность, что ваши утренние трудности объясняются обстановкой, в которой вы спите, или тем, чем вы занимаетесь перед отходом ко сну. Бодрое утро на самом деле начинается накануне вечером (более подробно этот пример разбирается в главе 9).

Вот другой пример. Однажды я беседовал с топ-менеджером, который утверждал, что у него медленный обмен веществ. Он считал, что это генетическая проблема, и так оправдывал свой лишний вес. Я спросил, как часто он занимается спортом, в частности силовыми тренировками (из главы 7 вы узнаете, что это один из оптимальных способов ускорить обмен веществ и улучшить состав тела). Мой собеседник ответил, что спортом занимается редко, а силовые тренировки не посещает вообще. Как вам это? Не стоит удивляться, что у вас медленный обмен веществ, если вы практически не тренируетесь и не уделяете время силовым упражнениям. Нельзя считать, что обстоятельства неизменны только потому, что некое свидетельство (например, лишний вес) поддерживает представление, сформированное

фиксированным сознанием (такое, как «У меня медленный обмен веществ»).

Как показывают исследования доктора Дуэк, различные установки ведут к разному образу действий и, соответственно, различным результатам. Одного желания меняться (намерения) недостаточно. Нужно еще и верить, что перемены возможны. Почему бы не использовать гибкое мышление в отношении всего вашего образа действий во всех сферах жизни?

## **Стратегия № 2. Используйте метод «ближнего света»**

В 2009 г. я уволился с работы, чтобы вести семинары и написать книгу для студентов о том, как начать карьеру после университета. Как правило, советы студентам дают люди старшего возраста. Я считал, что мне будет проще найти с ними общий язык, поскольку мне тогда еще не исполнилось и 30.

Я с энтузиазмом приступил к работе, но дело не заладилось. Прошло полгода, а я не написал ни единой статьи и не поделился ни единой идеей с аудиторией. Все мои силы уходило на мозговые штурмы и исследования — в то время я говорил себе, что без этого невозможно приступить к написанию книги. На самом деле я специально медлил из страха сделать первый шаг и поделиться своими мыслями с миром. Мое поведение было побочным эффектом стремления к цели (написания книги для студентов), которая очень меня вдохновляла, но казалась «слишком сложной».

Нужно было что-то менять, поэтому я решил разбить большую цель на «маленькие» ежедневные действия: теперь я писал (и публиковал) одну статью объемом от 300 до 500 слов каждый будний день. Это стало моей основной задачей, создание книги отодвинулось на задний план. Сначала статьи получались не слишком интересными. Перечитывая их сейчас, я не могу не поморщиться. Но они помогли мне начать. Со временем я стал писать лучше, а моя ежедневная привычка в итоге позволила мне заключить контракт на первую книгу «Я получил работу мечты, а значит, и вы сможете» (I Got My Dream Job and So Can You).

Покойный Эдгар Лоренс Доктороу, один из самых успешных американских писателей XX века, сказал: «Писать — все равно что вести машину ночью в тумане. В ближнем свете видно мало, но лишь так и можно достигнуть цели» [30].

Эту прекрасную метафору можно использовать при преодолении любых трудностей. Хотя большие цели вдохновляют людей и делают жизнь интереснее, порой они обескураживают — либо сразу, либо когда вы начнете действовать. Не позволяйте себе опустить руки из-за масштабов того, чего вы пытаетесь достичь. Вместо этого сосредоточьтесь и смотрите только на «ближний свет». Разбейте большую цель на небольшие посильные задачи, выполнение которых войдет у вас в привычку. Я называю это методом «ближнего света». Главы 6–9 помогут вам применить этот метод, чтобы построить конкретный, масштабируемый план действий, которые придадут вам сил, снизят уровень стресса и поднимут уровень вашей производительности.

Стратегия деления большой цели на части всплыла во время моего интервью с Томом Локармом. Том занимается триатлоном и возглавляет отдел кадров компании Mitel, мирового лидера в сфере бизнес-коммуникаций на уровне предприятий. «Люди откладывают перемены по многим причинам, — сказал он мне. — Думаю, основная проблема в том, что они заглядывают слишком далеко в будущее и не знают, с чего начать. Начните с одного дня, не загадывайте на три месяца вперед. Крайне важно похвалить себя, когда вы пройдете этот первый день. И если вы смогли прожить по-новому один день, сумеете и следующие пять, десять, тридцать и так далее».

Чтобы повысить мотивацию — особенно в самом начале, — стоит сосредоточиться на небольших привычках, необходимых для выполнения текущих задач, а не оценивать, насколько вы далеки от достижения итоговой цели. Лучше начать с малого и постепенно набирать обороты, чем откусить больше, чем можете проглотить, и с самого начала оказаться под давлением. Постарайтесь одержать несколько небольших побед, чтобы обрести оптимизм и уверенность в собственных силах. Смотрите только на «ближний свет». Вы сможете «расширить» любую привычку (или сформировать новую) позже.

Как определить, верный ли масштаб действий выбран (иными словами, как понять, что вы смотрите только на «ближний свет»? Спросите себя, насколько вы уверены, что сможете делать намеченное каждый (или почти каждый) день. Если ваша уверенность не дотягивает до 90%, пожалуй, вам стоит сократить масштаб перемен [31].



*Том Локар,  
глава отдела кадров в Mitel*

### **Стратегия № 3. Найдите подходящий пример**

Стоял июль. Во вторник в половине шестого вечера я приехал в вашингтонский приют для бездомных Clean and Sober Streets (CSS), который с 1987 г. предоставил бесплатную помощь более чем 5000 мужчин и женщин. Многие из них боролись с алкогольной или наркотической зависимостью. Я пришел отпраздновать год трезвости Гэри, с которым познакомился, работая волонтером в некоммерческой организации Back on My Feet (BOMF). Эта организация сотрудничает с приютами вроде CSS и помогает бездомным улучшить свою жизнь в физическом и эмоциональном отношении. Используя бег и вовлечение в жизнь общества, BOMF мотивирует и поддерживает людей на пути от бесприютности к независимости [32].

Поздравить Гэри пришло более 100 человек. В этой армии доброжелателей были волонтеры и сотрудники BOMF, а также друзья и родственники Гэри. Однако большую часть собравшихся составляли мужчины и женщины на разных этапах лечения зависимости. Несколько человек, включая Гэри, рассказали свои истории. Все они говорили искренне, ничего не скрывая и не пряча собственной уязвимости. Каждый из них в какой-то момент жизни находился в отчаянии. Однако эти истории заканчивались хорошо — выступавшие пришли к трезвости и сумели закрепить результат. Но тем вечером собравшихся вдохновляли не только их рассказы.

Ведущий торжества Брайан попросил встать тех гостей, кто не употреблял спиртного от одного дня до месяца. Некоторые поднялись с мест. Было видно, что им не очень-то комфортно. Тогда Брайан спросил: «Кто не пил от одного до трех месяцев?» Встали еще несколько человек. Затем он спросил, кто не пил от трех до шести месяцев. Затем — от шести до двенадцати. Вставало все больше людей, и всякий раз собравшиеся ликовали. Казалось, чем дольше люди не пили, тем выше они держали голову.

Ведущий продолжал: «Кто не пил от двух до трех лет?.. От трех до четырех лет?.. От четырех до пяти лет?» Наконец встал алкоголик, который был трезв более 40 лет.

В тот вечер в зале оказалось 20–30 человек, которые не пили от одного дня до месяца. Представьте себя на месте одного из них. Возможно, вы годами страдали от тяжелейшей зависимости. Путь к трезвости казался вам непреодолимым. И вот вы видите более 50 человек, которые были в такой же ситуации, но пришли к трезвости и не пили много месяцев, лет, а то и десятилетий. Даже утративший надежду человек в такой ситуации подумает: «Если все эти люди сумели побороть зависимость, неужели я не смогу?»

Само собой, преодолеть зависимость непросто. Подобный опыт не избавит человека от отчаяния навсегда. Но регулярное общение с людьми, которые подают пример и оказывают необходимую поддержку, многим помогает вернуться на истинный путь. В этом кроется великий урок для всех, кто хочет изменить свою жизнь — коренным образом или совсем незначительно. Самый действенный способ сохранять оптимизм — найти подходящий пример.

Им может послужить человек, который был в подобной ситуации (чем больше он был похож на вас, тем лучше), но преодолел аналогичные или даже более серьезные препятствия и добился того, чего хотите достичь вы. Такого человека можно найти через интернет или спросив у людей, которым вы доверяете, знают ли они кого-нибудь, кто достигал схожих целей. Ради этого придется потратить немало времени и сил, но оно того стоит.

Меняться непросто. Вас будут одолевать сомнения. Случатся срывы. Наступят моменты, когда захочется опустить руки. Чтобы преуспеть, вам не обойтись без оптимизма. Не имея наглядного, личного свидетельства, что кто-то вроде него сумел измениться, даже решительно настроенный человек может утратить надежду и мотивацию. Зная, что кто-то прошел через подобные трудности, вы не видите причин не достичь схожих результатов. Имея вдохновляющий пример, вы отказываетесь от мысли «Не знаю, получится ли у меня» в пользу «Я знаю, что у меня все получится, ведь он похож на меня и у него получилось».

### **Меняться никогда не поздно**

Когда-то Ронда Джермани-Баллентин весила более 90 кг при росте 157 см. Сейчас она на пенсии, а раньше работала директором по маркетингу и стратегическому развитию в компании Honeywell, входящей в список Fortune 100, — корпорации, которая занимается разработкой программного обеспечения и систем автоматизации. «Много лет я была очень, очень грузной, — рассказала Ронда. — Я растила двоих детей, была партнером в компании Booz Allen Hamilton, летала по всему миру и работала по 100 часов в неделю».

В 2010 г. Ронда решила, что настала пора уделять себе больше внимания. Ей не хотелось пополнить ряды «старушек, которые падают, ломают бедра и дальше передвигаются только с ходунками». Ронда стала внимательнее относиться к своему питанию. Еще она приступила к силовым тренировкам в небольшом спортзале, ориентированном на женщин с лишним весом.

Мысли успешных людей

«Думайте, как это сделать, а не ищите оправдания, почему вам это не под силу».

Бахрам Акради, *председатель совета директоров, генеральный директор и основатель компании Life Time®, ориентированной на обеспечение здорового образа жизни*

Вес уходил. Вскоре Ронде перестал подходить этот режим тренировок, и она начала посещать другой фитнес-центр. Для первого зала она стала слишкомстройной. Ее тело изменилось — в итоге она сбросила более 45 кг.

Сегодня Ронда чувствует себя более выносливой и здоровой, чем когда-либо. За год до публикации этой книги она сказала мне, что планирует получить сертификат фитнес-тренера, чтобы помогать другим людям, которые борются с лишним весом. «Теперь у меня всегда хорошее самочувствие, — добавила Ронда. — Поразительно, насколько я стала сильнее и спортивнее. В свои 60 я чувствую, что мне все по плечу. Это дало мне уверенность идти за своей мечтой даже на пенсии».

### **Резюме главы**

Второй уровень пирамиды P.O.W.E.R. — это оптимизм. Меняться никогда не поздно. Вы можете научить старого пса новым трюкам, лишь бы он хотел учиться и верил в лучшее. Если у вас есть желание меняться (намерение) и вера, что вы можете достичь в этом успеха (оптимизм), то вы располагаете сознанием, необходимым для достижения поставленных целей. В этой главе описаны три стратегии формирования позитивного отношения к жизни.

Стратегия № 1. Используйте гибкое сознание для своих привычек.

Стратегия № 2. Используйте метод «ближнего света».

Стратегия № 3. Найдите подходящий пример.

Вот несколько вопросов, над которыми вам, возможно, захочется поразмыслить по прочтении этой главы.

В чем вас сдерживает фиксированное сознание? Как отказаться от этих убеждений и сформировать более гибкое сознание?

Подумайте о цели, которая кажется вам недостижимой. Как применить метод «ближнего света», чтобы она стала более реальной?

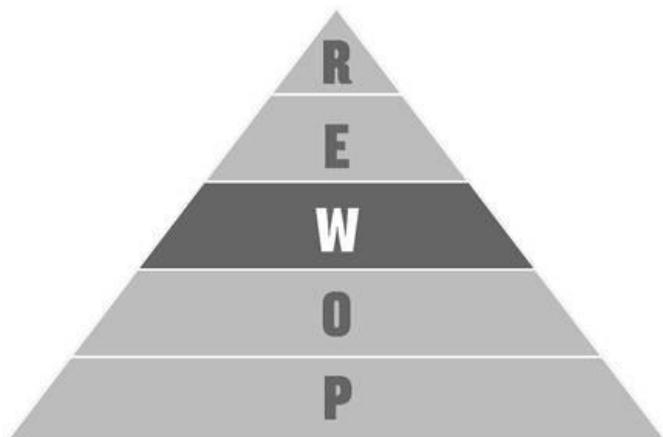
Кого вы можете выбрать в качестве подходящего примера достижения этой цели?

### ГЛАВА 3

#### W. — ПУТЬ

В нашей классической модели самоконтроля постоянно борются ангел и дьявол, сидящие по разные стороны от человека. Нам кажется, что люди, обладающие силой воли, способны эффективно вести это противоборство. На самом деле те, кто действительно умеет себя контролировать, вообще не сталкиваются с подобной борьбой.

*Доктор Кентаро Фудзита, психолог Университета штата Огайо, исследователь самоконтроля [33]*



В 1998 г. в драфте [34] Национальной футбольной лиги (НФЛ) лидировали Пейтон Мэннинг из Университета штата Теннесси и Райан Лиф из Вашингтонского университета. Обоим было 22 года, оба играли на позиции квотербека, оба были 195 см ростом и весили около 105 кг. И тот и другой блестяще выступали за свои студенческие команды, и большинство прогнозистов считало, что ни одного из них «нельзя упустить».

Рука у Лифа была тверже, природные данные лучше, а мотивация — выше. Однако Мэннинг казался более зрелым и надежным. В драфте команда «Индианаполис Колтс» предпочла Мэннинга, а «Сан-Диего Чарджерс» забрала Лифа. Последствия этого выбора сложно переоценить.

Мэннинг стал одним из величайших квотербеков в истории. За свою выдающуюся карьеру он сыграл в 266 матчах, заработал на пасе 71 940 ярдов, в его архиве 539 пасовых тачдаунов. Он 14 раз участвовал в Пробоуле, пять раз признавался самым ценным игроком НФЛ и дважды становился чемпионом Супербоула [35]. За пределами поля он стал одним из самых узнаваемых игроков НФЛ и неоднократно выступал в качестве ведущего программы Saturday Night Live.

Лиф же оказался одним из крупнейших неудачников НФЛ. За свою сумбурную карьеру он сыграл лишь 25 матчей, заработал всего 3666 ярдов на пасе и только 14 пасовых тачдаунов [36]. Он никогда не участвовал ни в Пробоуле, ни в Супербоуле и ни разу не признавался самым ценным игроком НФЛ. Кроме того, у него возникли проблемы с наркотиками и законом, и в конце концов он оказался за решеткой [37]. (Впоследствии Лиф сумел изменить свою жизнь. Он стал писателем и мотивационным спикером, помогающим молодежи избежать ошибок, которые стоили ему карьеры [38].)

Два одаренных спортсмена со схожим талантом прожили совершенно разные жизни. Как это случилось? Да, психологически Мэннинг больше подходил для НФЛ. Он был гораздо более выносливым и менее непостоянным, чем Лиф. Мэннингу помогала и семья. Его отец Арчи и брат Илай тоже играли в НФЛ. Однако не эти факторы обусловили возникновение пропасти между карьерами двух спортсменов. Они лишь усилили воздействие той переменной, которая сыграла решающую роль, — привычек.

Привычки Мэннинга как профессионального спортсмена стали легендарными. В течение недели после драфта он изучил все игровые стратегии своей новой команды. За две недели перед Супербоулом XLI (состоявшимся в 2007 г. с участием «Индианаполис Колтс» и «Чикаго

Битарз») он проанализировал все 18 матчей, которые в тот год сыграли «Битарз» по ходу сезона и в плей-офф. Кроме того, он поручил своему дублеру (квотербеку Джиму Сорджи) посмотреть четыре предсезонных матча «Битарз» и пересказать увиденное, на случай если «Битарз» использовали другую защитную тактику в этих играх [39].

Привычки Лифа при игре на профессиональном уровне тоже вошли в историю, но по другой причине. Накануне драфта в «Чарджерс» он улетел в Лас-Вегас и веселился всю ночь напролет [40]. По некоторым сведениям, он порой пропускал тренировки, чтобы поиграть в гольф [41].

Вы становитесь тем, что делаете регулярно. Третий уровень пирамиды P.O.W.E.R. — way, **путь**. В этой главе вы увидите, как появляются привычки, и изучите практические стратегии для отказа от одних привычек и формирования других. Любые изменения требуют собственной стратегии.

### **Как формируются привычки**

Решая развить у себя более здоровые привычки, люди часто пытаются просто перестать или начать что-либо делать. Попытка задействовать силу воли редко приносит результат, потому что паттерны поведения не возникают из ниоткуда. В книге «Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе» [42] Чарлз Дахигг описывает, каким образом мозг их формирует. Он называет это «петля привычки».

Дахигг пишет: «Этот процесс в нашем мозге представляет собой трехчастную петлю. Первая часть — *знак*, который велит вашему мозгу перейти в автоматический режим и использовать конкретную привычку. Вторая часть — *привычное действие*, которое может быть как физическим, так и психологическим или чувственным. Третья часть — *награда*, которая помогает вам понять, что эту петлю стоит запомнить на будущее... Со временем эта петля — знак, привычное действие, награда; знак, привычное действие, награда — становится все более автоматической. Знак и награда переплетаются между собой и в конце концов порождают мощное чувство предвкушения и желания».

Хотя вредные привычки влекут ужасные, порой даже смертельные последствия в будущем, в краткосрочной перспективе они обещают вознаграждение, которое и обуславливает их формирование. Привычки — как полезные, так и вредные — становятся тем сильнее, чем больше вы хотите получить награду, ожидающую в конце петли. Это очень важно. Самих по себе знака и награды недостаточно. Дахигг пишет: «Желания — вот что стимулирует привычки. Если понять, как разжечь желание, новую привычку сформировать гораздо проще... каждое утро миллионы людей надевают кроссовки, чтобы урвать эндорфинов, потому что они научились этого хотеть».

Если вы потребляете много вредных продуктов или каждое утро переставляете будильник, чтобы поспать подольше, проблема заключается не в том, что вам не хватает силы воли. Правда в том, что вы оказались на темной стороне «петли привычки», которой управляет наш мозг. Вы едите много капусты или вскакиваете в спортзал в шесть утра? Дело опять же не в силе воли. Так работает светлая сторона «петли привычки». Мозг формирует привычки таким образом, чтобы сохранять энергию. Вам не приходится думать о том, как завязывать шнурки, чистить зубы, вести машину и т.д.

Конечно, необязательно есть капусту или заниматься спортом перед работой, если вам этого не хочется. Суть не в этом. Практически любые действия — полезные или вредные — представляют собой лишь часть процесса, и вам под силу его изменить.

### **Как избавиться от привычки**

Чтобы сломать привычку, первым делом необходимо определить, от какого привычного действия вам хочется отказаться, какой знак (или знаки) его запускает и какая награда (или награды) подстегивает ваши действия в краткосрочной перспективе. Знаки могут быть визуальными, эмоциональными, психологическими, физическими или социальными. Знаком также может выступить другое действие или определенный день, время. Вот несколько примеров «петель привычек» неэффективных действий.

Вы видите на столе конфету (визуальный знак) и съедаете ее (привычное действие), чтобы полакомиться сладким (награда).

Вы чувствуете стресс (эмоциональный знак) и выкуриваете сигарету (привычное действие), чтобы немного расслабиться (награда).

Вы скучаете (психологический знак) и начинаете листать Facebook (привычное действие), чтобы получить интеллектуальную стимуляцию (награда).

Вы чувствуете усталость (физический знак) и выпиваете искусственный энергетический напиток (привычное действие), чтобы стать бодрее (награда).

Ваши друзья в выходные гуляют до двух ночи и пьют алкоголь (социальный знак), поэтому вы пьете с ними допоздна (привычное действие), чтобы почувствовать себя частью группы (награда).

Наступили выходные (временной знак), поэтому вы съедаете огромное мороженое (привычное действие), чтобы насладиться холодным сливочным десертом (награда).

Выявив отдельные компоненты «петли» вредной привычки, вы сможете воспользоваться одной из трех следующих стратегий, чтобы избавиться от нее. Это не значит, что перемены дадутся вам легко и произойдут быстро. Тем не менее вы будете точно знать, что нужно сделать.

### **Стратегия № 1. Устраните знак или уменьшите его влияние**

Исследования доктора Вильгельма Хофмана из Кёльнского университета показали, что в среднем мы испытываем какие-либо желания на протяжении примерно половины времени бодрствования, причем почти 50% этих желаний противоречат нашим целям, ценностям и стремлениям [43]. Вместо того чтобы тратить время и силы на противостояние многочисленным искушениям современного мира, почему бы не попробовать и вовсе избавиться от некоторых из них?

Легче всего устранить визуальные знаки, например конфеты на столе. Впрочем, часто можно избежать и других знаков. Возьмем, к примеру, вредную привычку пить энергетические напитки. Правильное питание (подробнее об этом в главе 6) и здоровый сон (подробнее об этом в главе 9) помогут предотвратить или сократить число появлений знака усталости и тем самым уменьшить желание совершить привычное действие, с помощью которого вы восполняли дефицит энергии.

От других вредных привычек можно избавиться, сократив контакт со знаком. Возьмем, к примеру, описанную выше привычку к поздним вечеринкам. Реже общаясь с определенными людьми (или встречаясь с ними в другое время и других местах), вы можете сократить потребление алкоголя и количество ночных загулов, которые снижают качество сна и общий уровень энергии.

Многие представления о силе воли и самоконтроле оказались опровергнуты новейшими научными исследованиями. В эксперименте, проведенном доктором Хофманом, ученые раздали 205 участникам телефоны BlackBerry, которые без предупреждения выключались. В эти моменты испытуемых расспрашивали об их ощущениях, в частности о желаниях, искушениях и уровне самоконтроля. Результаты исследования оказались весьма любопытны. Те, кто считал свой самоконтроль хорошим, испытывали меньше всего соблазнов во время исследования. Иными словами, мастерами самоконтроля назвали себя те, кому не пришлось к нему обращаться [44].

### **Стратегия № 2. Измените или сократите привычное действие**

Если избавиться от знака или уменьшить его влияние не представляется возможным, можно найти способ реагировать на него более конструктивным образом. Привычное действие можно заменить более полезным аналогом. Главное — заранее (а не в пылу момента) решить, как вы отреагируете на знак, который обычно провоцирует вредное привычное действие. Вот три примера «петель привычки», описанных ранее в этой главе.

Почувствовав стресс, вы отправитесь на прогулку (а не выкурите сигарету), чтобы немного расслабиться.

Заскучав, вы читаете познавательную книгу (а не соцсети), чтобы получить интеллектуальную стимуляцию.

С наступлением выходных вы съедите полезное домашнее мороженое, сделанное из кокосового молока и бананов (а не искусственное фабричное), чтобы насладиться холодным сливочным десертом.

Еще есть вариант не полностью заменять привычное действие, а сокращать его масштаб. Вместо трех шариков мороженого вы можете съесть один, вместо целой пиццы — пару

кусков, вместо шести бутылок пива выпивать три. Можно постепенно сокращать воздействие вредной привычки или избавиться от нее одним махом, чтобы не мучиться.

### **Стратегия № 3. Переосмыслите награду**

В ходе исследования доктора Хеди Кобер заядлым курильщикам показывали фотографии сигарет, чтобы возбудить желание курить. Одну группу участников при этом просили думать о непосредственном воздействии сигарет (например, «Мне станет легче»), а другую — об отсроченных последствиях (например, «Я могу заболеть раком легких»). Ученые выяснили, что вторая группа продемонстрировала гораздо меньшее желание курить в сравнении с первой.

Доктор Уолтер Мишел описывает это исследование в книге «Зефирный тест»: «Мы обнаружили, что люди могут использовать простые когнитивные стратегии, чтобы управлять своими желаниями, перемещая фокус с "настоящего" на "будущее"». Он называет это «охлаждение настоящего и разогрев будущего». Иначе говоря, вам будет легче устоять перед искушением, сосредоточившись на последствиях вместо сиюминутного наслаждения.

Поможет ли переосмысление награды мгновенно отказаться от нездоровых привычек раз и навсегда? Конечно, нет. Однако этот метод тоже можно использовать, чтобы постепенно менять привычки.

Тема переосмысления награды поднималась в моей беседе с упоминавшимся в главе 1 жизнерадостным доктором Ларри Сенном, которому уже за 80. Он прибегает к интересной тактике, чтобы не есть нездоровую пищу, которая попадает ему на глаза: «Замечая печенье, я представляю на нем лицо моего [17-летнего] сына Логана и не ем его». Как показывает этот пример, Ларри думает не о том, что получит прямо сейчас, поддавшись соблазну (краткое удовольствие для вкусовых рецепторов), а о том, что может потерять (время с сыном).

В краткосрочной перспективе многие награды дают немедленное наслаждение, однако обычно оно длится недолго и не приносит особенного удовлетворения. Многие награды влекут негативные последствия. Когда вы выкуриваете сигарету, съедаете печенье, теряете время в социальных сетях или занимаетесь другой бесполезной или вредной деятельностью, вам приходится за это платить: каждое такое решение отдаляет вас от цели быть здоровым и энергичным. Это не означает, что каждая секунда вашей жизни должна быть продуктивной. Это значит лишь, что жизнь — череда компромиссов.

Вы можете получить маленькую награду сейчас (обычно с негативными последствиями позже) или отложить краткосрочное наслаждение, чтобы обрести гораздо большую награду позже. Перефразируя, вы можете «жить понемногу», поддаваясь сиюминутным соблазнам, или «жить с размахом», отказываясь от краткого удовольствия в пользу более существенных и приятных наград в будущем.

### **Как сформировать у себя привычку**

Теперь, когда мы обсудили, как избавиться от вредной привычки, давайте рассмотрим, как внедрить полезную.

#### **Стратегия № 1. Подцепите привычку**

Первая стратегия формирования новой привычки предполагает, что вы «подцепите» привычку к существующему привычному действию. Этот термин в своей книге «Энергия жизни. 10 секретов активизации внутренних сил» [45] предложил Брендон Берчард. Подцепить привычку можно к действию, которое вы и так выполняете каждый день или в определенные дни. Вот шесть примеров:

утренний распорядок;

дорога на работу;

обеденный перерыв;

дорога домой;

вечерний распорядок;

приемы пищи.

Вы можете подцепить новую привычку к любому действию, которое повторяете регулярно, —

приему душа, чистке зубов, проверке электронной почты, покупке продуктов, стирке, готовке и т.д. Вот три из бесчисленного количества примеров использования этой стратегии для формирования и закрепления привычки.

Чтобы сформировать привычку делать растяжку, ее можно подцепить к утреннему распорядку.

Если вы хотите привыкнуть пить больше воды, это действие можно подцепить к одному или нескольким приемам пищи.

Привычку медитировать каждый день можно подцепить к вечернему распорядку.

Чтобы повысить шансы на закрепление новой привычки, можно использовать визуальные напоминания. К примеру, положить на прикроватную тумбочку записку с напоминанием о медитации перед сном.

Также можно подцеплять привычки, *скрывая* их среди значительных перемен, например когда вы переезжаете в другой город, выходите на новую работу, становитесь родителем или заключаете брак. Новая привычка формируется куда быстрее, когда спрятана внутри масштабных изменений, а не навязана в более стабильный период. В эксперименте под руководством доктора Тодда Хизертон из Дартмутского колледжа ученые изучали, как люди пытаются изменить свой распорядок. Исследование показало, что более 35% успешных перемен было связано с переездом на новое место [46].

## **Стратегия № 2. Предугадывайте и преодолевайте трудности**

Сталкиваясь с препятствиями, люди порой используют их как повод отказаться от полезной привычки. Гораздо эффективнее заранее подумать о возможных проблемах и решить, как их преодолеть. Казалось бы, размышления о том, что может помешать формированию новой привычки, весьма пессимистичны, но на деле они невероятно важны. Они укрепляют вашу приверженность цели, а вместе с этим растет и вероятность закрепления привычки.

Скажем, вы хотите выработать привычку начинать день с натурального, питательного завтрака (о чем мы подробнее поговорим в главе 6). Формированию и закреплению этой привычки могут помешать отсутствие необходимых ингредиентов и кухонной утвари у вас дома и нехватка времени по утрам. Обе проблемы легко решаемы: следует лишь заблаговременно купить все нужное и вставить немного раньше (либо готовить/покупать завтрак заранее).

Этот пример выглядит очевидным и слишком простым, но мало кто продумывает стратегию закрепления новой привычки. Спросив себя, что может вам помешать, и обдумав возможные варианты преодоления этих препятствий, вы значительно повысите шансы на формирование желаемой привычки. Часто новые привычки не закрепляются не из-за нехватки силы воли или дисциплины, а из-за плохого планирования.

## **Стратегия № 3. Меняйте распорядок**

Приходилось ли вам оправдывать нежелание выполнять полезные действия скукой или отсутствием результата? Есть два эффективных подхода. Первый: не позволяйте себе заскучать или почувствовать застой. Второй: воспринимайте однообразие и отсутствие прогресса как повод внести изменения в свой распорядок, а не прекратить занятия вовсе. Незначительные перемены в рутинных занятиях вносят свежую ноту, что помогает закреплять привычки и добиваться лучших результатов.

К примеру, вы хотите сформировать привычку тренироваться перед началом каждого рабочего дня. Есть много способов разнообразить занятия, чтобы сохранять интерес к ним на протяжении недель, месяцев и даже лет: вы можете заниматься спортом в разных местах, выполняя разные упражнения в компании разных людей, на разных тренажерах, под разную музыку или с разными тренерами (подробнее об этом будет рассказано в главе 7). Вы можете поднять планку и заниматься с большей интенсивностью. Порой, наоборот, стоит снизить ожидания — потому что вы откусили слишком большой кусок и масштабы изменений слишком велики либо если изменились жизненные приоритеты.

Стратегия изменения распорядка всплыла во время разговора с доктором Джошем Риффом, генеральным директором Onduo — организованного в 2016 г. совместного предприятия Sanofi и Verily Life Sciences (бывшей Google Life Sciences, филиала компании Alphabet). До Onduo Джош занимал должность старшего вице-президента по профилактике заболеваний и здоровому образу жизни в компании Optum, а также был медицинским директором Target.

Джош бегаёт ультрамарафоны, участвует в лыжных кроссах и других экстремальных испытаниях на выносливость.

Как правило, Джош занимается спортом от 45 до 60 минут минимум пять дней в неделю. При этом он меняет режим тренировок в течение года: «Я твердо верю в периодизацию и расстановку приоритетов. Порой я занимаюсь спортом лишь несколько раз в неделю для собственного удовольствия. Перед забегами я куда более сконцентрирован. Нужно уметь менять интенсивность тренировок в зависимости от самочувствия и ситуации в семье, карьере и других сферах».

Исследования показывают, что изменения распорядка способствуют закреплению привычек. В исследовании под руководством доктора Кристофера Джанеллы из Флоридского университета добровольцев разделили на три группы. Первую попросили повторять одну и ту же программу упражнений в течение восьми недель, второй группе дали программу с рядом вариаций, а третья не получила никаких указаний. Как и ожидалось, люди из второй группы чаще других придерживались программы и получили больше удовольствия [47].

Мысли успешных людей

«Не обязательно совершать кардинальные перемены в одночасье. В долгосрочной перспективе небольшие изменения могут оказывать огромное влияние на здоровье, благополучие и производительность. Со временем ваша траектория может полностью измениться».

Фрэнк Карбе, *руководитель, который в 2005 и 2013 гг. признавался «самым спортивным генеральным директором мира» по версии CEO Challenges*

### **Сосредоточьтесь на образе будущего себя**

При подготовке к съемкам в фильме «Геракл» Дуэйн «Скала» Джонсон следовал программе упражнений, которая предполагала тренировки в четыре утра и более десяти часов интенсивных занятий спортом в неделю. К тому же на протяжении полугода он придерживался очень жесткой питательной диеты, принимая пищу по семь раз в день и поглощая таким образом более 5000 калорий [48].

Как ему удалось месяцами жить в таком режиме, неужели полагаясь лишь на силу воли? Нет, Джонсон думал о том, кем хочет стать, — а стать он хотел лучшим Гераклом всех времен. Его поддерживал «вдохновляющий образ» — представление о «лучшей версии себя» в будущем, которое мотивирует на изменения. Чтобы вывести свою жизнь на более высокий уровень, надо первым делом представить лучшую версию себя самого. Без «вдохновляющего образа» эти высоты могут остаться недостижимыми.

Не думая о том, каким вы станете, вы легко будете поддаваться бесчисленным соблазнам, окружающим нас в современном мире. Невозможно отказаться от небольших, доступных здесь и сейчас наград, если вы не представляете более крупных вознаграждений в будущем, то есть когда вы не обращаетесь к своему «вдохновляющему образу». Кто-то может решить: «Конечно, Дуэйну Джонсону легко так мыслить. Он же "Скала"!» Но что, если он стал «Скалой» именно потому, что мыслит таким образом? Дело ведь вовсе не в том, что ему везло в жизни.

Может, вы считаете Джонсона обычным мускулистым парнем, который сумел добиться славы. Но у него было нелегкое детство, он более десяти раз переезжал с места на место и постоянно был не в ладах с законом. В 14-летнем возрасте однажды он пришел домой и обнаружил на двери уведомление о выселении. За неделю до этого изъяли и машину его матери. Он не сумел исполнить свою первую мечту (стать профессиональным футболистом) и несколько раз погружался в депрессию, в том числе после тяжелого развода в 2008 г. [49] Вероятно, «Скала» стал одним из самых знаменитых людей, которые выбились «из грязи в князи» именно потому, что всегда стремился к большему, представляя себя в будущем.

Хотя эта стратегия несколько более абстрактна, чем другие, описанные в этой главе, она прекрасно работает, когда необходимо избавиться от вредных привычек и сформировать полезные. Исследования показывают, что чем теснее ваша эмоциональная связь с образом будущего себя, тем вероятнее, что вы будете действовать исходя из долгосрочных интересов.

В эксперименте доктора Хэла Хершфилда ученые изучали, как студенты принимают финансовые решения. Студенты заранее прислали свои фотографии, и ученые создали аватары (цифровые образы) каждого снимка. Аватары некоторых студентов соответствовали их реальному возрасту. Аватары других были обработаны и показывали, как этот студент предположительно будет выглядеть в возрасте 68 лет.

В ходе эксперимента студенты отмечали, какой процент своей гипотетической зарплаты они будут откладывать на свой пенсионный счет (награда в будущем), а какой — приносить домой (сиюминутная награда). При выполнении задания на экране компьютера отображался аватар. Студенты, которым показывали состаренный аватар, отметили, что будут экономить на 30% больше тех, чей аватар отражал реальный возраст [50].

### **Сколько времени нужно на формирование привычки?**

Это распространенный вопрос, но ответить на него, к сожалению, невозможно. На скорость формирования привычки влияет множество факторов, включая ваш образ мышления, сложность привычки, которую вы пытаетесь внедрить, и ваше окружение (об этом мы поговорим в следующей главе).

В исследовании Лондонского университетского колледжа 96 добровольцев выбрали одно действие в сфере здорового питания или физической активности, которое им хотелось бы взять в привычку. Участников исследования попросили повторять это действие каждый день в одном контексте (например, во время обеда или перед ужином) в течение 12 недель. Действия были, например, такими: «выпивать бутылку воды за обедом», «съесть фрукт за обедом» или «четверть часа бегать перед ужином» [51].

В ходе исследования участников попросили каждый день заходить на сайт и отчитываться о выполнении выбранного действия накануне, а также пометать уровень «индекса привычки»: насколько автоматическим стало анализируемое поведение.

Исследование показало, что среднее время формирования привычки участников исследования составило 66 дней — в диапазоне от 18 до 254 дней. Исследователи также обнаружили, что участникам, выбравшим спортивную привычку, на ее формирование понадобилось в 1,5 раза больше времени, чем тем, кто внес изменения в пищевой или питьевой режим. Более сложные действия (например, заниматься спортом в течение 15 минут) закрепляются дольше, чем простые (такие, как привычка съесть фрукт за обедом).

Формируя новую привычку, не завышайте ожидания и не будьте к себе слишком строги. Да, изменение привычного поведения, как правило, требует больше времени, чем хотелось бы. И дело не в том, что вам недостает самоконтроля или дисциплины! Просто такова природа перемен.

Стратегии, предложенные в этой книге, помогут вам максимально быстро и просто сформировать более эффективные привычки. Я рекомендую использовать метод «ближнего света» (см. главу 2) и вносить одно изменение зараз — «эффективную привычку месяца». Придерживаясь этого подхода, вы каждый месяц выбираете действие, от которого хотите полностью отказаться (или совершать гораздо реже) либо которое хотите начать (или выполнять намного чаще). Как только вы станете совершать выбранное действие автоматически, можно выбрать следующую «эффективную привычку месяца». Порой на внедрение новой привычки уходит более 30 дней, а порой получается сформировать ее быстрее.

Такой методический, основанный на научных исследованиях подход к самосовершенствованию позволит изменить привычки безболезненно и эффективно, в отличие от попытки изменить слишком многое сразу, — как, к сожалению, поступают многие. Меняйте один аспект каждый месяц в течение года — и, если только вы захотите, ваша жизнь перевернется.

### **Что, если вы хотите больше перемен сейчас?**

Само собой, вы можете каждый день совершать несколько шагов, чтобы улучшить свое самочувствие и продуктивность. К примеру, ваша основная цель — выработать привычку заниматься спортом перед началом каждого рабочего дня. При этом вы можете еще и перейти на более здоровую еду. Однако воспринимайте любые усилия за рамками «эффективной привычки месяца» как бонус. Здесь очень важно дать себе четкую установку, иначе вы рискуете попасть в ловушку, взвалив на себя слишком многое сразу.

Лучше начать с малого, постепенно набирать обороты и становиться все увереннее, чем откусить слишком большой кусок и ощутить бессилие всего через несколько дней или недель. Как только действие становится относительно непринужденным и автоматическим (то есть входит в привычку), вы можете выбирать следующий аспект жизни, который нуждается во внимании. Если на это уходит меньше месяца, переходите к следующей привычке раньше.

### **Резюме главы**

Третий уровень пирамиды P.O.W.E.R. — путь. Почти любая привычка — полезная или вредная — представляет собой часть процесса, который можно изменить. В этой главе рассматривалось понятие «петля привычки» Чарлза Дахигга, а также были предложены конкретные стратегии избавления от привычек (устранение знака или снижение его влияния, изменение или сокращение привычного действия, переосмысление награды) и формирования новых (подцепление привычки, предсказание и преодоление трудностей, изменение распорядка). Вот несколько вопросов, над которыми вам, возможно, захочется поразмыслить.

Подумайте о действии, от которого вы хотели бы отказаться (или которое хотели бы совершать гораздо реже). Каковы знаки и награды, связанные с ним? Как сломать эту привычку при помощи описанных в этой главе стратегий?

Какое действие вы хотели бы начать выполнять (или совершать гораздо чаще)? Как закрепить эту привычку при помощи описанных в этой главе стратегий?

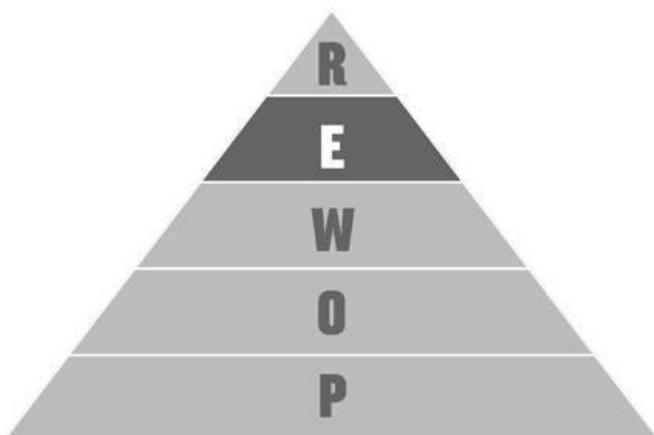
Как часто вы представляете себя в будущем? Кем вы хотели бы стать?

## ГЛАВА 4

### Е. — ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

Многие считают, что мы контролируем собственные мысли. На самом деле большинство мыслей заложено в нас извне, они порождаются окружающей средой [52].

*Тони Роббинс, писатель, чьи книги возглавляли список бестселлеров The New York Times, предприниматель и филантроп*



Доктор Брайан Уонсинк — профессор и директор лаборатории пищевых продуктов и брендов Корнеллского университета, эксперт по изменению пищевых привычек [53]. В книге «Бездумное питание: Почему мы едим больше, чем нам кажется» [54] он описывает исследование, проведенное в 1999 г. над группой ни о чем не подозревающих посетителей субботнего кинопоказа.

Каждому, кто купил билет на боевик «Расплата» с Мелом Гибсоном в главной роли, выдавали бесплатный напиток и ведро попкорна (среднего либо большого размера). Зрителей предупредили, что после фильма им нужно будет ответить на несколько вопросов. Их не проинформировали, что они участвуют в исследовании пищевых привычек. Не сказали и о том, что попкорн старый — он был приготовлен пятью днями ранее.

По окончании фильма зрители заполнили короткий опросник. Кроме того, все участники эксперимента сдали ведра с оставшимся попкорном, — порции были слишком большими, чтобы съесть их целиком. Недоеденный попкорн взвесили.

Тем, кто получил большие ведра, сказали, что другим людям раздали меньшие порции. Им объяснили, что обычно человек с большим ведром попкорна съедает больше, чем человек с ведром поменьше. Затем их спросили, съели ли они больше, поскольку их порции были крупнее.

Многие уверенно заявили, что размеры порции не оказали на них никакого влияния. Однако результаты эксперимента показали обратное. В среднем человек, получивший большое ведро,

съел на 53% больше попкорна, чем человек с ведром поменьше. При этом попкорн был так себе. Он был таким старым, что после фильма два зрителя даже попросили вернуть им деньги (им напомнили, что попкорн был бесплатным).

В своей книге доктор Уонсинк пишет: «Все мы — все до единого — едим столько, сколько едим, во многом из-за того, что нас окружает. Мы перееедаем не от голода, а из-за семьи и друзей, упаковок и тарелок, названий и цифр, ярлычков и огоньков, цветов и свечей, форм и запахов, раздражителей и расстояний, контейнеров и шкафов... Большинство из нас и не догадывается, от чего зависит количество потребляемой нами пищи».

Четвертый уровень пирамиды P.O.W.E.R. — environment, **окружающая среда**. Среда, в которой вы живете (физическая, цифровая и социальная), влияет на все ваши привычки — не только пищевые. В этой главе вы узнаете, как изменить шесть аспектов окружающей вас среды, чтобы стать энергичнее, снизить уровень стресса и повысить собственную продуктивность. Начнем с вашего дома.

### **Среда № 1. Святилище сна**

Чувствуете ли вы себя расслабленно в собственной спальне? Если нет, настало время перемен. Вот четыре ключевые рекомендации.

#### **Остерегайтесь электроники и света**

По данным Национальной организации сна, 95% из нас используют какое-либо электронное устройство менее чем за час до сна хотя бы несколько дней в неделю [55]. Исследования показывают, что это снижает качество сна. В 2014 г. доктор Энн-Мари Чанг из Университета штата Пенсильвания провела эксперимент, который зарегистрировал более низкий уровень мелатонина у участников, перед сном читавших с экрана iPad. Мелатонин — это гормон, который облегчает засыпание.

Кроме того, ученые обнаружили, что участники эксперимента, читавшие перед сном с цифровых устройств, засыпали дольше тех, кто читал бумажные книги при приглушенном свете, а качество их сна при этом было ниже. К тому же они чувствовали сонливость на следующее утро и не ощущали бодрости, даже проспав восемь часов [56].

Проще всего улучшить качество сна, убрав из спальни все лишнее, включая рабочие материалы и электронику. Если вам сложно заснуть без звука телевизора, трансформируйте эту привычку: включайте вентилятор или генератор белого шума, которые будут создавать более спокойный фоновый шум, не давая света. Американская Национальная организация сна (NSF) рекомендует спать в темноте [57], поэтому весьма полезными могут оказаться светонепроницаемые шторы.

#### **Переместите будильник**

Если вы используете будильник, поставьте его метрах в трех от кровати, чтобы утром вы не могли выключить его, не выбравшись из-под одеяла. Можно поставить его на пол или в другое место, но стоит повернуть его или накрыть чем-нибудь, чтобы не видеть циферблат. Иначе свет от будильника будет вас раздражать. Отмечать время досадно, если вы ворочаетесь без сна, а утром гораздо легче отложить пробуждение, если вы можете переставить будильник, лишь протянув к нему руку.

#### **Отрегулируйте температуру в спальне**

NSF рекомендует поддерживать в спальне температуру от 15 до 19 °C [58]. Скорее всего, в прохладной спальне вам понадобится более теплое одеяло. Опытным путем установите, как будет комфортнее именно вам.

## **Купите качественный матрас и подушки**

Вы проводите в постели около 30% жизни. Качественный матрас и подушки — одно из лучших вложений, которые вы можете сделать. По данным NSF, матрасы следует менять примерно раз в восемь лет, а подушки — раз в два года [59]. В какой бы позе вы ни привыкли спать, матрас и подушки должны поддерживать позвоночник и помогать вам держать осанку. Если кровать прогибается, а по пробуждении вы чувствуете, что тело затекло или что вы совсем не отдохнули, вероятно, следует поменять спальное место или матрас.

## **Среда № 2. Здоровая кухня**

Удачная обстановка на кухне поможет вам сформировать полезные пищевые привычки и сделает приготовление еды намного проще и приятнее. Эксперт по изменению пищевых привычек доктор Брайан Уонсинк, о котором уже упоминалось в начале этой главы, написал книгу «Дизайн для похудения: Решение проблемы бездумного питания в повседневной жизни» [60]. В ней он рассказывает, как в ходе исследования установил, что женщины, которые держат хлопья для завтрака на кухонной стойке, в среднем весят на 9,5 кг больше женщин, прячущих коробки в шкаф. То же исследование показало, что женщины, которые держат газированную воду на стойке, в среднем весят на 13 кг больше женщин, убирающих ее.

Полезная еда должна быть на виду, чтобы быть доступнее. Нездоровую пищу следует прятать подальше. В идеале стоит убрать все переработанные продукты с кухни и из других мест, где вы часто бываете. Таким образом вы избавитесь от визуальных знаков, которые запускают множество вредных пищевых привычек. Время от времени вы можете позволять себе бесполезные блюда, о чем мы подробнее поговорим в главе 6. Однако не стоит постоянно держать под рукой продукты, которые способствуют набору веса. С глаз долой — из тела вон.

Если вы не хотите освобождать свою кухню от вредной пищи (или боитесь, что это спровоцирует бунт домочадцев), можно переместить нездоровые продукты в менее удобное место, например в шкаф в коридоре. Или вы можете «спрятать» вредную пищу на кухне: запечатать в фольгу, положить в непрозрачные контейнеры или отправить подальше в ящики, на дальние полки шкафов, холодильника или морозильной камеры.

Лучшие места на кухне отведите для здоровой еды. Можно сделать полезные продукты заметнее, упаковав их в пластиковую пленку, поместив в прозрачные контейнеры или поставив на самое видное место везде, где вы храните еду и напитки. Можно держать некоторые здоровые продукты на стойке. Одно из исследований доктора Уонсинка показало, что женщины, у которых на видном месте стоит ваза с фруктами, в среднем весят на 3 кг меньше тех, у кого такой вазы нет.

## **Здоровая еда не обязательно дорогая**

Многие полагают, что правильное питание очень затратно. Это не обязательно так. Можно существенно сократить расходы, покупая продукты со скидками или оптом, а не отдельными маленькими упаковками. Экономить можно, если чаще готовить дома (а не ужинать в ресторане). Как бы то ни было, здоровое питание идет на пользу вашему самочувствию, благополучию и продуктивности.

## **Какие полезные продукты можно покупать оптом?**

В главе 6 вы узнаете, как правильно питаться и как читать информацию о пищевой ценности продуктов. А пока возьмите на вооружение этот список прекрасных здоровых продуктов, которые можно покупать большими партиями:

специи (например, молотый чили, корица, зира, орегано, паприка, перец);

яйца (лучше всего органические, от кур на выгульном содержании);

мясо (лучше всего органическое, животных на травяном откорме; его можно покупать оптом и хранить в морозильной камере);

рыба (органическая, промысловая; ее также можно покупать оптом и хранить в морозильной камере);

консервированная рыба в собственном соку (например, тунец или лосось);

крупы (такие, как овсянка, киноа, бурый рис);

уксусы (яблочный или бальзамический);  
оливковое масло холодного отжима (extra virgin);  
фасоль и чечевица;  
орехи и ореховая паста;  
свежие/свежемороженые фрукты и овощи.

### **Что насчет пищевых добавок?**

Исходя из ваших индивидуальных потребностей и соображений удобства, можно использовать (и покупать оптом) некоторые пищевые добавки. Хотя они не заменят полноценное сбалансированное питание (натуральные продукты всегда лучше), пищевые добавки бывают полезны, особенно во время путешествий:

сывороточный протеиновый порошок без подсластителей или веганский протеиновый порошок;

рыбий жир (очень полезен для мозга, поскольку богат жирными кислотами омега-3);

мультивитамины (могут заполнить некоторые пробелы в вашей диете);

овощные добавки (предоставят необходимые питательные вещества, если фрукты/овощи недоступны);

витамин D (его можно получать из солнечного света, но в продуктах он встречается крайне редко).

Обратите внимание: компания Precision Nutrition, мировой лидер в сфере обучения правильному питанию, рекомендует пищевые добавки производителей Thorne Research и Genuine Health [61].

### **Необходимая кухонная утварь**

На вашей кухне должны быть в наличии все необходимые приспособления для готовки, основные чистящие средства, а также посуда для сервировки, хранения и транспортировки пищи. Вероятно, многое у вас уже есть. Вот список необходимой утвари:

блендер;

спрей для оливкового масла;

уличный или домашний гриль;

несколько больших ложек и лопаток;

несколько острых ножей;

разделочная доска;

мерные миски и ложки;

сковородки;

большие кастрюли и/или медленноварка;

противни;

большие миски;

прихватки;

открывашка;

дуршлаг.

Вот список предметов для сервировки, хранения и транспортировки еды и напитков:

тарелки, миски, столовые приборы, стаканы;

сумки-холодильники для переноски обедов и пакеты со льдом;  
контейнеры разных размеров;  
бутылки для воды;  
пакеты для заморозки;  
пакеты для бутербродов;  
алюминиевые касалетки;  
алюминиевая фольга.

### **Среда № 3. Здоровое питание в офисе**

Многие офисные кухни напоминают скорее кондитерскую, чем место для здорового питания, способствующего здоровому образу жизни и высокой продуктивности. Если вы не в силах противостоять соблазну, лучше вовсе не заходить на офисную кухню. Вместо этого можно приносить на работу здоровую, вкусную еду, готовить обеды и перекусы заранее. Вы можете также покупать готовые к употреблению продукты из списка ниже, тем более что многие из них прекрасно поддаются транспортировке:

органическое вяленое мясо травяного откорма;  
вареные яйца;  
обезжиренный греческий йогурт без добавок;  
орехи или ореховая паста;  
жареный нут;  
свежие фрукты (в путешествие лучше всего брать твердые фрукты, например яблоки);  
сырые овощи;  
овсяные хлопья;  
сывороточный протеиновый порошок без подсластителей или веганский протеиновый порошок;  
блендер Magic Bullet (идеален для путешествий, поскольку занимает мало места).

Большую часть продуктов из этого списка можно хранить не в холодильнике и покупать оптом. Одни продукты, например вяленое мясо или нут, можно есть сами по себе. Другие, например йогурт и фрукты, прекрасно сочетаются друг с другом.

Если вы ездите в командировки, вот еще две рекомендации.

### **Берите еду с собой**

Когда у вас с собой есть еда, вас не застанет врасплох отсутствие полезной пищи в поездке. Президент TekLinks (частной компании, предоставляющей ИТ-решения) Дон Монистере очень инициативен в этом отношении. «В отдельной сумке я беру продукты длительного хранения, включая миндаль, арахисовое масло, протеин и батат, — рассказал он. — Само собой, коллеги меня поддразнивают, но днем, проголодавшись, они уже не смеются надо мной». Никто не подшучивает над ним и в спортзале, и на пляже. В свободное время Дон занимается своим телом — он чемпион Алабамы по бодибилдингу и может присесть с вдвое большим весом, несмотря на то что ему уже под 50.

### **Покупайте продукты по прибытии**

Если же вы не хотите заранее собирать еду в дорогу, покупайте здоровую еду на месте (Монистере поступает так со скоропортящимися продуктами). Этот способ использует Эллиот Фергюсон, президент и генеральный директор компании Destination D.C., ведущей организации по превращению Вашингтона в один из главных центров туризма и проведения всемирных конференций и торжественных мероприятий.

«В поездках я обязательно заезжаю в местный магазин и покупаю несколько банок тунца,

несоленые орехи и другие полезные продукты, — рассказывает Эллиот. — Я съедаю немного тунца, прежде чем отправиться на деловой ужин, чтобы от голода не выбрать нездоровые блюда». Как объяснено в главе 3, таким образом он избавляется от знака, который в ином случае запускал бы нездоровую привычку есть вредную пищу на деловой встрече. В этом случае знаком служит чувство сильного голода.

#### **Среда № 4. Удобное рабочее место**

Чтобы офис способствовал более эффективному труду, недостаточно заменить там еду и напитки. Важна эргономика вашего рабочего места. Неудачные стол и компьютер существенно повышают риск возникновения боли в спине или шее. Вот пять основных рекомендаций по уменьшению или предотвращению хронических болей.

**Поднимите свой ноутбук.** При работе на ноутбуке приходится опускать голову, чтобы смотреть в монитор. Это приводит к сильному напряжению в области шеи. Исправить ситуацию очень легко. Подсоедините к ноутбуку дополнительные клавиатуру и монитор. Поставьте монитор на расстояние вытянутой руки от себя и поднимите его, чтобы верхняя половина экрана оказалась на уровне ваших глаз. Благодаря этому вы будете смотреть прямо перед собой, не наклоняя голову, что снизит нагрузку на шею.

**Чаще вставайте.** В последние несколько лет сидячий образ жизни подвергается резкой критике — и неспроста. По данным Корнеллского университета, он способствует пассивности, а нагрузка на поясницу на 40–90% выше в сравнении с работой стоя [62]. Вы можете минимизировать негативные последствия долгого сидения, на несколько минут вставая или прогуливаясь по офису каждые 30–60 минут.

**Закажите (или сделайте) стол-трансформер или стол для работы стоя.** Эту возможность предоставляет все большее количество компаний. Если в вашей фирме такого варианта нет, вы можете сделать все необходимое сами, поставив на обычный стол небольшой столик или стопку книг. Таким образом вы сможете постепенно сократить время, которое проводите в сидячем положении. Даже 10–15 минут стоячей работы в час достаточно, чтобы снизить вероятность возникновения болей в спине. При этом совсем не обязательно стоять целый день.

**Держите осанку.** Сидите вы или стоите, старайтесь не сутулиться. Плохая осанка может перечеркнуть все плюсы прекрасной организации рабочего места. Вероятно, вам будет комфортнее всего в положении, когда руки согнуты под прямым углом в локтях (неважно, стоя или сидя вы работаете), а ноги — в коленях (если вы сидите). Возможно, вам понадобится отрегулировать свое кресло.

**Создавайте комфортные условия сами.** Для работы за пределами офиса берите с собой беспроводную клавиатуру и переносную подставку под монитор. С ними вы сумеете организовать удобное рабочее место, где бы ни оказались.

#### **Среда № 5. Входящая почта без стресса**

При анализе более 40 000 папок входящей почты было выявлено, что в среднем такая папка содержит более 8000 сообщений [63]. Электронная почта может стать одним из главных источников стресса, лишая вас времени и сил. Эффективная система организации и управления почтой снизит тревогу и повысит продуктивность. Вот три совета.

**Не смешивайте личную почту с рабочей.** Пересылайте все личные письма на персональный адрес, удаляйте их из рабочего ящика.

**Используйте папки и подпапки.** Систематизируйте входящую почту по проектам, клиентам или другому принципу. Даже если вы храните все письма, которые приходят на ваш адрес (что не рекомендуется, поскольку в таком случае возникает цифровой мусор), это организует входящую почту и поможет сгруппировать сообщения по темам. Можно создать папку «Справки» (где будут храниться нужные письма разного содержания) и папку «Шаблоны» (для писем, которые вы планируете отправить снова).

**Сокращайте количество будущего цифрового мусора.** Начать можно с удаления старых писем, когда вы получаете следующий ответ в цепочке. В новом письме уже содержится копия предыдущего. Также стоит отписаться от рассылок, которые вас больше не интересуют, и впредь внимательнее относиться к тому, что приходит на рабочую почту (при желании вы можете использовать более свободно личный адрес). Меньшее количество входящих сообщений означает меньше цифрового мусора в будущем, а следовательно, и меньше поводов отвлечься от работы.

Как и во всем остальном, в организации почты легко перегнуть палку. Некоторые люди заикливаются на том, чтобы в папке входящей почты вообще ничего не оставалось. Это тоже может привести к стрессу и заставлять человека понапрасну тратить время и силы. Лучше в течение недели поддерживать во входящей почте порядок (пусть и не идеальный). Если хотите, полностью освобождать папку входящих сообщений можно в конце недели или перед отпуском.

## **Среда № 6. Эффективное окружение**

Социальное окружение может влиять на ваш образ действий даже сильнее физической среды. Если вы хотите достигать большего, возможно, придется урезать время, проводимое с определенными людьми. Может быть, стоит вовсе прекратить общение с некоторыми из них.

Издатель журнала *SUCCESS* Даррен Харди придерживается любопытной философии в отношении времени, которое человек проводит с другими людьми. В книге «Комплексный эффект: Новый взгляд на доходы, жизнь и успех» [64] Харди пишет: «С одними людьми можно провести три часа, но не три дня. С другими можно провести три минуты, но не три часа... Пересмотрите отношения и удостоверьтесь, что вы не тратите три часа на трехминутного человека».

Кроме этого, ищите возможность создать более эффективное окружение. Если рядом с вами здоровые, оптимистично настроенные люди, вы без труда найдете способ закрепить ваш идеальный образ жизни и еще больше повысить продуктивность работы. (В следующей главе вы узнаете четыре стратегии закрепления привычек.) Стоит обратить внимание на спортивные курсы, благотворительные организации и бизнес-клубы. Более того, вы можете совмещать спорт с волонтерством или работой.

Мысли успешных людей

«Я твердо уверен, что человек представляет собой совокупность черт пяти людей, с которыми проводит большую часть времени».

Хоуби Дарлинг, бывший генеральный директор *Skullcandy*

## **Совмещайте спорт с благотворительностью**

Физическая активность, направленная на служение другим людям, представляет собой мощную комбинацию заряда для вашего разума, тела и духа. Мой брат Мэтт живет на Манхэттене и является добровольцем в нью-йоркском отделении некоммерческой организации *Achilles International*, которая помогает людям с ограниченными возможностями заниматься традиционными видами спорта [65]. Мэтт — бегун-поводырь для слепого мужчины по имени Чарльз. Для пробежек они используют соединяющий их ремень, и Мэтт вслух подсказывает Чарльзу, куда поворачивать. И это не просто неторопливый бег трусцой. Они бегают быстро и далеко. Мэтт и Чарльз вместе преодолели Нью-Йоркский марафон, уложившись в четыре часа!

Обычно на буднях я преподаю в нескольких спортивных группах, а также, на добровольных началах, в некоммерческой организации *Back on My Feet (BOMF)*, о которой говорилось в главе 2. Это отнимает всего три-четыре часа в неделю, но положительное влияние людей из этих групп на мою жизнь невозможно переоценить.

## **Совмещайте спорт с бизнесом**

Вместо того чтобы встречаться с коллегой или клиентом за напитками, едой или в переговорной, почему бы не отправиться вместе на прогулку или пробежку? Такую стратегию пропагандирует Боб Флешнер, директор компании *EPICOACH*, которая занимается карьерным консультированием и коучингом. Ранее он занимал должность генерального директора по Средне-Атлантическим штатам в многопрофильной компании *UnitedHealth Group*, ориентированной на здоровый образ жизни. По его мнению, спорт помогает человеку наладить с людьми такие связи, которые невозможно установить в типичной социальной или деловой обстановке. «Бегая в компании с кем-то, вы открываетесь с такой стороны, с которой не открылись бы в других обстоятельствах, — рассуждает он. — Думаю, отчасти это объясняется физической нагрузкой, но также и тем, что вы находитесь в движении, не следите за языком тела и не волнуетесь о том, что может подумать ваш собеседник.

Когда в *UnitedHealth* мне поручили руководство Средней Атлантикой, одним из моих регионов стала Вирджиния. Однажды я получил гневное письмо от агента. Специалист по работе с клиентами сказал мне, что этот агент недавно подтвердил квалификацию на участие и

пробежал Бостонский марафон, так что я перезвонил ему и спросил, не хочет ли он вместе пробежаться и обсудить проблемы. Мы встретились и стали бегать вместе каждую пятницу. В итоге он стал одним из наших главных соратников».

Сочетать спорт с делами можно не только на пробежках, но и на многочисленных доступных сегодня групповых занятиях. Эту тему подняла в беседе со мной Тара-Николь Нельсон, основательница и генеральный директор компании Transformational Consumer Insights, занимающейся исследованиями и управленческим консалтингом. «Для женщин — руководителей технологической сферы занятия на велотренажере — своего рода гольф. Я часто захожу в местный фитнес-зал и узнаю 10–15 женщин. Все они занимают руководящие должности, — рассказала Тара-Николь. — Это прекрасная социальная среда, которая дала мне немало бизнес-возможностей».

### **Создайте свою спортивную команду**

Вы можете собрать друзей и организовать группу для совместных занятий спортом, как поступил Страусс Зелник, председатель совета директоров и генеральный директор компании Take-Two Interactive Software, Inc. — ведущего разработчика, издателя и продавца интерактивных развлечений. Страусс создал группу #TheProgram, у которой даже есть сайт: [therogram.рус](http://therogram.рус). «Все произошло само собой, — рассказал он. — Нас было несколько парней. Сначала мы вместе катались на велосипеде. Как-то сходили на йогу, и нам понравилось. Потом мы решили попробовать высокоинтенсивные интервальные тренировки в Equinox, и это нам тоже понравилось».

Потом мы начали вместе заниматься силовыми упражнениями. Стали приходить и другие люди. Мы решили заниматься вместе в шесть утра со вторника по четверг и в семь утра по пятницам, когда я в городе. Люди выбирали, в каких тренировках хотят принимать участие. Тренироваться вместе интересно, и это дает мотивацию».

В книге «Сердце перемен» Чип и Дэн Хиз пишут: «Действия заразительны». Это верно и в отношении полезных и вредных привычек. В «Сердце перемен» братья Хиз подчеркнули это, описав исследование Гарвардской медицинской школы, в котором ученые более 30 лет наблюдали за 12 067 людьми и обнаружили удивительную вещь. Как только кто-то набирал лишний вес, вероятность того, что пополнеют и близкие друзья этого человека, возрастала на 171%, даже если они жили в разных концах страны [66]. Руководитель исследования объяснил это тем, что мы определяем границы приемлемого, ориентируясь на поведение окружающих нас людей.



*Страусс Зелник, председатель совета директоров и генеральный директор Take-Two Interactive Software*

### **Меньше хлама = меньше стресса и больше концентрации**

Результаты исследований, анализирующих влияние захламления, неутешительны. Они демонстрируют наличие связи между накоплением ненужных вещей и формированием нездоровых пищевых привычек, повышением уровня стресса, снижением эффективности мышления и общего благополучия [67].

Так, Центр повседневной жизни семей (CELF) Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе оценил воздействие накапливающегося дома хлама. В течение четырех лет ученые изучали жизнь 32 семей из Лос-Анджелеса. Все они принадлежали к среднему классу и имели два источника дохода. В ходе этого трудоемкого проекта было сделано почти 20 000 фотографий и записано более 1500 часов видеоматериалов и интервью с участвовавшими

семьями. Ученые совершили целый ряд тревожных открытий, в том числе обнаружили, что «управление огромным количеством имущества во многих домах было такой серьезной проблемой, что из-за нее у матерей повышался уровень гормонов стресса» [68].

В другом исследовании анализировалось воздействие захламления в офисе. Доктор Сабин Кастнер из Принстонского университета более 20 лет занимается изучением внимания. Она выяснила, что визуальные раздражители снижают эффективность деятельности мозга, поскольку из-за них становится сложнее работать и фокусироваться [69].

Вероятно, вы даже не знаете, сколько у вас имущества (физического и цифрового). Чем дольше вы живете или работаете на одном месте, тем больше вещей у вас накапливается. Однажды я переезжал на новую квартиру, прожив на предыдущем месте около десяти лет. Собирая вещи, я с удивлением обнаружил, сколько всякого бесполезного хлама умудрился за эти годы расставить по кладовкам, ящикам и шкафам. Самый примечательный предмет нашелся в дальнем углу буфета: там стояла коробка с рисом, срок годности которого истек более шести лет назад!

Есть несколько способов справиться с захламлением. Можно выделить несколько часов (или больше), чтобы навести порядок за один присест. Или вы можете уделять 10–15 минут (или другое количество времени) каждый день, чтобы прибираться постепенно. Лучше всего, пожалуй, комбинировать эти подходы, так что найдите способ, который подходит именно вам.

Организация мест своего обитания и избавление от ненужных вещей (на работе и дома) — один из лучших способов снизить уровень стресса и повысить концентрацию. Для начала можно выкинуть, продать или отдать на благотворительность вещи, которыми вы не пользовались в течение года (кроме тех, что имеют для вас эмоциональную ценность). Французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери однажды сказал: «Совершенство достигается не тогда, когда нечего больше добавить, а тогда, когда нечего больше убрать».

## **Резюме главы**

Четвертый уровень пирамиды P.O.W.E.R. — окружающая среда. Среда, в которой вы живете (физическая, цифровая и социальная), влияет на все ваши привычки. В этой главе было рассказано, как изменить шесть аспектов вашего окружения.

Среда № 1. Святилище сна.

Среда № 2. Здоровая кухня.

Среда № 3. Здоровое питание в офисе.

Среда № 4. Удобное рабочее место.

Среда № 5. Входящая почта без стресса.

Среда № 6. Эффективное окружение.

Вот несколько вопросов, над которыми вам, быть может, захочется поразмыслить по прочтении главы.

Как сделать вашу спальню более спокойным местом для сна?

Что изменить в местах вашего пребывания, чтобы развить более полезные пищевые привычки?

Как сформировать более эффективное окружение? На какие группы и организации стоит обратить внимание, чтобы познакомиться с близкими по духу людьми?

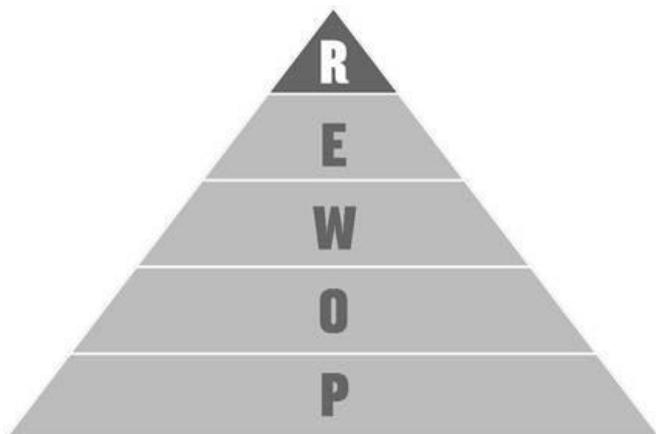
## ГЛАВА 5

### **R. — ЗАКРЕПЛЕНИЕ**

Дисциплина — строгий порядок, режим и контроль — может казаться противоположностью полной свободе — свободе действовать, говорить и думать без каких-либо ограничений. Но на самом деле дисциплина — путь к свободе.

*Джоко Виллинк и Лейф Бабин в книге «Экстремальная ответственность: Как спецназ США*

руководит и побеждает» [70]



Представьте, что правил дорожного движения не существовало бы. В таком мире все могли бы ездить с любой скоростью по какой угодно полосе и проскакать перекрестки, если не хочется останавливаться. Только подумайте, какой бы воцарился хаос! Насколько удобнее жить, когда движение регулируется различными правилами.

К сожалению, мир без правил дорожного движения — прекрасная метафора отсутствия границ, которые могли бы сдерживать многие нездоровые привычки. Заведения быстрого питания, обслуживающие автомобилистов, и круглосуточные магазины обеспечивают нам постоянный доступ к искусственным «продуктам», которые даже не усваиваются организмом. Смартфоны и ноутбуки позволяют работать в любое время суток практически из любой точки мира. К тому же технологии дают возможность часами развлекаться не двигаясь.

В конце концов вы либо подчинитесь этому суетному миру, либо сами возьмете контроль над собственными действиями и принесете порядок в свою жизнь. Не нужно жить как робот. Но в разумных пределах организованность упрощает формирование эффективных привычек и облегчает перемены.

Организованность предотвращает хаос. Пятый уровень пирамиды R.O.W.E.R. — reinforcement, **закрепление**. В этой главе вы узнаете четыре действенные стратегии, которые помогут вам закрепить оптимальный образ действий и взять ответственность за свою жизнь.

### **Стратегия № 1. Отслеживайте свой путь**

Когда я и мой брат Мэтт были подростками, мы работали в местном загородном клубе, где подносили клюшки гольфистам. В свою смену мы приходили на поле для гольфа около шести утра, и нас закрепляли за тем или иным спортсменом. Затем мы около четырех часов следовали за игроками по полю с 18 лунками. Во время раунда мы носили на каждом плече по сумке с клюшками (общим весом около 22 кг).

Я терпеть не мог эту работу и без особого энтузиазма проработал в клубе два лета. (У нас не было четкого графика, поэтому мы могли приходить, когда захотим.) Мэтт, напротив, почти десять лет упорно ходил в клуб во время каникул. Одним летом он проработал 39 дней подряд! В тот год он получил более \$13 000 наличными менее чем за четыре месяца. Многие ли подростки зарабатывают такие деньги законным путем?

Мы с Мэттом так по-разному отнеслись к этой работе не без причины. Мэтт поставил перед собой финансовую цель и отслеживал свое движение к ней. Возвращаясь с работы, он вносил новую запись в созданную им таблицу для учета доходов. Каждый день он видел свой прогресс. Я же не имел ни финансовой цели, ни системы измерения своего прогресса (заработка). Из-за этого работа казалась мне бессмысленной пыткой.

О стратегии отслеживания прогресса упоминалось во многих интервью, которые я провел при подготовке этой книги. Председатель Senn Delaney доктор Ларри Сенн и президент TekLinks Дон Монистер с помощью фитнес-трекеров следят за продолжительностью и качеством сна. Основательница компаний The Barre Project и Urban Savage (бренд спортивной одежды) Мишель Клуз рассказала, что уже несколько лет контролирует свое питание в приложении MyFitnessPal. Советник по маркетингу, дизайну и разработке продуктов, владелец небольшого бизнеса Кент Вутрих каждое утро записывает все, что собирается съесть за день. Исполнительный вице-президент НБА Хуан Уро уже более 15 лет следит за скоростью и продолжительностью своих пробежек. «Невозможно измерить прогресс, не отслеживая его, —

говорит он. — Брать ответственность за результат довольно просто — достаточно добиваться поставленных целей».

Мысли успешных людей

«Цифры и аналитика для многих могут послужить отличными мотиваторами».

Робин Тёрстон, генеральный директор компании *Helix* (занимающейся потребительской геномикой) и сооснователь проекта *MapMyFitness* (в 2013 г. приобретенного компанией *Under Armour*)

### **Отслеживайте свой прогресс**

Исследования доказали эффективность отслеживания прогресса. К примеру, в одном метаанализе (под руководством доктора Бенджамина Харкина из Шеффилдского университета) было изучено 138 проектов по достижению личных целей в области здоровья. Ученые обнаружили, что чем чаще проводится мониторинг, тем выше шанс добиться успеха. Выяснилось, что запись сведений о прогрессе или их публичное оглашение приводит к лучшим результатам [71].

Другое исследование показало, как максимизировать влияние мониторинга. Согласно концепции, известной под названием «гипотеза малой области», мотивация возрастает, когда человек концентрируется на менее масштабном аспекте из двух: а) как далеко он зашел и б) сколько осталось до цели. Иными словами, приступая к делу, отслеживайте *накопленный прогресс* и концентрируйтесь на том, чего вы уже достигли (а не на том, сколько еще предстоит сделать, ведь это демотивирует). Когда вы прошли полпути, отслеживайте *оставшийся прогресс* и фокусируйтесь на своей близости к цели [72].

### **Отслеживайте привычки**

Помимо (или вместо) отслеживания прогресса, вы можете отслеживать свои привычки. Записывая их, вы выявите те действия, которые приближают вас к цели, и разработаете систему их оценки. Привычки можно отслеживать ежедневно (в идеальном случае) или еженедельно. Если в конце месяца окажется, что вы не добились желаемых результатов, это может стать поводом выработать другой образ действий и сфокусироваться на нем в течение следующего месяца.

### **Отслеживайте серию достижений**

Можно отслеживать серию успехов. Келу Рипкену-младшему принадлежит рекорд Главной лиги бейсбола по количеству сыгранных подряд игр: в период с 1982 по 1998 г. он сыграл 2632 матча подряд. Сложно представить, чтобы он ни разу не пропустил игру, если бы никто не следил за тем, сколько он уже играет без перерывов. Подумайте о психологическом факторе. Чем длиннее серия побед, тем большую мотивацию вы накапливаете и тем выше становится цена остановки.

Вы можете считать количество дней, в течение которых будете делать что-то полезное или воздерживаться от вредной привычки, а можете заранее позволить себе через 30 дней (или другой период времени) остановиться и решить, хотите ли продолжать в том же духе. События серии не должны происходить ежедневно. Серия Рипкена состояла только из игр. В вашу может входить по одному дню в неделю, или все будни, или все выходные, или все рабочие дни.

Есть много способов отслеживать свой прогресс, но главное — следить хоть за чем-то. В книге «Комплексный эффект» издатель журнала *SUCCESS* Даррен Харди пишет: «Все победители отслеживают свой путь».

### **Стратегия № 2. Работайте с надежным тренером**

Когда в 2009 г. Эми Козад Маганья пришла в команду по прыжкам в воду Индианского университета, сначала она, по собственному признанию, почувствовала себя «никем». Большинство девушек в команде получали спортивную стипендию. Однако вскоре все изменилось благодаря поддержке и руководству легендарного тренера доктора Джеффа Хубера. «Однажды он вызвал меня к себе в кабинет и сказал, что я могу попасть в олимпийскую команду, если буду прислушиваться к его советам, — вспоминает Эми. — Сначала я подумала: "Да вы шутите!" Но не стала протестовать и принялась усердно работать».

Эми стала чемпионкой США по синхронным прыжкам с десятиметровой вышки. Будущее, которое для нее очертил доктор Хубер, стало реальностью. В 2016 г. она представляла Соединенные Штаты на летних Олимпийских играх в Рио-де-Жанейро.

Хороший тренер поможет раскрыть ваш потенциал, который вы, возможно, не замечаете или не можете полностью реализовать самостоятельно. Лучшие спортсмены мира полагаются на своих тренеров. Почему бы не последовать их примеру и не нанять человека, который поможет вам добиться максимально высокого уровня здоровья, благополучия и продуктивности?

Многие успешные бизнесмены обращаются к тренерам, чтобы чувствовать себя и выкладываться на все сто. К примеру, президент и генеральный директор компании Destination D.C. Эллиот Фергюсон сказал мне, что раз или два в неделю работает с тренером по индивидуальной программе. Еще он посещает групповые занятия разных тренеров. «Неважно, как давно вы занимаетесь спортом и насколько хорош, по вашему мнению, ваш режим, — все равно нужен эксперт, который поможет максимизировать результаты», — пояснил он.



*Эллиот Фергюсон, президент  
и генеральный директор Destination D.C.*

Вы можете тренироваться с тренером лично, по телефону или онлайн. Последний вариант прекрасно подходит техническому директору Estée Lauder Companies Ронде Ветир, которая проводит в разъездах 75% времени. Она занимается тренировками на выносливость и с января 2016 г. удаленно работает с тренером. «Я сообщаю ему, в каких забегах собираюсь принять участие в течение года и какие у меня планируются командировки в ближайшие четыре-пять месяцев, хотя порой, конечно, происходят изменения, — рассказывает Ронда. — Тренер составляет календарь тренировок. Мы пользуемся приложением TrainingPeaks, куда он загружает планы моих занятий. Я изучаю программу на неделю, а потом открываю приложение ежедневно и узнаю, что именно нужно сделать. После каждой тренировки записываю, что сделала». (Обратите внимание, как Ронда работает с тренером, *одновременно* отслеживая свой прогресс.)

Мысли успешных людей

«За минувшие десятилетия я не раз занимался с тренером. Не то чтобы я не мог тренироваться сам, просто это экономит время и силы. Тренер помогает легче достигать целей и брать ответственность за результат».

Фрэнк Карбе, *руководитель, который в 2005 и 2013 гг. признавался «самым спортивным генеральным директором мира» по версии CEO Challenges*

**Найдите подходящего вам тренера**

Возможно, придется позаниматься с несколькими тренерами, чтобы найти подходящего именно вам. У всех разные приемы работы, специализация, характер. Ищите тех, у кого есть опыт занятий с людьми вроде вас, кто действительно сумеет раскрыть ваш потенциал.

Тренер может повысить общую эффективность ваших тренировок или же помочь в конкретной области. Директор EPICOACH Боб Флешнер нанял личного тренера по йоге, что очень ему помогло. «Несколько лет назад я ходил вместе с женой на групповые занятия по йоге и совершенно их ненавидел, — рассказал Боб. — Но недавно стал заниматься по индивидуальной программе, и это все изменило. Теперь я сам занимаюсь йогой раз в два дня по 40 минут».

### **Выкладываетесь сами**

Со своей стороны вы должны следовать рекомендациям тренера. Он поможет не сворачивать с пути к вашей цели, но никто извне не даст вам мотивацию. Мотивация должна идти изнутри. Даже если у вас есть личный тренер, 95% недели вы предоставлены сами себе. Мотивационный спикер Джим Рон однажды сказал: «Нельзя нанять человека, который будет отжиматься за вас».

Более доступной и весьма эффективной альтернативой индивидуальным тренировкам могут стать групповые занятия с тренером. Как было сказано в главе 4, групповые занятия к тому же прекрасный способ познакомиться с близкими по духу людьми, заинтересованными в укреплении здоровья, повышении благополучия и росте продуктивности.

### **Стратегия № 3. Покоряйте «значимые вершины»**

Весной 2009 г. кардиолог сообщил Крису Цакалакису (технологическому руководителю и бывшему президенту компании StubHub, крупнейшей в мире площадки по продаже билетов), что ему нужно сделать операцию на открытом сердце, чтобы исправить генетический дефект. Крису тогда был всего 41 год. «Услышав это, я подумал, что не хочу, чтобы мои сыновья росли без отца», — рассказывает он.

Четыре месяца спустя Цакалакису сделали операцию. Когда через десять дней он вернулся домой, он едва мог обойти свой квартал (менее километра). После каждого круга ему приходилось ложиться и отдыхать. Проведя дома два месяца, Крис вернулся в офис на неполный рабочий день и начал кардиологическую реабилитацию в местной больнице. Он использовал расстояние от госпиталя до работы для постепенного восстановления сил: оставлял машину у больницы и пешком проходил примерно 3 км до своего офиса, где принимал душ и приступал к работе. По окончании рабочего дня он проходил 3 км обратно.

Лежа в больнице после операции, Крис решил, что через год вместе с женой пробежит Чикагский марафон. Он присоединился к программе тренировок команды Общества лейкемии и лимфомы. Один из его лучших друзей умер от рака крови, поэтому Крис хотел в его память привлечь деньги для исследования лейкемии.



*Крис Цакалакис с женой  
после финиша на Чикагском марафоне*

В октябре 2010 г., через год после операции, Крис с женой пробежали Чикагский марафон. Чтобы финишировать, им понадобилось более пяти с половиной часов, и в конце Крис шел

пешком, но они преодолели все 42 км 195 м.

Каждый год тысячи людей всех возрастов, профессий и уровней подготовки покоряют «значимую вершину». Это добровольное физическое испытание, которое заставляет человека выйти из зоны комфорта и при этом привести себя в форму, повысить свою дисциплинированность, уверенность и психологическую устойчивость. Если вы восстанавливаетесь после серьезной операции, хотите вести более активный образ жизни или достичь большего, уже будучи прекрасным спортсменом, такой опыт сделает вас сильнее и закрепит ваше намерение и мотивацию заботиться о себе. «Записываясь на соревнования, я получаю стимул работать над собой, — говорит бегунья и основательница компаний The Barre Project и Urban Savage Мишель Клуз. — Соревнования не позволяют свернуть с намеченного пути».



*Мишель Клуз, основательница компаний  
The Barre Project и Urban Savage*

«Значимые вершины» к тому же помогают создать бесценные воспоминания с людьми, которые вам дороги. Многие участвуют в соревнованиях вместе с друзьями и родственниками. Если же они не хотят или не могут покорить ту вершину, которую вы выбрали для себя, им вполне под силу прийти и поболеть за вас в ходе забега. Моя семья пришла поддержать меня, когда я участвовал в чемпионате мира по бегу с препятствиями (OCR) в Канаде (за год до окончания работы над этой книгой). Гонка стала для меня гораздо важнее благодаря тому времени, которое мы провели вместе накануне и после ее проведения. Любое приключение — особенно сложное — становится более значимым, когда рядом любимые люди.

Мысли успешных людей

«Каждый год я выбираю одно "суровое испытание" — эту идею я позаимствовал у друга, бывшего командира "морских котиков". Нужна такая цель, которая заставит меня двигаться вперед, выйти за рамки текущих возможностей, которая будет пугать меня и вынуждать тренироваться. Свою программу тренировок я разрабатываю в расчете на суровое испытание года».

Хоуби Дарлинг, бывший генеральный директор Skullcandy

### **Какую вершину вам покорить?**

Выберите цель, которой сможете достичь с вероятностью 50–75%, если приложите все усилия. Почему такой процент? Дело в том, что, если вы уверены в успехе на 75–100%, вероятно, достичь цели не слишком тяжело, поэтому она не станет для вас важной. Если же уверенность менее 50%, возможно, на этом этапе цель для вас слишком смелая.



*Хоуби Дарлинг,  
бывший генеральный директор Skullcandy*

Можно покорять разные вершины. Существуют испытания для всех возрастов и уровней подготовки. Дистанции тоже самые разные, от 100-метровых спринтов до ультрамарафонов и велогонок на 160 км. Есть соревнования по пауэрлифтингу и бодибилдингу (для мужчин и женщин). Существуют испытания на выносливость — забеги на 5 км, марафоны и триатлоны. Есть и менее известные соревнования, например гонки на паддлбордах [73], которые предпочитает Уайатт Эверхарт, метеоролог и лауреат премии «Эмми», побеседовавший со мной при подготовке этой книги. Еще вы можете выбрать всевозможные гонки с препятствиями разной сложности и на разные дистанции.

Мысли успешных людей

«Я работаю гораздо лучше, когда бегаю и участвую в соревнованиях».

*Кен Любин, управляющий директор компании ZRG Partners (специализирующейся на подборе руководящего персонала) и основатель онлайн-сообщества Executive Athletes, в котором состоят тысячи руководителей, ориентированных на занятия спортом и высокую продуктивность*



*Кен Любин, основатель Executive Athletes*

Вместо участия в организованном мероприятии можно устроить себе персональное испытание (например, 30-дневное) или установить новый личный рекорд в конкретном занятии или спорте. Такой стратегии придерживается, к примеру, владелец небольшого бизнеса Кент Вутрих. «Каждые три-шесть месяцев я ставлю перед собой новую физическую цель, — сказал он. — Сейчас хочу набрать мышечную массу. После этого я выберу новую цель. Возможно, решу развить гибкость. А может, постараюсь прийти к определенному количеству приседаний или научиться пробегать 2 км за определенное время. Таким образом я по-прежнему круглый год тренирую все тело, но, достигая конкретных целей, могу сказать: "Ого! Смотрите-ка, чего я добился!"»

А может быть, вы решитесь подняться на настоящую вершину? Президент Американско-Индийского форума по стратегическому партнерству (USISPF) Мукеш Аги не только бегаёт

марафоны вместе с женой, но и покорил ряд высочайших и опаснейших пиков мира. Мукеш рассказал мне о своей первой попытке подняться на Монблан — самую высокую гору Европы, где наблюдается один из самых высоких показателей смертности при восхождении.

При первой попытке Мукеша покорить Монблан погода резко изменилась, когда его группа прошла примерно три четверти пути. Началась ужасная метель, температура упала до  $-30\text{ }^{\circ}\text{C}$ . Цель покорить гору сменилась целью выжить. «Шторм бушевал почти 12 часов, — вспоминает Мукеш. — Мы решили, что подняться выше не получится, поэтому придется спускаться, но все было засыпано мягким белым снегом, и мы не видели расщелин. Идти приходилось медленно, спускаясь сантиметр за сантиметром. Мы получили урок: нет ничего страшного в том, чтобы отступить, точно так же, как в бизнесе. Нужно уметь адаптироваться к ситуации и начинать заново».

Когда я спросил Мукеша, вернулся ли он на Монблан, он ответил, что при второй попытке достичь вершины не произошло «ничего интересного». Они просто поднялись на пик и спокойно спустились обратно.

«Значимые вершины» бросают вам вызов — поэтому, покоряя их, вы и чувствуете такое удовлетворение. В своей книге «Поток: Психология оптимального переживания» [74] психолог Михай Чиксентмихайи пишет: «Лучшие моменты обычно наступают тогда, когда тело или разум человека напряжены до предела в добровольной попытке достичь чего-то сложного и значимого. Таким образом, мы сами творцы своего оптимального переживания... И это переживание может быть не слишком приятным в момент, когда оно происходит».

Вы можете покорить «значимую вершину» там, где живете, а можете отправиться в другой город или страну и устроить настоящее приключение. Что бы вы ни выбрали, выходите из зоны комфорта и зовите коллег, друзей и родственников присоединиться или поддержать вас в этом начинании. Покорив гору, отметьте свое достижение. Затем найдите следующую вершину. Не переставайте стремиться все выше.



*Я на гонке с препятствиями  
Tough Mudder*

#### **Стратегия № 4. Разработайте собственные правила**

Порой люди считают себя слишком свободолюбивыми или бунтарями, которым не нужна дисциплина. Но на деле каждый из нас следует множеству правил, сколь вольным или мятежным ни был бы его дух. Как бы вы их ни называли — правила, установки, законы, руководства, стандарты, кодексы, границы, принципы, философия или как-то еще, — вы следуете им, и они делают вашу жизнь лучше. Они не дают сбиться с пути, закрепляют полезные привычки и предотвращают хаос в вашей жизни. Именно они не позволяют вам тратить время и силы на противостояние сиюминутным соблазнам.

Помимо правил дорожного движения, о которых говорилось в самом начале этой главы, скорее всего, есть какие-то стандарты на вашей работе, причем часто они определяют, какую одежду вы можете или не можете носить. Вы следуете ряду правил в магазинах, покорно ожидая своей очереди, вместо того чтобы обходить стоящих впереди людей. Вы подчиняетесь предписаниям при оплате счетов, внося деньги до конкретной даты.

Многие высокоэффективные люди придерживаются собственных правил — самостоятельно разработанных руководств, которые ориентированы на долгосрочные интересы. К примеру, генеральный директор и сооснователь компании HotelTonight (ведущего мирового приложения по бронированию отелей) Сэм Шенк обнаружил, что он слишком долго не ложится спать, если пьет кофе во второй половине дня. В связи с этим он создал для себя правило, в соответствии с которым не употребляет кофеин после полудня [75].

Президент и генеральный директор Levi Strauss & Co. Чип Берг заметил, что за столом его домочадцы (он сам, его жена и их восьмилетняя дочь) уделяют больше внимания технике, чем друг другу. В результате в его семье появилось правило не выкладывать свои девайсы на стол, когда они собираются вместе. Генеральный директор Helix Робин Тёрстон обратил внимание, что слишком часто пользуется LinkedIn, Facebook и Twitter на своем смартфоне. Он решил заходить на эти сайты только с ноутбука. Чтобы было проще следовать собственному правилу, он удалил с телефона соответствующие приложения. Это прекрасные примеры организации окружающей среды таким образом, чтобы она способствовала желаемому поведению.

Сегодня нас круглосуточно окружают пагубные или малополезные соблазны, которые мешают выкладываться на 100%. Если вы никогда (или почти никогда) не можете устоять перед соблазном, обеспечивающим сиюминутную награду, расплачиваться приходится вашему телу. Негативные последствия скажутся и на вашей карьере, и на жизни в целом. Почему бы не разработать собственные правила? Одному человеку что-то кажется логичным, другому это же может показаться слишком строгим. Выясните, что подойдет конкретно вам.

### **Главное личное правило: уважайте любые обязательства**

Некоторые люди выполняют обязательства, только когда это удобно. Лет до 30 я и сам был таким. Однажды моя девушка сказала, что не может мне доверять, потому что я вечно опаздывал и все забывал. Ее замечание заставило меня задуматься. Оно стало важным поворотным моментом. Сегодня я с маниакальным упорством держу обещания, которые даю себе самому и другим людям. Вы и представить себе не можете, сколько раз такой подход помогал мне исполнить обязательства, от которых я, вероятно, увильнул бы раньше.

Мы все понимаем личные и профессиональные последствия неисполнения «серьезных» обязательств. Однако *любое* нарушенное обещание подрывает ваше доверие к себе и доверие к вам окружающих. В том, чтобы выполнять взятые на себя обязательства, нужно стремиться к совершенству (а этим словом просто так не бросаются). Не выполнить обещание можно лишь по уважительной причине.

Само собой, бывают исключения. Если вы решили заниматься спортом, но вам нужно отвезти заболевшего ребенка в больницу, разумеется, благополучие ребенка важнее тренировки. Но не следует пропускать запланированную тренировку (или нарушать любое другое обязательство), когда вы просто не в настроении.

Если вы гадаете, как вообще можно сдерживать все свои обещания, — ответ прост. Не давайте обещаний, если не готовы сделать все необходимое, чтобы их выполнить. Прежде чем взять на себя обязательство, спросите себя: «Уверен ли я на 100%, что смогу сдержать слово?» Ответом на этот вопрос часто будет «Нет» или «Я пока не уверен». Это совершенно нормально. Часто «да» — неправильный ответ, даже если вам сложно признаться в этом себе или кому-либо еще.

Но если вы решите, что готовы сдерживать слово, ответ «да» должен стать окончательным. Когда придет время исполнить обязательство, не должно быть никаких споров и попыток от него отказаться. Не имеет значения, насколько вы заняты и есть ли у вас настроение. Если вы дали обещание другому человеку, то неважно, бездомный это или миллиардер. Дав слово, держите его. Будет ли это сложно? Еще как. Стоит ли оно того? Еще как.

Если не придерживаться этого правила, то как понять, когда «можно» нарушить обещание, а когда нет? Как построить доверительные отношения с собой и окружающими? Разве не проще и лучше раз и навсегда решить, что будете исполнять все свои обещания, какими бы серьезными они ни были и кому бы ни были даны?

Исполняя все обещания, вы не тратите ни времени, ни сил, чтобы решить, что важно, а что нет, и не страдаете от неизбежного чувства вины, нарушая слово. При этом ваше доверие к себе и доверие окружающих к вам экспоненциально возрастает. Вы можете искать отговорки, а можете достигать результатов, третьего не дано. Исполняйте все свои обязательства. Все. До. Единого.

Мысли успешных людей

«Важнее всего для меня семья и друзья, далее идут работа, спорт, благотворительность и наставничество. Это значит, что многое из того, чем я хотел бы заняться, в список не входит. Приходится выбирать. Вы не слишком заняты, чтобы жить здоровой жизнью. Вы просто делаете другой выбор».

Страусс Зелник, *председатель совета директоров и генеральный директор Take-Two Interactive Software, Inc.*

### Резюме главы

Пятый уровень пирамиды P.O.W.E.R. — закрепление. Организованность предотвращает хаос. В этой главе были описаны четыре действенные стратегии, с помощью которых можно закрепить оптимальный для вас образ действий и принять на себя ответственность.

Стратегия № 1. Отслеживайте свой путь.

Стратегия № 2. Работайте с надежным тренером.

Стратегия № 3. Покоряйте «значимые вершины».

Стратегия № 4. Разработайте собственные правила.

Вот несколько вопросов для размышления.

Замечали ли вы, что в прошлом одни стратегии лучше других помогали вам быть ответственным? Каким образом вы сможете применить их вновь?

Добивались ли вы когда-нибудь успеха, отслеживая свой прогресс? Как вы сможете использовать подобный подход в будущем?

Насколько часто вы исполняете обещания, данные себе самому и другим людям? Есть ли люди, обязательства перед которыми вам пора исполнять чаще? Есть ли сферы, обязательства в которых вам следует исполнять чаще?

Комбинируя более эффективные ментальные установки (намерение и оптимизм), стратегии изменения поведения (путь), обстановку, которая способствует желаемому образу действий (окружающую среду), и становясь более ответственным перед самим собой (закрепление), вы обретете силу пирамиды P.O.W.E.R. и сможете достичь чего угодно. Далее мы обсудим *цикл эффективности*, и вы узнаете, что именно стоит изменить, чтобы повысить уровень энергии, снизить уровень стресса и максимизировать продуктивность.

### ЦИКЛ ЭФФЕКТИВНОСТИ



## ГЛАВА 6

### ПИТАНИЕ

Каждый кусочек еды либо борется с болезнью, либо питает ее.

Диетолог Хизер Морган, магистр наук, сертифицированный специалист по здоровому образу жизни

— Мы с женой решили попробовать новую диету, — сказал мой коллега по имени Рон.

— Какую? — спросил я.

— Только фрукты в жидком виде. Пьешь фруктовые смузи три раза в день. Говорят, за пару недель можно пять килограммов сбросить. И спортом заниматься не надо, — пояснил он.

На следующий день я застал Рона на офисной кухне, где он ел пиццу, запивая ее газировкой. Я ничего не сказал, но он смутился и пробормотал:

— Сегодня я забыл взять с собой смузи. Вернусь на диету завтра.

Когда на следующий день мы встретились в обеденное время, он как раз доставал из микроволновки готовый обед.

— Диета мне не подошла, — сказал он. — Я не смог ее придерживаться. Одним питанием не проживешь.

Есть много мифов о питании. Вот наиболее распространенные.

Миф № 1. Нужно придерживаться модной, жесткой или сложной диеты.

Миф № 2. Следует заставлять себя есть нелюбимую еду.

Миф № 3. Если пища кажется здоровой, так и есть.

В этой главе мы разберем каждое из этих заблуждений. Вы также узнаете шесть ключевых пищевых привычек, которые помогут вам стать более здоровым, придадут сил и улучшат интеллектуальные способности. Главное — внедрить три первые привычки, а другие три помогут их закрепить. Давайте прежде всего развенчаем два основных мифа о питании.

### **Почему диеты не работают?**

Если вы хотите лучше себя чувствовать и продуктивнее работать, необязательно полностью менять свой план питания. Вы можете существенно повысить уровень энергии, улучшить состав тела и работу мозга, постепенно формируя у себя новые пищевые привычки. Как говорилось во введении, привычки — полезные и вредные — могут казаться незначительными, но в сумме они оказывают большое влияние.

Модные диеты не работают по многим причинам. Во-первых, они слишком строги и требуют резкого перехода: вместо постепенного изменения привычек они призывают к немедленным кардинальным переменам. Во-вторых, они обрекают вас на неудачу. Садясь на диету, вы фактически говорите себе: «Это временно. Мне придется питаться так лишь некоторое время, а потом я снова буду есть все то, чего *действительно* хочу». Таким образом, вы не берете на себя настоящих, долгосрочных обязательств изменить свои пищевые привычки.

Некоторым диеты действительно сначала помогают сбросить вес. Однако быстрая потеря веса обычно объясняется обезвоживанием и потерей мышечной массы, а не сокращением объема телесного жира. Кроме того, чем быстрее вы теряете вес, тем с большей вероятностью сразу же наберете его обратно. На самом деле, как показало исследование доктора Трейси Манн из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, более 40% людей, которые садятся на диету, в итоге не теряют, а *набирают* вес [76].

Сосредоточьтесь на привычках, а не на диетах. Различные планы питания могут быть вполне эффективны, если в их основе — полезная еда из натуральных ингредиентов. Именно формирование эффективных пищевых привычек рекомендует компания Precision Nutrition (PN), мировой лидер в образовании и воспитании в сфере питания. Будучи сертифицированным наставником PN, я рекомендую именно эту компанию для консультаций по всем вопросам, связанным с питанием. Ее сотрудники работали с тысячами обычных людей, а также олимпийскими атлетами, профессиональными спортсменами и командами НФЛ, НХЛ и НБА [77].

Сооснователь PN доктор Джон Берарди пишет: «Мы предпочитаем менять план питания поступательно (что позволяет ответственно подходить к постепенному формированию привычек), а не призывать людей "садиться на диету" (что требует полной перестройки образа жизни с первого дня)» [78].

## Мысли успешных людей

«У вас не возникнет проблем ни с лишним весом, ни со здоровьем, если вы просто будете выбирать как можно более натуральные продукты и избегать всего, в составе чего есть слишком длинные слова и числа».

Джанин Эллис, основательница компании Boost Juice, автор книги «Нечаянный предприниматель» и инвестор в программе Shark Tank

## Вкусно и питательно

У меня был сосед по имени Тодд. Однажды он сказал, что хочет вести более здоровый образ жизни. Воскресным вечером Тодд купил в супермаркете сельдерей и, вернувшись домой, положил его в холодильник. Он планировал съесть его за неделю. В пятницу он выкинул так и не открытую упаковку в мусорное ведро.

Многие, подобно Тодду, считают, что в вопросах питания компромиссов быть не может. В представлении этих людей пицца может быть либо полезной, но противной (например, сырые овощи), либо нездоровой, но вкусной (например, пицца). На самом деле есть четыре типа продуктов, показанные ниже в матрице 2 × 2, которую я называю *квадрантом питания*.

«Бесполезная» пицца обладает неприятным вкусом и малой или нулевой пищевой ценностью. В эту категорию попадают, например, кукурузные чипсы, поскольку в них мало питательных веществ, а на вкус они для меня отвратительны. Однако, если вы их любите, для вас они будут «опасной» пищей. «Опасная» пицца обладает приятным вкусом, но малой или нулевой пищевой ценностью. Для меня в категорию «опасной» пищи попадает мороженое.



«Нерациональная» пицца обладает высокой пищевой ценностью, но неприятна на вкус. Для Тодда в эту категорию попал сельдерей. Для меня это сардины: хотя они богаты питательными веществами, я их не люблю. «Действенная» пицца обладает высокой пищевой ценностью и отличным вкусом. Для меня в эту категорию попадают запеченные овощи.

Чем меньше вам нравится то, что вы едите (или упражнения, которые вы выполняете), тем ниже вероятность, что вы сможете сформировать к ним долгосрочную привычку. Не нужно мучить себя «нерациональной» пищей. Ее можно заменить другими питательными продуктами (например, получать жирные кислоты омега-3 из рыбьего жира или дикого лосося, а не из сардин) или превратить в «действенную», добавив полезные натуральные специи, чтобы улучшить вкус. Не нужно полностью отказываться от «опасной» пищи. Вы можете время от времени наслаждаться нездоровой едой, если основную часть калорий получаете из натуральных, питательных продуктов (подробнее об этом будет рассказано дальше).

## Как сделать здоровую еду вкуснее?

Есть много натуральных способов улучшить вкус полезной пищи, которая в ином случае может казаться неаппетитной. К примеру, можно добавить оливковое масло, уксус, сок лимона или лайма, свежие фрукты, специи или пряности, лук или чеснок, натуральную соль. Добавляйте что-нибудь одно зараз, причем лучше меньше, чем больше.

К примеру, если сырые овощи для вас относятся к «нерациональной» пище (как для меня), есть много способов сделать их вкуснее. Вот три идеи.

**Тушите с натуральными приправами.** Готовьте овощи в кастрюле или сковороде, добавив столовую ложку оливкового масла и натуральные приправы (чеснок, лук) или специи (например, зиру). Этот способ прекрасно подходит для зеленых листовых овощей, таких как шпинат и капуста.

**Приправляйте и запекайте.** Порежьте овощи, смажьте их оливковым маслом, приправьте солью и перцем, а затем запекайте в духовке. Этот способ прекрасно подходит для более твердых овощей, таких как брокколи, спаржа, цветная капуста, перец, морковь, батат и тыква.

**Прячьте.** Вместо того чтобы есть овощи в качестве гарнира, «прячьте» их в жарком или в фруктовом смузи. Брокколи, цветная капуста, перец, морковь и помидоры прекрасно подходят для жаркого. Шпинат и капуста (в сыром или замороженном виде) замечательны для смузи.

Пошаговый процесс приготовления питательных и вкусных блюд описан в конце этой главы.

### Эффективная пищевая привычка № 1. Завтракайте

Пища, которую вы едите (или не едите) утром, задает тон пищевому поведению и определяет уровень энергии и производительность на весь день. Отказ от завтрака может сделать вас заторможенным и повысить вероятность переедания, когда вы наконец-то решите поесть.

В отличие от типичного малопитательного завтрака (например, бутерброда с плавленым сыром или сока с хлопьями) хорошие завтраки питательны и сбалансированы (то есть сочетают качественный белок, овощи, полезные жиры и клетчатку). Также утром следует выпивать 500–750 мл воды.

Мысли успешных людей

«Если утром я позанимаюсь спортом и съем хороший завтрак, вероятно, в пищевом отношении мой день сложится удачно. Я заметила, что у меня не возникает особенного желания есть нездоровую пищу, когда я как следует начинаю свой день».

Дженнифер Карр-Смит, *старший вице-президент и генеральный менеджер по Северной Америке на площадке электронной коммерции Groupm*

Хотя конкретные продукты и блюда обычно ассоциируются с определенным временем суток, это субъективно. Нет причины не есть яйца на ужин или фасоль на завтрак — если вам нравятся яйца и фасоль. Вот два примера традиционных завтраков.

**Утренний смузи.** Идеальный вариант, если у вас мало времени. Источником белка может стать протеиновый порошок (например, сывороточный протеиновый порошок без подсластителей или веганский протеин), органический натуральный обезжиренный греческий йогурт или пастеризованные яичные белки (которые можно употреблять, не подвергая тепловой обработке). Из овощей можно добавить сырой или свежемороженый шпинат или капусту. Клетчатка содержится, например, в свежих (или свежемороженых) ягодах. Полезные жиры можно получить из ореховой пасты.

**Овощной омлет и овсянка.** Отличный вариант горячего блюда, на приготовление которого уйдет не больше 15 минут. Яйца служат основным источником белка. Вы можете добавить в омлет овощи — перец, брокколи или шпинат, а также натуральную сальсу. Овсянка содержит клетчатку, и в нее можно добавить орехи — полезные жиры, а также свежие фрукты или корицу.

Привычку *завтракать* легко подцепить к вашему распорядку — подъем будет служить знаком для запуска привычного поведения. Как упоминалось в главе 3, есть два препятствия для формирования этой привычки. Во-первых, у вас дома может не оказаться нужных ингредиентов и кухонной утвари. Во-вторых, утром нужно найти время на приготовление еды и завтрак. Эти преграды можно обойти, если вы будете вставать немного раньше и покупать ингредиенты заранее. Если хотите сэкономить утром еще больше времени, частично или полностью готовьте завтрак накануне вечером или в выходные (подробнее об этом позже).

### Завтракать до или после утренней тренировки?

Это вопрос личных предпочтений, так что поэкспериментируйте и определите, как вам комфортнее. Если вы занимаетесь спортом по утрам, то, возможно, предпочтете питаться и до, и после тренировки (как это делаю я), а может, для вас лучше упражняться на голодный

желудок и завтракать уже после тренировки. Если вы выберете первый вариант, а время ограничено, перед тренировкой можно съесть небольшую порцию и/или жидкую пищу.

## **Эффективная пищевая привычка № 2. Ешьте каждые три-четыре часа**

В передаче «Выжить вместе» на канале Discovery двух экспертов по выживанию помещают в самые суровые, экстремальные условия [79]. Им нужно найти способ выжить, имея крайне ограниченные ресурсы. Вне зависимости от местоположения и климата одной из самых сложных задач становится разведение огня. Когда огонь разведен, возникает следующая проблема — как не дать ему погаснуть. Приходится постепенно подкладывать топливо, чтобы костер не затухал.

Хотя в вашем теле все происходит не совсем так, можно использовать этот образ в качестве метафоры обмена веществ и питания. Привычку № 1 (завтракайте) можно считать способом разжечь костер. Привычка № 2 (питайтесь каждые три-четыре часа) — способ поддерживать пламя. Если на протяжении дня вы подпитываете свой организм небольшими, но более частыми приемами пищи и перекусами, ваше тело и мозг постоянно получают энергию и питательные вещества. Большие и редкие приемы пищи снабжают вас энергией лишь время от времени, и при этом вы нередко переедаете и ощущаете тяжесть в желудке.

Еще одно преимущество еды раз в три-четыре часа состоит в том, что вы не страдаете от голода. Таким образом, эта привычка помогает устранить (или снизить влияние) знак, который часто запускает вредное пищевое поведение. Голодание в попытке сократить количество потребляемых калорий может возыметь обратный эффект и привести к перееданию.

В идеале вам следует разработать более или менее четкий план питания, чтобы на неделе есть в одно и то же время. Питаясь каждые три-четыре часа, вы будете принимать пищу четыре-пять раз в день. В таком случае у вас будут завтрак, обед и ужин, а также один-два небольших перекуса в течение дня (например, утром между завтраком и обедом и днем между обедом и ужином).

Количество калорий, которые необходимо потреблять при каждом приеме пищи, зависит от множества факторов, включая ваш тип телосложения, цель, уровень активности и частоту приемов пищи. Для перекусов выбирайте продукты, которые содержат как минимум 10 г белка и несколько граммов клетчатки. Вот три примера:

органический обезжиренный греческий йогурт без подсластителей со свежими ягодами;

орехи или ореховая паста;

жареный нут.

Не забывайте о методе «ближнего света». Ваша цель — питаться раз в три-четыре часа, потребляя натуральные, питательные продукты. Но привыкать к этому лучше постепенно. Сначала сфокусируйтесь на завтраке. Сформировав привычку к здоровому завтраку, старайтесь сделать еще один прием пищи (или перекус) более здоровым. Как только доведете это до автоматизма, добавьте третий прием пищи (или перекус) — и т.д.

## **Что насчет краткосрочного голодания?**

Все мы так или иначе голодаем каждый день. Если только вы не встаете поесть среди ночи, вы ежедневно голодаете по 10-12 часов подряд (с вашего последнего приема пищи за день до первого приема пищи на следующий день).

Странники краткосрочного голодания (КГ) рекомендуют повышать продолжительность периодов голодания. При этом одни пропагандируют постоянное расписание (например, 16 часов голодаете, 8 часов питаетесь — и так каждый день), а другие советуют устраивать один-два более долгих периода голодания в неделю [80]. Стратегия КГ сильно отличается от рекомендаций, приводимых в этой главе, так что давайте разберем ее подробнее.

Некоторые исследования показывают, что при правильном подходе КГ может благотворно влиять на здоровье и продолжительность жизни. Однако КГ не панацея — им нельзя компенсировать переедание или частый выбор вредной пищи. Доктор Джон Берарди, соучредитель Precision Nutrition, пишет: «Если вы будете пропускать некоторые приемы пищи, продолжая при этом питаться полуфабрикатами, вы не сбросите вес и не поправите здоровье» [81].

Чтобы максимизировать уровень энергии и продуктивность работы, можно обойтись и без КГ.

Не стоит с него начинать и если вы плохо питаетесь, неважно спите или постоянно испытываете стресс. По мнению доктора Берарди, такому человеку «вообще не имеет смысла задумываться о краткосрочном голодании».

Если вы хотите узнать больше о КГ, рекомендую вам ознакомиться с отчетом Precision Nutrition на эту тему. Его можно прочесть по ссылке: <https://www.precisionnutrition.com/intermittent-fasting>.

### **Эффективная пищевая привычка № 3. Пейте воду, а не искусственные сладкие напитки**

Вы то, что вы едите и пьете. Вода составляет около 60% веса вашего тела. Чтобы чувствовать себя превосходно, максимально продуктивно работать и поддерживать ряд важных функций организма, нужно пить много воды. Обезвоживание может привести к спазмам, тошноте, головным болям, усталости, раздражительности, снижению физической активности и ухудшению работы мозга.

Привычку пить больше воды можно подцепить к приемам пищи, перекусам и перерывам. Если вы ищете простой и натуральный способ сделать воду вкуснее, можете добавлять травы (например, мяту), специи (скажем, корицу), овощи (к примеру, огурцы), фрукты (такие, как лимоны и лаймы) или ягоды.

Потребность в воде определяется рядом факторов, включая ваш вес (крупным людям обычно нужно пить больше), климат (в теплых краях, как правило, следует пить больше воды) и уровень активности (более активным людям нужно больше жидкости). Также следует пить больше воды (и не употреблять алкоголь, поскольку он обезвоживает) при перелетах, поскольку в самолете обычно сухой воздух и низкая влажность.

В зависимости от текущих питьевых привычек вы можете сбросить как минимум 3 кг, сделав воду своим основным напитком. Один из моих друзей как-то сбросил более 10 кг за шесть месяцев, просто сократив количество потребляемой газировки.

#### **Что можно пить кроме воды?**

Многие люди недооценивают количество лишних калорий и нездоровых химикатов в других напитках. Давайте рассмотрим подробнее четыре типичные категории напитков.

*Молоко.* Если вы пьете молоко животного происхождения, ресурс [eatthis.com](http://eatthis.com) (самый полный в США источник информации о пищевой ценности продуктов из ресторанов и супермаркетов) рекомендует выбирать органическое молоко животных, которые содержатся на травяном откорме и не получают гормоны и антибиотики [82]. К тому же в таком молоке содержится больше жирных кислот омега-3 и конъюгированной линолевой кислоты (CLA), чем в молоке животных на зерновом откорме. Хотя молоко — прекрасный источник белка, по некоторым оценкам, до 75% людей испытывают проблемы с его усвоением [83]. Если вы хотите сократить потребление животного молока, можете заменить его миндальным молоком без подсластителей. В таком случае [eatthis.com](http://eatthis.com) рекомендует выбирать молоко без каррагинана [84], поскольку эта примесь может вызывать различные желудочно-кишечные проблемы [85].

*Кофе.* Если вы пьете кофе, лучше всего выпивать одну-две чашки до обеда. Выбирайте черный кофе или с добавлением животного/миндального молока, о котором говорилось выше. Многие потребляют лишние калории и химикаты, добавляя в каждую чашку сахар и искусственные сливки. Слишком большое потребление кофе может привести к раздражительности, тревожности и даже кофеиновой зависимости. Если вам кажется, что без кофе вы злитесь и не способны нормально работать, возможно, это объясняется недостатком сна, который, в свою очередь, может быть спровоцирован избытком кофе. В исследовании доктора Кристофера Дрейка из Университета Уэйна ученые обнаружили, что потребление кофеина в течение шести часов до сна приводило к значительному снижению качества и продолжительности сна даже среди тех, кто считал, что на них кофеин не действует [86].

*Газированные и спортивные напитки.* Если вам нравятся шипучие напитки, лучше всего пить простую газированную воду без добавок. Большинство людей понимает, что газированные напитки, даже диетические, нельзя считать полезными. Однако многие спортивные и энергетические напитки не менее вредны и содержат не меньше сахара и искусственных добавок, чем газировка. Если вы пьете достаточно воды и хорошо питаетесь, на тренировке продолжительностью до 45 минут нужды в спортивных напитках не возникнет. В любом случае во время или после интенсивной тренировки лучше пить 100-процентную кокосовую воду.

**Алкоголь.** Самые вредные взрослые напитки содержат большое количество сахара. В ледяной «Маргарите» может содержаться более 100 г сахара. Если вы употребляете алкоголь, лучше всего время от времени выпивать по бокалу красного вина. Если вы пьете пиво, учтите, что легкие сорта обычно содержат на 33–50% меньше калорий, чем обычные.

Мысли успешных людей

«Ваш мозг буквально съезживается, когда вы набираете лишний вес. Здоровое питание положительно сказывается на состоянии мозга, стрессоустойчивости и продуктивности».

Доктор Дэниел Джонстон, сооснователь компании *BrainSpan*, занимающейся аналитикой здоровья мозга

#### **Эффективная пищевая привычка № 4. Готовьте (или покупайте) еду заранее**

Один из моих коллег часто оставляет в своем рабочем графике 30-минутное окно в обеденное время, чтобы таким образом напомнить себе «что-нибудь съесть». Вероятность того, что он будет «съедать что-нибудь *полезное*», существенно возрастет, если он будет планировать обеды заранее, а не когда на экране компьютера всплывает соответствующее напоминание.

Хотя невозможно разработать подходящий всем план питания, кое в чем мы можем согласиться. Чтобы жить и наслаждаться жизнью, нам нужны калории. Почему бы не планировать на будущее и не готовить (или покупать) еду заранее, вместо того чтобы решать, что поесть, лишь когда вы проголодаетесь?

По сведениям доктора Брайана Уонсинка (автора книг «Бездумное питание» и «Дизайн для похудения»), в среднем человек каждый день принимает более 200 (это не опечатка) решений о своем питании. Готовя (или покупая) полезную еду заранее, вы уменьшите общее число принимаемых вами пищевых решений и повысите вероятность совершения правильного выбора.

#### **Как начать готовить еду?**

Готовить еду можно каждый день (например, по утрам или по возвращении домой), а можно раз в неделю (скажем, в течение двух-трех часов в выходные). Лучше всего комбинировать эти подходы. Какой бы вариант вы ни выбрали, подцепляйте готовку к другим делам из вашего распорядка дня. Приготовление еды подразумевает четыре шага, которые можно совершать последовательно или отдельно друг от друга, подцепляя их к разным делам в разное время.

Шаг № 1. Решите, что вы хотите приготовить для приемов пищи и перекусов.

Шаг № 2. Составьте список необходимых ингредиентов.

Шаг № 3. Купите ингредиенты.

Шаг № 4. Приготовьте еду.

Если на кухне вы новичок, начните с приготовления одного простого блюда по выходным. Проще всего сделать жаркое, в котором все ингредиенты готовятся вместе в медленноварке на кухонной стойке, в кастрюле на плите или в форме для запекания в духовке.

Обычно на приготовление одной порции блюда уходит примерно столько же времени, сколько на приготовление пяти или десяти порций (и даже больше), так что готовить лучше сразу много. В таком случае несколько порций можно оставить в холодильнике, чтобы съесть на неделе, а остальные убрать в морозильную камеру. Если вы планируете заморозить часть пищи на будущее, дайте ей остыть после приготовления. Затем разложите порционно по алюминиевым касалеткам (или отдельным пакетам для заморозки). Так вам будет проще размораживать еду.

Вместо составных блюд можно готовить отдельные продукты. Например, белки (запеченный лосось, цыпленок гриль, сваренные вкрутую яйца), клетчатка (киноа, овсянка, батат) или запеченные/пареные овощи (брокколи, спаржа, морковь). В течение недели вы можете комбинировать эти продукты, добавляя к ним полезные жиры (орехи, авокадо или оливковое масло) и усилители вкуса (например, свежие фрукты, уксус, сальсу, сок лимона или лайма). В результате у вас каждый день будут свежие и вкусные обеды.

Постепенно осваиваясь на кухне, вы сможете пробовать все более сложные рецепты, добавлять в еженедельный график другие сеансы готовки и готовить больше блюд за один раз. Существует много способов сделать приготовление пищи интересным, что поможет вам

преодолеть потенциальное препятствие — нежелание готовить. Вы можете слушать музыку, включить на фоне спортивную трансляцию или готовить вместе с друзьями и родственниками.

Один руководитель даже использует готовку по выходным, чтобы привлечь внимание к своей компании и заинтересовать клиентов и сотрудников. Каждое воскресенье генерального директора T-Mobile USA Джона Леджера снимают, пока он готовит простые блюда в изготовленной под заказ розовой медленноварке T-Mobile [87]. Видео транслируется на Facebook Live и продвигается через другие социальные сети, включая Twitter, где у Леджера более 5 млн подписчиков (на 2018 г.).

### **Эффективная пищевая привычка № 5. Читайте этикетки**

Компании ежегодно тратят миллиарды долларов на продвижение нездоровых продуктов. Согласно отчету Центра Радда по пищевой политике и ожирению, только в 2013 г. компании-производители потратили \$866 млн на рекламу искусственных прохладительных напитков [88].

Не думайте, будто что-то полезно лишь потому, что его пропагандирует знаменитый человек или организация. Леброн Джеймс некоторое время был официальным представителем Dunkin' Donuts, Пейтон Мэннинг — пиццерий Papa John's, а Серена Уильямс — газированного напитка Pepsi. Профессиональные спортивные команды и лиги подписывают спонсорские контракты с подобными компаниями. Какая ирония!

Кроме того, далеко не все, что называют здоровой пищей, действительно ею является. В закусочных ИНОР предлагают салат с курицей и шпинатом, который содержит более 2200 мг гидрокарбоната натрия [89]. Примерно столько же вы получите, съев более 200 чипсов Lay's [90]. В одной порции йогурта компаний Dannon и Yoplait содержится более 20 г сахара [91] — столько же, например, в 50 конфетах Reese's Pieces [92]. Gatorade производит протеиновый батончик, в котором больше сахара и всевозможных ингредиентов, чем в батончике Snickers [93].

### **На что обращать внимание при чтении этикеток?**

Вот семь советов по чтению этикеток, чтобы вам было легче выбирать полезные продукты:

**Опасайтесь продуктов с «кричащими» этикетками.** Избегайте продуктов, на этикетках которых говорится о «низком» или «нулевом» содержании вредных компонентов. Многие «маложирные», «обезжиренные», «низкокалорийные», «бескалорийные», «безглютенные» продукты и продукты «без сахара» подвергаются глубокой переработке, лишаются питательных элементов и наполняются химикатами для усиления вкуса или продления срока годности.

**Избегайте или ограничьте потребление продуктов с ингредиентами прямо из лаборатории.** «Глутамату натрия», «частично гидрогенизированному маслу», «фосфату натрия» и другим добавкам, которые вам неизвестны, место в лаборатории, а не в вашем желудке. Отдавайте предпочтение свежим продуктам минимальной обработки с коротким списком ингредиентов. Лучше всего выбирать продукты, содержащие всего один ингредиент, такие как шпинат, лосось и авокадо.

**Избегайте или ограничьте потребление продуктов с добавленным сахаром или сахарозаменителями.** С 2018 г. на этикетках продуктов будет делаться различие между добавленным сахаром и другими формами углеводов, так что найти его будет проще. Однако производители часто используют заменители сахара, чтобы обойти это правило. Остерегайтесь продуктов, в составе которых есть неизвестные вам ингредиенты.

**Избегайте или ограничьте потребление низкокачественных животных продуктов.** Если можете себе позволить, отдавайте предпочтение органическим животным продуктам. Выбирайте промысловую рыбу (а не специально разведенную) и мясо животных на травяном (а не зерновом) откорме. В таких продуктах больше питательных веществ, и они с меньшей вероятностью содержат искусственные консерванты, гормоны и антибиотики, которые часто обнаруживаются в низкокачественных животных продуктах.

**Избегайте или ограничьте потребление продуктов, содержащих нездоровые жиры.** Лучше отказаться от жареной пищи и продуктов, содержащих трансжиры и растительные масла (кукурузное, пальмовое, соевое и подсолнечное), поскольку все они богаты воспалительными жирами (омега-6) и бедны противовоспалительными жирами (омега-3).

**Избегайте или ограничьте потребление продуктов, содержащих большое количество гидрокарбоната натрия**<sup>94</sup>. Потребление его в большом количестве может привести к повышению кровяного давления и риска болезней сердца. Центр по контролю и профилактике заболеваний рекомендует потреблять не более 2300 г гидрокарбоната натрия в день [95]. Некоторым категориям людей, например тем, кто и так страдает от высокого давления, следует еще сильнее сократить его потребление. Выбирайте такие продукты и напитки, чтобы при каждом приеме пищи получать не более 500 мг гидрокарбоната натрия (это ограничение исключит многие продукты глубокой переработки).

**Дешифруйте ресторанные меню.** Опасайтесь блюд с загадочными соусами, а также тех, в описании которых есть слова «кляр», «панировка», «масло», «хрустящий», «сливочный», «с корочкой», «консервированный», «жареный», «жирный», «насыщенный», «богатый» или «обильный». Лучше предпочесть запеченные, вареные, зажаренные на огне или на гриле, вареные, тушеные или приготовленные на пару блюда.

### **Эффективная пищевая привычка № 6. Не вините себя за десерты**

Если вы решили питаться исключительно здоровой едой, тем лучше для вас. Однако вы вполне можете порой позволять себе кусок торта, не теряя формы. Вы можете есть пиццу, мороженое, шоколад и любые другие калорийные продукты. Главное — подходить к этому разумно.

Есть два способа позволять себе нездоровую пищу без вреда. Можно придерживаться модели «угощения по расписанию». Некоторым людям проще и приятнее придерживаться плана питания, ограничивая приемы вкусной, но не полезной еды определенными днями и временем суток (например, раз в неделю или раз в день). Вместо того чтобы постоянно решать, можете ли вы себе позволить «лишнее», вы устанавливаете четкие границы и правила. При этом ценность ваших любимых нездоровых блюд повышается, поскольку вы едите их реже. К тому же вы можете подумать: «Теперь-то я оторвусь» — и в результате переборщить, зная, что следующий шанс поесть это представится еще не скоро.

Люди, которым не нравится идея баловать себя по расписанию, могут придерживаться модели «угощения по запросу». При таком подходе вы стараетесь есть натуральные продукты в течение определенной доли времени (например, 80–90%) и позволяете себе десерты по настроению. Здесь есть риск, что фактический процент здорового питания сократится значительно сильнее, чем вам может казаться. Кроме того, без четких границ и правил более структурированного подхода вам придется каждый день принимать больше пищевых решений.

Что бы вы ни выбрали, если вы планируете съесть или выпить что-то нездоровое, постарайтесь сделать это за пределами дома. Как говорилось в главе 4, наличие нездоровых продуктов дома приводит к их большему потреблению.

Можно также последовать совету доктора Майкла Русселя, который приводится в книге Би-Джея Гаддура «Силовые упражнения без отягощений: Ваше тело — ваш тренажерный зал» [96]: «При каждом приеме пищи вы можете есть сколько хотите, но через два-три часа вы должны быть способны съесть ровно столько же». К примеру, если вы хотите полакомиться пиццей, съешьте два-три куса, а не шесть. По собственному опыту могу сказать, что удовлетворение вы получите не меньшее, но ваш желудок скажет вам спасибо.

### **Пять шагов к созданию идеального обеда**

Вот пошаговый процесс создания вашего собственного идеального обеда на основе рекомендаций Precision Nutrition. Вы можете скачать бесплатные информационные материалы PN со страницы <http://www.precisionnutrition.com/blog/infographics>.

#### **Шаг № 1. Начните с полезных белков**

Белки дают чувство сытости и помогают поддерживать и наращивать мускулатуру. PN рекомендует мужчинам съесть две порции белков размером с ладонь за один прием пищи (это от 40 до 60 г белка), а женщинам — одну такую порцию за прием пищи (20–30 г) [97]. Стандартные размеры *одной* порции:

115 г мяса;

115 г рыбы;

3–4 целых яйца;

6–8 яичных белков;

1 баночка обезжиренного греческого йогурта без подсластителей;

1 банка фасоли (учтите, что фасоль богата углеводами);

1 ложка протеинового порошка.

### **Шаг № 2. Добавьте богатые питательными веществами овощи**

Почти никто из нас не выполняет минимальных рекомендаций по потреблению витаминов и минералов, которые необходимы для надлежащей работы тела и мозга. Овощи богаты многими из этих важнейших питательных веществ. Вместо долгого рассказа о том, какие витамины и минералы содержатся в каких продуктах, я просто советую вам есть овощи и фрукты разных цветов (например, зеленые, фиолетовые, оранжевые, красные и желтые), поскольку так вы будете получать разнообразные питательные вещества.

PN рекомендует мужчинам съедать по две, а женщинам — одну порцию овощей размером с кулак за один прием пищи [98]. Есть можно, например, капусту, шпинат, болгарский перец, морковь, брокколи и цветную капусту.

### **Шаг № 3. Добавьте клетчатку**

Хотя многие люди злоупотребляют углеводами, диеты со слишком низким их содержанием могут привести к замедлению обмена веществ, стимулировать образование гормонов стресса и снизить выработку гормонов набора мышечной массы [99]. Как можно чаще избегайте столового сахара и сильно обработанных углеводов (включая хлеб, мюсли, конфеты, крекеры и т.д.). Отдавайте предпочтение натуральным пищевым волокнам (клетчатке), которые дольше поддерживают в вас чувство сытости и обеспечивают стабильной энергией.

PN рекомендует мужчинам съедать по две горсти углеводов за один прием пищи (40–60 г), а женщинам — одну горсть (20–30 г) [100]. Стандартные размеры *одной* порции клетчатки:

яблоко, груша или апельсин;

полстакана ягод;

батат;

четверть стакана овсянки, киноа или бурого риса.

### **Шаг № 4. Добавьте полезные жиры**

Хотя трансжиров следует избегать, а потребление растительных жиров (таких, как кукурузное, пальмовое, соевое и подсолнечное масла) лучше ограничивать, другие (полезные) жиры поддерживают ряд функций организма и могут помочь с улучшением состава тела [101]. PN рекомендует мужчинам съедать по две порции полезных жиров размером с большой палец за один прием пищи (15–25 г), а женщинам — одну порцию (7–12 г) [102]. Стандартные размеры *одной* порции здоровых жиров:

половина авокадо;

1 столовая ложка оливкового масла первого отжима;

1 столовая ложка ореховой пасты;

10 ядер миндаля или кешью.

### **Шаг № 5. Улучшите вкус**

PN рекомендует выбирать натуральные ингредиенты из местного вкусового букета [103]. Вот пять примеров:

карибская кухня — душистый перец, корица, гвоздика или мускатный орех;

французская кухня — лавровый лист, лимон, розмарин или тимьян;

индийская кухня — кориандр, карри, имбирь или куркума;

итальянская кухня — базилик, каперсы, оливки или орегано;

мексиканская кухня — кинза, зира или лайм.

Рекомендованные в шагах № 1–4 порции — лишь отправная точка. Вот дополнительные советы PN по адаптации предложенных вариантов к вашему образу жизни [104].

Если вы хотите сбросить вес, если вы не слишком активны или едите часто, вам стоит на 50% *сократить* рекомендованное количество потребления углеводов и/или жиров в некоторых приемах пищи.

Если ваша цель — набор веса, вы ведете активный образ жизни или едите нечасто, вам стоит на 50% *повысить* рекомендованное количество потребления углеводов и/или жиров в ходе некоторых приемов пищи.

### **Что есть до и после тренировки?**

Как правило, можно совершать стандартный прием пищи за один-два часа до тренировки и спустя такое же время после [105]. Если вы хотите большей точности, адаптируйте свой график питания с учетом сроков, целей, продолжительности и интенсивности тренировок. К примеру, вы можете отдать предпочтение небольшой порции и/или жидкой пище, если у вас

остаётся меньше часа до тренировки (например, когда занимаетесь спортом утром).

Стратегия питания после тренировки зависит от того, что и когда вы съели до нее, а также от ее продолжительности и интенсивности. Так, после тренировки следует *уменьшить* порцию, если до занятий вы съели больше, если ваша тренировка продолжалась менее 30 минут и/или была не особенно интенсивной. И напротив, вы можете съесть *больше* обычной порции, если до занятий съели меньше, тренировка длилась более получаса и/или была особенно сложной. (Сразу после интенсивной тренировки можно выпивать питательный протеиновый/восстановительный напиток, а час-два спустя съесть стандартную порцию пищи.)

## **Резюме главы**

Сосредоточьтесь на привычках, а не на диетах. Различные планы питания могут быть вполне эффективны, если вы в основном едите полезную пищу, состоящую из натуральных ингредиентов. В этой главе были перечислены шесть основных пищевых привычек, которые помогут вам превосходно себя чувствовать и максимально продуктивно работать.

Эффективная пищевая привычка № 1. Завтракайте.

Эффективная пищевая привычка № 2. Ешьте каждые три-четыре часа.

Эффективная пищевая привычка № 3. Пейте воду, а не искусственные сладкие напитки.

Эффективная пищевая привычка № 4. Готовьте (или покупайте) еду заранее.

Эффективная пищевая привычка № 5. Читайте этикетки.

Эффективная пищевая привычка № 6. Не вините себя за десерты.

Не забывайте о методе «ближнего света». Если вы обычно не едите по утрам или ваш завтрак сложно назвать полезным, начните с привычки завтракать каждый день. Вносите изменения постепенно и не переходите к следующей привычке, пока предыдущая не будет доведена до автоматизма.

Вот несколько вопросов, которые вы, возможно, захотите обдумать по прочтении этой главы.

Как вы себя чувствуете и насколько эффективно работаете, когда хорошо питаетесь? Каковы ваши самочувствие и продуктивность, когда вы питаетесь плохо?

С какими препятствиями вы сталкиваетесь на пути к формированию эффективных пищевых привычек? Как их преодолеть?

Каким будет ваш идеальный завтрак/обед с учетом приведенных в этой главе рекомендаций Precision Nutrition? Как можно видоизменять эти блюда?

## ГЛАВА 7

### **СПОРТ**

Упражнения — вот самый мощный инструмент для оптимизации работы мозга.

*Доктор Джон Рэйти в книге «Зажги себя! Жизнь — в движении. Революционное знание о влиянии физической активности на мозг» [106]*

Отрывок из моей беседы с мужчиной по имени Эд на одной вечеринке:

— Слушай, Пит, ты вроде сертифицированный фитнес-тренер? Можешь дать мне совет?

— Конечно!

— Я тут подумал пробежать полумарафон через несколько месяцев, но...

— Но что?

— Но я ненавижу бегать.

— И хочешь пробежать полумарафон?

— Я хочу подтянуться и привести себя в форму. Как я понимаю, это лучший способ...

Существует множество мифов о спорте. Вот три самых распространенных.

Миф № 1. Нужно мучить себя упражнениями, которые вы терпеть не можете.

Миф № 2. Потребуется много времени, чтобы привести себя в форму.

Миф № 3. Если вы хотите сбросить вес или подтянуться, стоит делать только кардиоупражнения, а для наращивания мускулатуры нужны только силовые упражнения.

В этой главе мы опровергнем эти и другие заблуждения. Вы узнаете шесть важных спортивных привычек, которые помогут вам в кратчайшее время добиться наилучших результатов для тела и мозга. Не забудьте проконсультироваться с врачом, прежде чем приступить к программе тренировок.

### **Эффективная спортивная привычка № 1. Выделите время**

Если вы считаете, что очень заняты, представьте себя на месте генерального директора зарегистрированной на бирже интернет-компании, которая круглосуточно оказывает услуги более 200 млн активных пользователей, включая звезд первой величины, президента Соединенных Штатов и папу римского. Человек во главе такой организации легко мог бы сказать, что слишком занят, чтобы найти время на спорт.



*Дик Костоло,  
бывший генеральный директор Twitter*

Однако Дик Костоло, интернет-предприниматель и бывший генеральный директор компании Twitter, понял, что интенсивные тренировки давали ему силы и стойкость, чтобы преодолевать бесконечные трудности, с которыми он сталкивался, возглавляя один из самых активных и влиятельных веб-сайтов планеты и главных мировых источников срочных новостей.

Дик *выделяет* время для спорта. «Пожалуй, это лучшее вложение в самого себя, которое вы можете сделать, — считает он. — Вы получите гораздо большую отдачу от 20-минутной тренировки, чем от лишних 20 минут копания в почте или присутствия на встречах».

Чем сильнее вы заняты, тем важнее быть активным. Утверждать, что у вас нет времени на спорт, — все равно что говорить, что нет времени заехать на заправку, потому что предстоит долгий путь. Находите время на спорт, *потому что* вы заняты. Спорт сделает остаток дня продуктивнее и в долгосрочной перспективе благотворно скажется на работе мозга. Если разумно подойти к тренировкам, на них уйдет куда меньше времени, чем кажется (подробнее об этом позже).

Мысли успешных людей

«Заняты все. Следует решить, что здоровье и хорошее самочувствие для вас в приоритете. Вы

не можете заниматься ими не в полную силу».

Пенни Прицкер, *триатлонистка, предпринимательница, общественный деятель и филантроп, министр торговли США в администрации Обамы*

### **Спорт благотворно влияет на вашу карьеру**

Исследования показывают, что занятия спортом стимулируют работу мозга, подстегивая креативность, улучшая память и повышая способность к концентрации [107]. Исследование Университета штата Иллинойс в Урбане-Шампейне даже продемонстрировало, что спорт может противодействовать снижению когнитивных функций в старости [108].

Руководители, у которых я брал интервью при подготовке этой книги, назвали ряд других причин выделять время на спорт. Начальник отдела кадров транснациональной компании Fogserpoint, работающей в сфере кибербезопасности, Кристин Махачек Лири сказала, что спорт делает ее сильнее. «Я много работаю и часто езжу в командировки. Уверена, активный образ жизни делает меня стойкой и бережет от истощения», — пояснила она.

Эллот Фергюсон, президент и генеральный директор компании Destination D.C., считает, что спорт повышает его выносливость. «Многие думают, что тренировки выматывают, но на самом деле они заряжают энергией», — добавил он.

Том Локар, начальник отдела кадров компании Mitel, признался, что чувствует себя увереннее, когда поддерживает форму: «Ты понимаешь, что в спорте преодолевал гораздо более серьезные препятствия, чем те, с которыми сталкиваешься на работе».

Робин Тёрстон, генеральный директор компании Helix, сказал мне, что спорт помогает ему отвлечься от работы и технологий. «По-настоящему я отключаюсь, когда еду на велосипеде, — пояснил он. — Мне это крайне необходимо. Полагаю, без этого я не смог бы работать на должном уровне».



*Робин Тёрстон,  
генеральный директор Helix*

### **Сколько нужно тренировок в неделю?**

Американский колледж спортивной медицины (ACSM), мировой лидер в сфере спортивной медицины и физического воспитания, дает следующие рекомендации по продолжительности еженедельных тренировок для взрослых [109]:

*Аэробные упражнения:* минимум 150 минут аэробных упражнений умеренной интенсивности (или минимум 60 минут упражнений высокой интенсивности) в неделю.

*Силовые упражнения* на все основные группы мышц: как минимум две тренировки в неделю.

*Упражнения на растяжку* всех основных групп мышц: как минимум две тренировки в неделю.

*Упражнения на баланс и координацию:* как минимум две тренировки в неделю.

Чтобы выполнить эти рекомендации, достаточно заниматься примерно по 30 минут пять-шесть раз в неделю. Каждый может выделить на спорт полчаса в день — всего 2% вашего времени.

Но не нужно бросаться с места в карьер. Это цель, к которой надо прийти.

Выделите в выходные несколько минут на то, чтобы распределить тренировки на неделю. Лучше всего упражняться в начале дня, когда ваш график легче поддается контролю. Утренние тренировки дают вам заряд бодрости на целый день. Если вы предпочитаете заниматься позже, подцепите тренировку к другому делу из вашего распорядка, например к обеденному перерыву или возвращению с работы домой.

Подобно тому, как не существует подходящей для всех диеты, нет и универсального расписания тренировок. Разработайте собственную программу с учетом вашей текущей подготовки, интересов, целей и распорядка дня. Вы можете менять программу и график своих тренировок ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежесезонно.

### **Что насчет подсчета шагов?**

Согласно ACSM, подсчет шагов с помощью шагомера или другого подобного устройства «не дает точной оценки качества упражнений и не должен использоваться в качестве единственного критерия оценки физической активности» [110]. Если вам нравится подсчитывать шаги, вы можете это делать. Однако гораздо важнее, чтобы вы стремились к выполнению рекомендаций ACSM в отношении аэробной нагрузки умеренной/высокой интенсивности, силовых упражнений, а также упражнений на растяжку, баланс и координацию.

### **Что делать, если вы новичок?**

С учетом рекомендаций ACSM итоговая цель заключается в том, чтобы пять-шесть дней в неделю минимум полчаса в день уделять тренировкам средней или высокой интенсивности. Не расстраивайтесь и не опускайте руки, если вам до этого еще далеко. Мало кто выходит на этот уровень. Ожидая одобрения своего врача, новички могут первые несколько недель выполнять следующее.

**Вариант 1.** Запланируйте 20-30-минутную тренировку умеренной интенсивности на один-два дня в неделю и низкоинтенсивную 20-30-минутную тренировку (например, ходьбу) на четыре-пять остальных дней.

**Вариант 2.** Запланируйте 20-30-минутную тренировку средней интенсивности на один-два дня в неделю, но отдыхайте в остальное время.

Возможно, лучше запланировать больше тренировок в неделю (вариант 1), поскольку так занятия спортом быстрее войдут в привычку и займут свое место в вашем расписании если не на каждый день, то на большую часть недели. Если же мысль о ежедневных тренировках вас пугает, выберите второй вариант. Когда вы будете готовы, постепенно увеличивайте частоту тренировок умеренной и высокой интенсивности.

Мысли успешных людей

«Может казаться, что у вас нет времени на спорт. Но даже полчаса упражнений зарядят вас энергией и повысят креативность на несколько часов!»

Кевин Харт, исполнительный вице-президент и технологический директор Cox Communications (компании, работающей в сфере широкополосной связи и развлечений)

### **Эффективная спортивная привычка № 2. Сделайте спорт интересным**

Однажды в разгар тренировки высокой интенсивности, которую я вел, на десять минут перестал работать музыкальный центр. Это кошмар любого фитнес-тренера, ведущего групповые занятия. Пока я судорожно нажимал на кнопки, одна женщина сказала: «Без музыки очень скучно». И она не одинока в своем мнении.

Психолог Лондонского университета Брунеля доктор Костас Карайоргис более 20 лет изучает связь музыки и спорта. Его работы показывают, что определенные жанры музыки мотивируют людей заниматься усерднее, интенсивнее и дольше. Он говорит, что правильная музыка может повысить выносливость на целых 15% и существенно снижает представление о количестве затрачиваемых сил [111].

Кроме того, исследование доказало, что разные тренировки требуют разной музыки. Песни медленного темпа (от 80 до 120 ударов в минуту), как правило, лучше подходят для разминки, заминки и тренировок низкой интенсивности, во время которых ваш пульс ниже. Ритмичная музыка (120-140 ударов в минуту) хороша для тренировок более высокой интенсивности, при

которых пульс повышается [112].

Если вы не хотите вдаваться в научные подробности, можете просто слушать любимую музыку, какой бы она ни была. Или... аудиокниги. Или... вовсе ничего не слушать. Решать вам, так что делайте что угодно, лишь бы вам нравилось заниматься спортом.

Помимо музыки, можно попробовать и другие способы сделать тренировки приятнее. Есть самые разные способы вести активный образ жизни, быть сильным и здоровым. Попробуйте, чтобы понять, что подходит именно вам. Вот три фактора, которые можно менять ежедневно, еженедельно, ежемесячно или ежесезонно.

**Где вы тренируетесь.** Если в прошлом вам не понравилось ходить в фитнес-клуб, возможно, он вам не подходил. Одни клубы ориентированы на профессиональный спорт, другие скорее напоминают спа-салоны. В них совершенно разная среда (в социальном и физическом плане). Вы можете ощущать разницу даже в разных клубах одной сети или в разное время дня в одном и том же зале. Но в фитнес-клуб ходить не обязательно. Вместо этого вы можете заниматься дома или на улице — на стадионе, в парке, на пляже или в бассейне.

**Как вы тренируетесь.** Если вам не нравится бегать, вы можете ездить на велосипеде, прыгать со скакалкой, играть в баскетбол или ходить на танцы. Вам не по душе силовые тренировки с гантелями? Тренируйтесь с эспандером, гириями, мешками с песком или используя вес собственного тела. Если вы не можете или не хотите разработать подходящий вам комплекс упражнений, наймите тренера, запишитесь на групповые занятия, установите фитнес-приложение или занимайтесь по программе домашних тренировок.

**С кем вы тренируетесь.** Если вам не нравится заниматься в одиночестве, берите с собой друзей, коллег, родственников и даже домашних животных. Скотт О'Нил, генеральный директор компании Harris Blitzer Sports & Entertainment (которая владеет командами «Филадельфия Севенти Сиксерс» и «Нью-Джерси Девилз», а также огромным спортивным комплексом Пруденшал-Центр), в ходе своей карьеры не раз организовывал утренние баскетбольные матчи для коллег и бизнес-партнеров. Начинались эти игры в шесть утра. Президент TekLinks Дон Монистер по утрам занимается силовыми упражнениями вместе с сыном-подростком, после чего отправляется на работу, а сын — в школу. Генеральный директор Национальной ассоциации парков и зон отдыха Барбара Тулипейн время от времени бегаёт со своей собакой.

Чем больше удовольствия вам приносит активный образ жизни, тем скорее вы полюбите тренировки и они войдут у вас в привычку. Но не путайте удовольствие с простотой. Давайте теперь поговорим об этом.

### **Эффективная спортивная привычка № 3. Не теряйте ни секунды**

В большинстве фитнес-клубов и на большинстве спортивных площадок вы встретите людей, которые общаются друг с другом, разгадывают кроссворды или обновляют Instagram во время «тренировки». Если вы хотите стать сильнее — физически, интеллектуально и психологически, — необходим другой подход и образ мыслей. Приступив к тренировке, *не теряйте ни секунды.*

Сконцентрировавшись, вы добьетесь ощутимых результатов гораздо быстрее, чем можно предположить. Используйте каждую секунду тренировки для продуманной, сосредоточенной работы (аэробных или силовых нагрузок, упражнений на растяжку и баланс) или целенаправленного отдыха, чтобы восстановиться после предыдущего упражнения и подготовиться к следующему.

Одним из главных препятствий для сфокусированной тренировки может стать телефон. В идеале следует тренироваться без него или включать режим полета. В исследовании, опубликованном в журнале *Computers in Human Behavior* в 2016 г., одну группу людей попросили заниматься без телефонов, в то время как другая в ходе тренировки переписывалась с друзьями. Продолжительность занятий для обеих групп была одинаковой. Ученые обнаружили, что испытуемые, которые переписывались на тренировках, тратили в три раза больше времени на нагрузки низкой интенсивности в сравнении с людьми, занимавшимися без телефонов [113].

### **Как определять интенсивность тренировок?**

Не терять ни секунды под силу как новичкам, так и опытным спортсменам — уровень физической подготовки здесь не важен. Вот три способа следить за интенсивностью тренировок.

**Потоотделение.** Если после тренировки вам не нужно в душ, тренировались ли вы вообще? Хотя потоотделение не должно быть единственным способом следить за качеством тренировок умеренной и высокой интенсивности, это простейший из показателей, на которые рекомендует ориентироваться ACSM [114].

**Способность говорить.** Как правило, во время тренировки средней интенсивности вы можете говорить, но не можете петь. Если же вы не способны произнести нескольких слов без паузы, чтобы перевести дыхание, вы занимаетесь с высокой интенсивностью [115].

**Частота пульса.** Для более точной оценки нужно следить за пульсом (с помощью пульсометра или вручную) и сравнивать показатели с максимальной частотой вашего пульса. Чтобы точно ее определить, следует пройти обследование под руководством кардиолога. Более простой (но не такой точный) метод определить максимальную частоту пульса — вычесть ваш возраст из 220. Обратите внимание, что полученное число приблизительно и может отклоняться на 10–20 ударов в любую сторону.

### **Как частота пульса связана с интенсивностью тренировок?**

Вот несколько рекомендаций по оценке интенсивности тренировки на основании частоты пульса:

интенсивность низкая, если частота вашего пульса составляет менее 60% от максимума;

интенсивность умеренная, если частота пульса составляет 60–75% от максимума;

интенсивность высокая, если частота пульса составляет 75–100% от максимума.

Обратите внимание: силовые тренировки (без кардиоупражнений) могут требовать большой отдачи, при этом не ускоряя ваш пульс до уровня, характерного для высокоинтенсивных тренировок. (Подробнее о силовых тренировках далее.)

Мысли успешных людей

«Некоторые полагают, что на спорт надо тратить огромное количество времени, особенно если вы готовитесь к испытаниям на выносливость вроде Ironman. На самом деле в тренировках гораздо важнее качество, а не количество».

Фрэнк Карбе, *руководитель, который в 2005 и 2013 гг. признавался «самым спортивным генеральным директором мира» по версии CEO Challenges*



*Фрэнк Карбе,  
финансовый директор Myovant Sciences*

### **Эффективная спортивная привычка № 4. Разогревайтесь, поддерживайте тепло, остывайте**

В Вашингтоне был холодный декабрьский день. Дул ветер, температура колебалась в районе

ноля. Моя флагбольная [116] команда играла вторую игру в плей-офф.

Сделав перехват возле своей зачетной зоны, я бросился бежать в зачетную зону соперника по правой бровке. В попытке перерезать мне путь у 50-ярдовой отметки квотербек другой команды ускорился в мою сторону. Я резко сменил направление, избежав столкновения. Теперь оставалось пробежать 40 ярдов.

Но сделать это мне не удалось. Миг спустя разорвалось мое ахиллово сухожилие. Вы не слышали, как оно лопнуло? Мне показалось, что из задней части моей левой ноги вылетел теннисный мячик. Сделав несколько прыжков на правой ноге, я упал у 20-ярдовой отметки.

Это была вторая игра сдвоенного матча. Между играми у нас был 20-минутный перерыв, и все это время я просидел на бровке, болтая с товарищами по команде. Я решил, что на второй игре успею снова размяться. Но я не знал, что всего через несколько минут попытаюсь пробежать 100-ярдовый спринт, так и не разогрев остывшие мускулы.

Вот несколько советов, как предотвратить травмы и максимизировать эффективность тренировок, разогреваясь, поддерживая тепло и давая телу остыть.

### **Разогрев**

Полноценная разминка помогает психологически настроиться на тренировку, повышает результативность упражнений и снижает вероятность травм. В начале занятия как минимум пять минут посвящайте разогреву. Лучше всего разминаться, с низкой интенсивностью выполняя то упражнение, которым вы хотите заняться в ходе тренировки.

Не торопитесь, наращивайте нагрузку постепенно и разминайте все тело — или хотя бы основные мышцы, которые будут задействованы на тренировке. Если вы отправляетесь на легкую пробежку в жаркий день, достаточно разминаться в течение нескольких минут, выполняя достаточно простые упражнения. Тренировки высокой интенсивности (например, спринты или напряженные силовые тренировки) требуют более долгой и продуманной разминки (как правило, в течение восьми-десяти минут). Можете ли вы пропустить или сократить разминку, если торопитесь? Нет. Разогревайтесь, даже если у вас мало времени. После этого усерднее тренируйтесь, более эффективно используйте время тренировки.

### **Поддержание тепла**

Все преимущества выполненной разминки пропадут, если во время тренировки вы позволите телу остыть. Чтобы этого избежать, одевайтесь соответственно, особенно если тренируетесь в холодную погоду или в прохладном зале. Хорошо помогают компрессионные футболки, шорты, лонгсливы и лосины — к тому же они очень удобны.

### **Растяжка**

Когда я веду высокоинтенсивные тренировки, неизбежно кто-нибудь уходит сразу по окончании основной части занятия. Это все равно что гнать на скорости 110 км/ч, а потом резко ударить по тормозам: допустимо для манекенов во время краш-тестов, но никак не подходит реальным людям.

Заминка должна быть противоположна разминке. Постепенно снижайте интенсивность упражнений. Растягивайте все основные мышцы тела или хотя бы те, которые были задействованы на тренировке. Дайте себе время осознать, чего вы достигли, остыть и успокоиться, прежде чем продолжать свой день.

### **Эффективная спортивная привычка № 5. Ежедневно делайте шесть основных упражнений**

Представьте, что вы проснулись и решили заправить постель. Всю ночь вы ворочались, поэтому простыня смята. Вам хочется, чтобы в середине она была идеально гладкой, и вы пытаетесь расправить ее в центре, но не трогаете остальные участки, не касаетесь ни краев, ни углов кровати. Что в таком случае произойдет? Простыня не станет гладкой ни в середине, ни по краям.

А что случится, если вы поправите простыню со всех сторон — слева, справа, сверху, внизу, по углам, каждый сантиметр? Поправляя ее по краям, вы увидите, как она постепенно разглаживается в середине.

Хотя в процессе тренировок с вами происходит не то же самое, запомнить этот образ не повредит. Тренируйте все тело, даже если хотите подтянуть лишь какую-то часть. В любом

случае невозможно худеть по зонам. Если сомневаетесь, просто вспомните: вы хоть раз видели человека с подтянутым животом и дряблыми руками и ногами?

Тренировать все тело каждую неделю гораздо проще, чем кажется. Существуют сотни упражнений, но следующие шесть (которые я называю «силовая шестерка») задействуют все основные группы мышц (сердце, ноги, грудь, плечи, спину, руки и корпус) и помогут вам добиться наилучших результатов за кратчайшее время.

**Разгон.** Это общий термин, которым я называю все упражнения, разгоняющие пульс и усиливающие потоотделение. К ним относятся кардиоупражнения вроде бега, езды на велосипеде и плавания. Можно «разгоняться», одновременно работая над балансом и координацией: прыгая со скакалкой, боксируя или танцуя. Еще вы можете «разгоняться» и давать себе силовую нагрузку, совмещая некоторые или все упражнения «силовой шестерки» в ускоряющую пульс последовательность. Если время ограничено, это очень эффективный подход.

**Приседания.** Это упражнение на нижнюю часть тела, выполнение которого вы начинаете в положении стоя, а затем сгибаете ноги в коленях. Это упражнение укрепляет главным образом переднюю поверхность бедер (квадрицепсы) и ягодицы, но при его выполнении задействовано и множество других мышц.

**Навешивания.** Этот термин предложили Лу Шулер и Элвин Косгроу в книге «Новые правила лифтинга. Супернагрузка: 10 новейших программ наращивания мускулатуры для мужчин и женщин» [117]. Самый распространенный пример «навешивания» — становая тяга, при которой штанга поднимается с пола до уровня бедер. Альтернатива становой тяге — подъем таза из положения лежа с опорой ног на гимнастический мяч. «Навешивание» укрепляет в первую очередь заднюю поверхность ног (ахилловы сухожилия и ягодицы), но задействует и множество других мускулов.

**Жим.** Вы либо поднимаете собственное тело над землей (отжимания), либо отталкиваете от себя гантели (жим лежа или от плеч). Это упражнение на верхнюю часть тела укрепляет преимущественно мышцы груди, плечи и трицепсы.

**Тяга.** В этом упражнении на верхнюю часть тела вы либо подтягиваете тело к перекладине или другому объекту (например, на турнике), либо подтягиваете к себе вес (тяга гантелей к поясу). Это упражнение направлено на мышцы спины и бицепсы.

**Планка.** При выполнении этого упражнения на укрепление мышц корпуса вы держите тело в фиксированном положении (прямая или боковая планка).

Есть бесчисленное количество способов адаптировать «силовую шестерку» для достижения вашей цели, учитывая текущий уровень физической подготовки и желаемый уровень сложности. Если хотите, можете каждую неделю добавлять к этим упражнениям другие, но начать лучше именно с них. Некоторые люди, занимаясь спортом, выполняют только кардио низкой интенсивности или упражнения «на тонус», пренебрегая «силовой шестеркой», которая действительно помогает добиваться наилучших результатов за минимальное время.

Как правило, «разгоняться» можно практически каждый день. При этом лучше отвести хотя бы один день на другие упражнения, особенно если вы добавите в свою программу силовые тренировки с использованием веса собственного тела. Мышцы растут и восстанавливаются в период отдыха. Если не давать телу достаточно времени на отдых между тренировками, возникает риск перетренированности. В связи с этим есть еще одно проверенное правило: раз в два-три месяца в тренировках стоит делать недельный перерыв.

### **Эффективная спортивная привычка № 6. Соблюдайте технику выполнения**

Многие пренебрегают правилами выполнения упражнений, чтобы поднимать больший вес, тренироваться дольше или интенсивнее. Не совершайте этой ошибки. Главное — придерживаться техники. Альтернатива не стоит риска, особенно если вы не пытаетесь победить в соревновании по пауэрлифтингу.

Не увлекайтесь подражанием другим людям, даже если они кажутся экспертами. Многие не понимают, что считать хорошей техникой, или слишком заикливаются на весе, скорости и количестве повторений. Не знаете, правильно ли вы тренируетесь? Можете понаблюдать за своей техникой в зеркале или обратиться к *надежному тренеру*. Вот несколько дополнительных советов.

Всегда контролируйте вес. Используя инерцию, вы сможете поднимать более тяжелые

снаряды, но это опасно и лишает упражнение смысла. При каждом повторении поднимайте снаряд в течение одной-двух секунд, делайте небольшую паузу и в течение одной-двух секунд опускайте его обратно.

Выполняя силовые упражнения, держите голову и спину в нейтральном положении. Часто люди совершают весьма типичные ошибки: опускают голову, позволяют тазу провалиться (обычно это происходит при выполнении отжиманий и планок), сутулятся или выгибают спину (при навешиваниях и упражнениях на тягу).

Не забывайте дышать. Звучит глупо, но вы и представить себе не можете, как часто люди на моих занятиях забывают о дыхании! При высокоинтенсивных тренировках это несложно.

### **Зачем нужны силовые тренировки?**

Согласно данным Центра контроля и профилактики заболеваний за 2016 г., менее 22% взрослых американцев выполняют средние еженедельные рекомендации по силовой нагрузке [118]. Отчасти это объясняется распространенным заблуждением, будто от силовых упражнений становишься массивным или слишком мускулистым. На самом деле «массивным» человека делают плохое питание и недостаток сна. Чересчур мускулистым человек становится, если очень много ест, выполняет в разы больше подходов и повторений силовых упражнений, чем рекомендовано дальше в этой главе, или принимает лекарства и сомнительные пищевые добавки.

В сочетании с хорошим сном и правильным питанием силовые тренировки делают вас крепче и стройнее, а не крупнее и массивнее. Силовые упражнения благотворно сказываются на осанке, снижают риск травм и хронических болей, улучшают состав тела, укрепляют кости и суставы, поддерживают мышцы в тонусе и замедляют процессы старения.

По некоторым оценкам, каждое десятилетие после 40 лет мы утрачиваем по 8% мышечной массы, а в более солидном возрасте начинаем терять ее еще быстрее [119]. По словам доктора Джеффри Стаута, профессора Университета Центральной Флориды и сотрудника Американского колледжа спортивной медицины, лучший способ противостоять этому — делать силовые упражнения и придерживаться белковой диеты. «Чем больше у вас мышечной массы, тем лучше будет ваша жизнь [в старости]», — утверждает он [120].

Преимущества силовых тренировок обсуждались во многих интервью, которые я брал при подготовке этой книги. Прекрасный пример подает Ронда Джермани-Баллинтин, которая в возрасте за 50 потеряла более 45 кг, занимаясь тяжелой атлетикой. Ронда призналась, что «не сбросила ни грамма», пока в качестве тренировок проходила более 40 км в неделю.

Трансформация ее тела началась лишь тогда, когда она приступила к силовым и высокоинтенсивным тренировкам. «Когда я начала приседать и поднимать тяжести, размер моей одежды резко уменьшился. Сейчас я ношу 40-й, — рассказывает она. — И все это благодаря правильному питанию и силовым упражнениям. Теперь я использую гантели весом 10–12 кг или даже больше почти в каждом упражнении. Еще я занимаюсь плиометрикой [упражнения, направленные на развитие атлетичности и взрывной силы] и дважды в неделю бегаю стометровки. Поразительно, насколько я стала сильнее и спортивнее».



*Ронда Джермани-Баллинтин, бывший директор  
по маркетингу и стратегическому развитию Honeywell,  
ныне на пенсии*

Многие спортсмены, тренирующие выносливость, опасаются, что силовые упражнения сделают их крупнее и негативно скажутся на результатах в соревнованиях. Если вам нравятся долгие кардиотренировки, продолжайте ими заниматься (см. спортивную привычку № 2). Однако, избегая силовых тренировок, вы напрашиваетесь на неприятности.

Владелец небольшого бизнеса Кент Вутрих узнал это на собственном горьком опыте. В какой-то момент он стал бегать по 65–80 км в неделю и заплатил немалую цену за такой однобокий подход к тренировкам. «Я попадал в первые 5–10% в забегах, но постоянно травмировался, страдал от тендинита и других недугов, — сказал он. — При этом я казался тощим, а не здоровым и сильным. Ближе к 40 я сменил подход и свое представление о спорте. Теперь я гораздо больше времени уделяю силовым тренировкам. Мое тело явно изменилось в лучшую сторону, и я чувствую себя куда более сильным».

### **Ответы на типичные вопросы о силовых тренировках**

**Какое оборудование использовать?** Свободные веса (штанги, гантели и гири) задействуют больше мускулов и требуют большей координации, чем тренажеры. Если же вы не хотите их применять, можете тренироваться с эспандерами или использовать вес собственного тела.

**Сколько повторений делать за подход?** При правильном выполнении упражнений (с использованием веса тела, свободных весов, эспандеров и т.п.) без опасности для здоровья следует выполнять лишь 10–12 повторений за подход. Можно делать меньше (используя более тяжелые снаряды), если хотите сконцентрироваться на силе, или делать 12–20 повторений (с более легкими снарядами), если для вас важнее выносливость.

**Сколько подходов выполнять?** Сколько бы повторений за подход вы ни делали, шести-восьми подходов в неделю достаточно для каждого из основных силовых упражнений (приседания, навешивания, жим, тяга). Что касается планки, достаточно четырех-шести подходов (по 30–60 секунд) в неделю.

**Сколько отдыхать между подходами?** Если вы делаете по 10–12 повторений за подход, на отдых между ними достаточно одной-двух минут. Если вы делаете менее 10 повторений (с более тяжелыми снарядами), скорее всего, вам придется отдыхать между подходами по две-три минуты (а возможно, и больше). Если вы делаете по 12–20 повторений за подход (используя более легкие снаряды), как правило, для отдыха достаточно минуты (или даже меньше). Чтобы отдохнуть, можно просто сделать паузу, а можно заняться растяжкой или выполнить упражнение, в котором задействуются другие мускулы.

### **Быстро и неровно**

Интервальные тренировки высокой интенсивности (ИТВИ) предполагают периоды интенсивных нагрузок (при частоте пульса 75–100% от максимальной), которые сменяются периодами восстановления. Интервалы нагрузок могут длиться от нескольких секунд до нескольких минут. Периоды восстановления, как правило, в два-три раза дольше. К примеру, 15-секундный спринт может смениться 30- или 45-секундным восстановлением. В это время вы можете либо бежать гораздо медленнее, либо просто сделать паузу. Хотя ИТВИ могут быть очень тяжелы, они дают потрясающий эффект. Есть целый ряд причин попробовать их после консультации с врачом.

### **ИТВИ повышают выносливость и стойкость**

Несколько подобных тренировок в неделю могут превратить вас в совершенно другого человека — в хорошем смысле. Я прошел через это сам и видел потрясающие преобразования многих людей, которые занимались в моих группах. В книге «Зажги себя!» доктор Джон Рэйти пишет: «Тренировки высокой интенсивности закаляют вас физически и психологически».

### **ИТВИ невероятно эффективны**

Мало времени? Эти тренировки — очень эффективный способ сжигать калории, сгонять телесный жир, улучшить состав тела, укреплять здоровье и совершенствовать физическую форму. В одном эксперименте ученые из Университета Мак-Мастера в Онтарио продемонстрировали, что 5 минут интервальных тренировок (в которые входят всего 60 секунд высокой нагрузки) могут приносить такую же физиологическую пользу, как и 45 минут стабильных, менее интенсивных нагрузок [121].

### **ИТВИ прекрасно снимают стресс**

В отличие от более легких типов физической активности (во время которых вы можете размышлять о работе и других делах) ИТВИ требуют такой отдачи, что думать о чем-либо другом становится просто невозможно. Об этом преимуществе интервальных тренировок упоминали многие из тех, с кем я беседовал при подготовке этой книги. К примеру, Дженнифер Карр-Смит, старший вице-президент Groupm, рассказала, что ей больше всего нравятся максимально интенсивные тренировки, которые заставляют ее забыть о работе. «Такие тренировки прекрасно снимают стресс», — пояснила она.

Бывший генеральный директор Twitter Дик Костоло с ней согласился. «В разгар тяжелой, напряженной тренировки, которую пытаешься уместить в 20 минут, просто невозможно думать ни о чем другом, — сказал он. — Ты просто пытаешься закончить дело. Такие тренировки не дают заикливаться на работе и проблемах. Это тебе не пробежка, во время которой в голову приходят разные мысли».

### **Как приступить к ИТВИ?**

Можно разработать свою программу ИТВИ, использовать фитнес-приложение или пойти на курсы. Например, компания Orangetheory Fitness (OTF) организует уникальные индивидуальные занятия в группе [122], используя ЕРОС (избыточное потребление кислорода после нагрузки). Во время ЕРОС ваш организм пытается вернуться к состоянию, в котором он находился до нагрузки. Тренировки высокой интенсивности приводят к возникновению большего дефицита кислорода, поэтому по завершении тренировки организму приходится прилагать больше усилий, чтобы вернуться в нормальное состояние. Иными словами, ИТВИ позволяют сжечь большое количество калорий *после* выполнения упражнений, а не только во время их выполнения.

На каждом 60-минутном занятии OTF тренируется все ваше тело, для чего используется различное кардио- и функциональное оборудование и снаряды для силовых упражнений. Нагрузки в течение всего часа весьма интенсивны, а сама тренировка разбита на несколько интервалов. Как минимум 12 минут вы проводите в состоянии, которое OTF называет «оранжевой зоной» (когда частота вашего пульса составляет 84–91% от максимума) или «красной зоной» (когда частота пульса — 92–100% от максимума). На сайте OTF утверждается, что такая программа тренировок может провоцировать ускоренный обмен веществ в течение целых 36 часов после занятия [123].

Поскольку ИТВИ требуют такой отдачи, необходимо уделять особенное внимание питанию и потреблению жидкости до, во время и после тренировки. Также важно надлежащее восстановление между ними. Слишком частые или слишком долгие ИТВИ могут быть опасны и контрпродуктивны. Генеральный директор OTF Дэйв Лонг сказал мне, что «лучше всего давать себе день отдыха между тренировками такой интенсивности. В эти дни можно заниматься менее интенсивными упражнениями».

Мысли успешных людей

«Тренировки высокой интенсивности стимулируют работу мозга, что обычно помогает людям лучше спать, улучшает их настроение и аппетит».

Доктор Дэниел Джонстон, *сооснователь компании BrainSpan, занимающейся аналитикой здоровья мозга*

### **Трехминутная программа**

Вы ограничены во времени и ищете эффективный план тренировок всего тела, который сможете выполнять где угодно? Попробуйте «трехминутную программу». Просто следуйте этим шагам.

**Шаг № 1. Подготовка.** Определите программу на сегодня, выбрав одну вариацию каждого упражнения «силовой шестерки». Подготовьте секундомер и необходимое оборудование. Пример ниже (имейте в виду, порядок упражнений выбран не случайно).

*Разгон.* Бег на месте.

*Тяга.* Тяга эспандера к поясу.

*Приседания.* Приседания без утяжеления.

*Жим.* Отжимания без утяжеления.

*Навешивания.* Подъемы таза с опорой ног на гимнастический мяч.

*Планка.* Прямая планка.

*Требуемое оборудование:* секундомер, гимнастический мяч (для навешиваний), эспандер (для тяги).

**Шаг № 2. Разогрев.** Закладывайте 5–7 минут.

**Шаг № 3. Упражнения.** Три раза подряд выполните трехминутную программу, как указано ниже. Старайтесь отдыхать (между упражнениями и между подходами) не более 10 секунд.

*Разгон* — 20 секунд (затем отдых — 10 секунд).

*Тяга* — 20 секунд (отдых — 10 секунд).

*Приседания* — 20 секунд (отдых — 10 секунд).

*Жим* — 20 секунд (отдых — 10 секунд.).

*Навешивания* — 20 секунд (отдых — 10 секунд).

*Планка* — 20 секунд (отдых — 10 секунд).

**Шаг № 4. Заминка и растяжка.** Уделите им 5–7 минут.

«Трехминутную программу» можно модифицировать бесчисленным количеством способов, выполняя различные вариации каждого из упражнений или меняя сложность. Новичку прекрасно подойдет тренировка с использованием веса собственного тела, эспандера (для тяги) и гимнастического мяча (для навешиваний). Более спортивные и сильные люди могут использовать свободные веса, чтобы усложнить некоторые или все упражнения.

Обратите внимание: PDF-файл с описанием «трехминутной программы» включен в рабочую тетрадь «Работай лучше», которую можно скачать на сайте [WorkStronger.com](http://WorkStronger.com).

### **Резюме главы**

Лучший режим тренировок для тела и мозга предполагает нагрузки разной интенсивности и сочетание аэробных упражнений, силовых тренировок, упражнений на растяжку, баланс и координацию. В этой главе были перечислены шесть основных спортивных привычек, которые помогут вам максимально хорошо себя чувствовать и выкладываться на все 100%.

Эффективная спортивная привычка № 1. Выделите время.

Эффективная спортивная привычка № 2. Сделайте спорт интересным.

Эффективная спортивная привычка № 3. Не теряйте ни секунды.

Эффективная спортивная привычка № 4. Разогревайтесь, поддерживайте тепло, остывайте.

Эффективная спортивная привычка № 5. Ежедневно делайте шесть основных упражнений.

Эффективная спортивная привычка № 6. Соблюдайте технику выполнения.

Не забывайте о методе «ближнего света». Если вы новичок, не пытайтесь сразу выполнить недельные рекомендации ACSM. Начинать с малого и всегда будьте хотя бы на 90% уверены, что сможете выполнять намеченное. Повышайте длительность, частоту и интенсивность тренировок, когда почувствуете, что готовы. Вот несколько вопросов, которые вам, возможно, захочется обдумать после прочтения этой главы.

Как вы себя чувствуете и насколько продуктивны, когда находите время на спорт? Каковы ваши самочувствие и продуктивность, когда вы не тренируетесь?

Какие основные препятствия могут помешать вам заниматься спортом? Как их преодолеть?

Как вы можете сделать тренировки интересными? Как вы можете изменять программу тренировок, чтобы не скучать и добиваться лучших результатов?

## ГЛАВА 8

### **КОНЦЕНТРАЦИЯ**

Фокусируйтесь как лазер, а не как фонарик.

*Майкл Джордан, шестикратный чемпион НБА*

Работа может быть источником энергии, интеллектуального труда и личного удовлетворения. Работа — способ принести пользу обществу и сделать мир лучше. Однако мы не роботы и не можем круглые сутки работать на полную мощность. В какой-то момент долгая работа становится контрпродуктивной.

Исследования показывают, что более короткий рабочий день может даже повысить продуктивность. Лесли Перлоу и Джессика Портер из Гарвардской школы бизнеса опросили людей, работающих в сфере профессиональных услуг, включая юристов, бухгалтеров и консультантов, и обнаружили, что многие из них работают больше 65 часов в неделю, а также больше 20 часов в неделю разбирают электронную почту за пределами офиса [124].

Перлоу и Портер решили проверить, что произойдет, если рабочий день сотрудников этой сферы сократится и станет менее непредсказуемым. Четыре года они изучали показатели работников нескольких североамериканских отделений Boston Consulting Group, престижной компании, специализирующейся на управленческом консалтинге. Выяснилось, что более короткий и поддающийся планированию рабочий день увеличивает продуктивность команд консультантов, одновременно повышая общую удовлетворенность карьерой и жизнью [125].

Когда время на работу ограничено, оно логичным образом становится более ценным ресурсом, который следует использовать осмотрительнее. Человек, который решил уйти из офиса в 17:00, иначе организует свой график, будет лучше концентрироваться и толковее использует каждый час, чем человек, который решил работать «столько, сколько необходимо». Более короткий и стабильный рабочий день устанавливает жесткие дедлайны, благодаря чему вы фокусируетесь на самом важном. Кроме того, вы учитесь делегировать задачи и использовать время и таланты других людей, а также не тратите время на дела, которые не имеют особенной ценности или могут быть сделаны кем-то еще.

Вся эта книга нацелена на то, чтобы помочь вам извлекать максимум из каждого часа, и в этой главе речь пойдет о ваших привычных действиях на работе.

Мысли успешных людей

«Я постоянно задаюсь вопросом: "Что сейчас важнее всего?" Я хочу быть уверена, что каждый час будет использован максимально эффективно».

Джанин Эллис, основательница компании *Boost Juice*, автор книги «Нечаянный предприниматель» и инвестор в программе *Shark Tank*

Вы узнаете три эффективные рабочие привычки, которые помогут вам трудиться лучше, затрачивая меньше времени и значительно снизив уровень стресса. Вы научитесь тому, как наиболее плодотворно использовать проводимое в дороге время и работать не менее (а возможно, даже более) продуктивно в пути.

### **Эффективная рабочая привычка № 1. Концентрируйтесь на одной задаче зараз**

Представьте, что однажды две женщины, Фрэн и Дебра, решили пробежать 5 км в окрестностях своего офиса. Каждая из них самостоятельно планировала свою пробежку. При этом они обе способны преодолеть это расстояние за 30 минут.

Фрэн переделась в офисе, разогрелась в течение пяти минут и отправилась на пробежку в 14:00. Все время она была в ударе и справилась с дистанцией немного быстрее обычного, финишировав в 14:29.

Дебра переделась, разогрелась и отправилась на пробежку в то же время, но для нее все сложилось иначе. Через четыре минуты после старта она остановилась, чтобы ответить на сообщение подруге. Шесть минут спустя она остановилась поболтать с коллегой, который тоже вышел на пробежку. Еще через семь минут ей пришлось притормозить, чтобы ответить на неожиданный звонок другого коллеги. В итоге на пробежку у нее ушло более часа.

Пробежка Фрэн — это ваш рабочий день, когда вы концентрируетесь на одной задаче зараз. Пробежка Дебры — ваш день, когда вы стремитесь к многозадачности и отвлекаетесь на входящие сообщения, офисные междусбойчики и незапланированные телефонные звонки.

Исследования доказывают, что попытки работать в режиме многозадачности замедляют, а не ускоряют вашу работу. К примеру, в одном эксперименте анализировалась продуктивность группы сотрудников Microsoft, которые постоянно отвлекались на электронные письма и сообщения. В среднем им каждый раз требовалось 15 минут, чтобы вернуться к выполняемым задачам. Переключив внимание, они обычно отвечали и на другие сообщения и/или посещали различные сторонние веб-сайты [126].

Другое исследование показало, что многозадачность оказывает влияние на работу мозга и снижает вашу способность к концентрации в будущем. Иными словами, постоянная работа в режиме многозадачности учит ваш мозг отвлекаться. В исследовании Сассекского университета мозг людей, работающих в режиме «медиа многозадачности» (то есть одновременно использующих несколько медиаустройств), сравнивался с мозгом людей, которые время от времени использовали только одно устройство. Хотя это исследование не доказало причинно-следственный характер имеющейся связи, обнаружилось, что для любителей многозадачности характерна меньшая плотность серого вещества в той части мозга, которая отвечает за ряд когнитивных функций и контролирует эмоции [127].

Как же концентрироваться на единственной задаче, когда вокруг так много отвлекающих факторов? Прежде всего, на работе вы можете надевать наушники. Если вы работаете в общем кабинете (или сидите в кабинете со стеклянной дверью), это простой, вежливый и эффективный способ дать понять, что вас не стоит беспокоить. Спокойная музыка заглушит фоновый шум и поможет лучше сконцентрироваться на задаче.

Другим вариантом для людей, у которых нет возможности постоянно работать в отдельном кабинете, может стать работа во «временном кабинете» в периоды, когда их лучше не беспокоить. Этим кабинетом может стать пустая комната в офисе вашей компании или место за пределами офиса, например домашний кабинет, местная библиотека или тихая зона в фойе отеля. На прошлой работе я часто использовал одну из пустых переговорных комнат компании, когда мне нужно было сконцентрироваться. «Временный кабинет» не только поможет избежать отвлекающих факторов, но и позволит сменить обстановку. Даже если в вашей компании не принято так поступать, время от времени имеет смысл об этом договариваться.

Где бы вы ни работали, когда нужно сконцентрироваться, вы можете закрывать электронную почту и свои страницы в социальных сетях, а также отключать телефон, переводить его в режим полета или просто откладывать в сторону. Почему бы не поступать так на работе постоянно? Эта идея может показаться чудовищной, если вы привыкли целый день смотреть в телефон и проверять почту. Однако, если только вы не работаете чьим-то ассистентом, вашу продуктивность, скорее всего, оценивают по гораздо более важным показателям, чем время ответа на письма. Хотя некоторые должности (например, помощник руководителя) требуют

постоянного доступа к электронной почте в любую минуту рабочего дня, весьма вероятно, что ваша должность этого не требует и даже не поощряет.

Сколько электронных писем и звонков действительно должны обрабатываться в течение нескольких секунд? Вы можете проверять свой почтовый ящик и смартфон каждые 30-60 минут, если считаете нужным. Но не стоит оставлять их открытыми, чтобы они жужжали, звенели и прерывали вас весь день напролет.

Исследования показывают, что более редкая проверка электронной почты также может снизить уровень стресса. Ученые из Университета Британской Колумбии попросили группу людей в течение недели как можно чаще открывать свою электронную почту. В течение следующей недели участники эксперимента должны были ограничиться тремя проверками почты. Ученые обнаружили, что участники испытывали гораздо меньший стресс и лучше себя чувствовали на той неделе, когда время на проверку электронной почты было ограничено [128].

Закрывая свой почтовый ящик и отключая или откладывая в сторону технику, вы избавляетесь от знака, о чем мы говорили в главе 3. В этом случае знаком служит входящее письмо, сообщение, уведомление или звонок, которые запускают вредную привычку нарушать концентрацию и немедленно отвечать на сообщение. Вместо попыток противостоять искушению (прочитать входящее сообщение и ответить на него) почему бы просто не избавиться от него?

Можно пытаться работать в режиме многозадачности, а можно концентрироваться на одной задаче. Сочетать эти подходы не получится. Когда я заканчивал рукопись этой книги, мой брат не раз оставлял голосовые сообщения и жаловался, что дозвониться до меня невозможно. Каждый раз, перезванивая, я напоминал ему, что в этом и суть.

Мысли успешных людей

«Телефоны — прекрасный инструмент, но многие люди — рабы своих телефонов. Это телефон должен быть вашим рабом».

Скотт О'Нил, *генеральный директор Harris Blitzer Sports & Entertainment*

## **Эффективная рабочая привычка № 2. Планируйте день заранее**

Случалось ли вам смотреть на часы в 17:00 и гадать, на что ушел весь день? Бывало ли, что вам казалось, будто весь день вы потратили на ерунду вместо действительно важных дел? Приходилось ли вам проработать 8-10 часов (а то и больше) и понять, что с самой важной задачей этого дня вы так и не справились?

Когда вы пытаетесь разобраться с длинным списком дел, ваш день становится именно таким, и работаете вы при этом дольше, а не лучше. Обычно в списках задачи расположены в произвольном порядке. Из-за этого возникает соблазн заниматься простыми или приятными делами, а не концентрироваться на самых важных задачах, которые могут быть сложны и не слишком интересны. Первый пункт вашего списка может быть пустяковым, в то время как самым важным будет седьмой. Поскольку в подобных списках, как правило, фигурирует *не менее* 10-20 задач, само их количество вызывает стресс. Длинный список дел любого заставит опустить руки. Кроме того, психологически тяжело заканчивать свой день, не разделавшись со всеми пунктами. Наконец, поскольку в списках не указывается, сколько времени уйдет на каждую из задач, в типичном списке могут оказаться задачи на неделю работы, а то и больше. Так успеха не добиться и спокойствие не сохранить.

При этом списки дел могут быть полезным инструментом. Удобно иметь один документ (или один документ на проект), служащий хранилищем всех ваших идей, напоминаний и задач, которые в итоге необходимо выполнить. Однако не стоит выстраивать свой день на основании такого списка. Что же делать? Здесь нам снова стоит вспомнить о методе «ближнего света».

### **Применение метода «ближнего света» на работе**

В конце каждой недели пересматривайте свои долгосрочные цели и задавайте себе вопрос, чего вы хотите достичь до конца следующей недели. Заниматься этим можно раз в неделю днем по пятницам, утром по выходным или вечером по воскресеньям. Тогда (и только тогда) вы сможете адекватно расставлять приоритеты на конкретный день.

Мысли успешных людей

«Каждое воскресенье, обычно по вечерам, я беру календарь и определяю, каковы самые важные дела на следующую неделю. Я спрашиваю себя: "Что мне совершенно точно нужно сделать к пятнице или субботе?" Это помогает расставить приоритеты и определиться с задачами на каждый из дней».

Чип Берг, президент и генеральный директор *Levi Strauss & Co*

Ежедневный планнер «Работай лучше» представляет собой инструмент, который помогает достигать максимальной продуктивности, расставляя приоритеты на день — после того как вы определились с целями на неделю. При использовании этого планнера на одной странице задачи сортируются по трем категориям («Запланированные обязательства», «Напоминания и быстрые дела» и «Незапланированные приоритеты»). PDF-файл с ежедневным планнером «Работай лучше» прилагается к рабочей тетради «Работай лучше», которую можно скачать на [WorkStronger.com](http://WorkStronger.com). Чтобы составить план на день, следуйте трем шагам.

**Шаг № 1. Определите «Запланированные обязательства» на день.** К ним относятся звонки и встречи, которые были заранее вписаны в ваш график. Обратите внимание: ответить на вопрос, действительно ли эти звонки и встречи представляют собой наиболее рациональный вариант использования вашего времени, здесь непросто.

**Шаг № 2. Определите «Напоминания и быстрые дела» на день.** К ним относятся задачи, на выполнение которых уходит не более 15 минут (например, «отправить контракт Крису» или «перезвонить Мэри»). Эта категория служит ежедневным «хранилищем» всех личных и рабочих дел, о которых очень легко забыть.

**Шаг № 3. Определите, оцените и расставьте в порядке важности «Незапланированные приоритеты» на день.** К ним относятся важные дела, которые не были вписаны в ваш график и не обладают особенной срочностью. Как правило, это задачи, которые вы можете выполнить самостоятельно, например подготовка презентаций, проверка контрактов или написание статей. Чтобы определить главные «незапланированные приоритеты», несколько раз задайте себе вопрос: «Если бы у меня остался всего один час, свободный от "запланированных обязательств", как мне следовало бы потратить его наиболее эффективным образом?»

В зависимости от того, какая часть вашего дня отводится на «запланированные обязательства», лучше всего определять по три «незапланированных приоритета» (на 30–60 минут каждый) на день. Если у вас остается время после их выполнения, вы можете выбрать и выполнить еще одну важную задачу. Большие участки свободного рабочего времени можно использовать для «незапланированных приоритетов», а лакуны продолжительностью несколько минут (которые возникают, например, когда звонок или встреча заканчивается раньше) отводить на работу с электронной почтой или «напоминаниями и быстрыми делами». Не нужно распределять каждую минуту своего дня, оставляйте хотя бы один-два часа на непредвиденные задачи.

Многие «незапланированные приоритеты» требуют больше часа работы, а заранее вы можете не знать, сколько времени займет важное дело. К примеру, на подготовку к презентации может уйти до пяти часов. Вместо включения одного пункта («Подготовиться к презентации»), как обычно происходит при составлении простого списка дел, ежедневный планнер «Работай лучше» поможет вам разбивать большие проекты и задачи на маленькие, измеримые части и подзадачи.

Этот подход имеет много плюсов. Во-первых, небольшие задачи пугают меньше. Во-вторых, так вы получаете возможность каждый день чувствовать удовлетворение от проделанной работы, что обеспечивает вам психологический комфорт. Наконец, намного легче выделять на «незапланированные приоритеты» по 30–60 минут, чем искать в своем графике более долгие периоды свободного времени, когда вы смогли бы ими заняться.

Каждый день/неделю выделяйте время на «незапланированные приоритеты». В своем календаре вы можете выбрать определенные часы, чтобы заполнить их по мере возникновения новых дел, или заранее решать, как именно использовать это время. В противном случае у вас может остаться слишком мало времени на новые важные дела, а то и не останется вовсе. К примеру, в опросе *The Energy Project* и *Harvard Business Review* менее 20% из более чем 19 000 респондентов указали, что регулярно выделяют время на стратегическое планирование и креативное мышление [129].

Конец каждого дня вы можете использовать в качестве знака, чтобы составить план на следующий день. Этот ритуал помогает должным образом завершить рабочий день и сразу приступить к делам на следующее утро.

## Мысли успешных людей

«Тайм-менеджмент — это не просто распределение времени. Это еще и его рациональное использование. По большей части я концентрируюсь на делах, которые принесут наибольшую выгоду. Я спрашиваю себя: "Что во всей организации могу сделать только я?" — и стараюсь предоставить людям возможность делать все остальное».

Пенни Прицкер, *триатлонистка, предпринимательница, общественный деятель и филантроп, министр торговли США в администрации Обамы*

### **Эффективная рабочая привычка № 3. Работайте как спортсмен**

В начале карьеры я никогда не делал перерывов в работе и не выходил из офиса в течение дня. Я трудился часами, прерываясь лишь на несколько минут, чтобы быстро пообедать прямо за рабочим столом. В то время я думал, что это путь к успеху. Однако позже я прозрел — и откровение произошло, когда я вел интервальную тренировку высокой интенсивности (ИТВИ).

Как вы знаете из главы 7, ИТВИ приносят более ощутимые результаты и требуют меньше времени, чем тренировки в умеренном и стабильном темпе без перерывов. Однажды я задумался: «Почему бы мне не работать так, как я тренируюсь?» С тех пор я подхожу к работе именно таким образом. Вместо того чтобы работать по четыре часа подряд, вы можете повысить свой уровень энергии и получать лучшие результаты (за меньшее время), если будете работать интервалами, чередуя периоды интенсивной концентрации с запланированными периодами «восстановления», которые я называю «перерывами на подзарядку».

#### **Устраивайте «перерывы на подзарядку»**

Это запланированные пяти- или десятиминутные паузы, во время которых вы легко и быстро подзаряжаетесь энергией, чтобы эффективно поработать в следующий период концентрации. Не используйте «перерывы на подзарядку» для проверки электронной почты или выполнения других задач, не позволяющих отдохнуть. Во время перерыва стоит встать из-за стола, сделать небольшую растяжку, попить воды, перекусить здоровой пищей или прогуляться (лучше на свежем воздухе). В одном исследовании ученые из Университета штата Джорджия обнаружили, что десять минут активности низкой интенсивности (которая не вызывает потоотделение и не требует приема душа) вызывает больший прилив сил, чем потребление 50 мг кофеина (именно столько содержится в стандартной банке газировки) [130].

Пользу перерывов подтверждают и многие другие исследования. К примеру, опрос *The Energy Project* и *Harvard Business Review* (уже упоминавшийся в этой главе) показал, что люди, которые делают кратковременные перерывы каждые 90 минут, оценивают свой уровень концентрации на 28% выше тех, кто прерывается один раз в день или не отдыхает вообще. Исследование *The Energy Project* показало также, что устраивающие передышки люди оценивают свою способность к креативному мышлению выше на 40%, а уровень здоровья и благополучия — на 30% [131].

Другое исследование перерывов продемонстрировало, что производительность максимально возрастает, когда люди работают в течение 52 минут, а затем на 17 минут отходят от своего стола и компьютера [132]. Однако продолжительность не столь важна — главное, чтобы вы вообще устраивали передышки (и использовали их с умом). Вы можете ориентироваться на другое соотношение продолжительности работы и отдыха. К примеру, Илон Маск, сооснователь, генеральный директор и главный идейный вдохновитель компании Tesla, использует «метод помидора», при котором 25-минутный период концентрации сменяется 5-минутным перерывом [133].

Вам решать, какой должна быть продолжительность работы и восстановления. В одних ситуациях удобнее фокусироваться в течение 45 минут, устраивать 15-минутный «перерыв на подзарядку» и возвращаться к работе или переходить к другой задаче. В других ситуациях лучше концентрироваться в течение часа, отдыхать пять минут и фокусироваться следующий час. В любом случае этот метод гораздо эффективнее, чем попытки одолеть дела, не вставая с места по несколько часов.

#### **По максимуму используйте обеденный перерыв**

Чтобы работать как спортсмен, необходимо не только отдыхать между подходами, но и извлекать максимум из обеденного перерыва, который делит рабочий день пополам. Проведенное в 2012 г. исследование компании Right Management (входящей в ManpowerGroup) показало, что полноценный обеденный перерыв, который предполагает

необходимость отойти от рабочего стола, делают менее 20% работников [134].

Есть множество способов использовать обеденный перерыв как длинный «перерыв на подзарядку», который заряжает вас энергией, снижает уровень стресса и повышает вашу производительность. К примеру, генеральный директор компании GreatCall (лидера в сфере сетевого здравоохранения для активной старости) Дэвид Иннс не только использует его для здоровой еды, но и прямо на работе занимается спортом вместе со своими сотрудниками.

Если вы не хотите потеть и принимать душ в разгар дня, можете использовать обеденный перерыв, чтобы поесть и прогуляться. Это прекрасный способ завершить первую половину дня и зарядиться энергией, чтобы продуктивно провести его остаток. Во время или после обеда вы можете несколько минут уделить изучению ежедневного планнера «Работай лучше» на вторую половину дня. Если к обеду или в любое другое время дня вы чувствуете себя перегруженным, используйте это в качестве знака, чтобы пересмотреть свой график.

Если вам кажется, что вы ничего не успеваете, поищите вдохновение в спорте. Проигрывая 21 : 3 после второй четверти и 28 : 3 в третьей, «Нью-Ингленд Пэтриотс» совершили один из величайших камбеков в истории НФЛ и победили «Атланта Фэлконс» со счетом 34 : 28 на Супербоуле LI. К финишу можно прийти на коне, даже если вы плохо начали или изначальная стратегия не сработала.

### **Путешествуйте как профессионал**

Время, проведенное вдали от основного места работы, может повысить уровень стресса и снизить продуктивность, если вы это допустите. Командировки не всегда идут по плану, что выбивает из колеи, если только вы не подготовитесь заранее. Вот семь рекомендаций, которые помогут вам максимально эффективно использовать время, проводимое в дороге.

### **Учитывайте задержки**

По данным Бюро транспортной статистики, каждый год задерживается более 16% рейсов [135]. Почему бы не заложить в свой план дополнительное время на потенциальные изменения расписания, которые вне вашего контроля?

Дэниел Хоутон, генеральный директор компании Lonely Planet (мирового лидера в сфере издания путеводителей), рекомендует закладывать как минимум два часа на задержки при стыковочных рейсах. Придерживаясь этой стратегии, он еще ни разу не опоздал на пересадку [136]. Ему даже ни разу не пришлось волноваться, успеет ли он!

### **Используйте время в пути по максимуму**

Конечно, вы можете просто поболтать с соседом или посмотреть кино на планшете, но почему бы не заняться в пути более важными делами (например, стратегическим планированием, чтением, медитацией и т.д.), на которые часто не хватает времени дома? Я в дороге предпочитаю читать. Задержка рейса не беда — больше времени на книгу.

### **Сделайте путешествия более комфортными**

Если планируете поспать на борту, возьмите с собой дорожную подушку и постарайтесь занять место у окна, чтобы вас не беспокоили встающие соседи. Стоит взять и маску на глаза, чтобы вам не мешал свет (так поступает, например, генеральный директор и сооснователь компании HotelTonight Сэм Шенк).

В ином случае выбирайте место у прохода. Так вам будет проще вставать и разминаться, и вы сможете делать это чаще. Как говорилось в главе 4, в сидячем положении на вашу поясницу оказывается на 40-90% больше давления, чем когда вы стоите, поэтому во время полета лучше как можно чаще вставать [137]. Также стоит взять с собой бутылку воды, чтобы не допустить обезвоживания, и полезную еду для перекуса на борту.

### **Берите еду с собой**

Помимо воды и перекуса в дорогу, вы можете взять в поездку продукты длительного хранения. Как говорилось в главе 4, в путешествиях пригодится следующее:

органическое вяленое мясо животных на травяном откорме;

орехи или ореховая паста;

жареный нут;

свежие фрукты (в путешествие лучше всего брать твердые фрукты, например яблоки);

банки тунца;

рыбий жир;

овощные добавки;

мультивитамины;

витамин D;

сывороточный протеиновый порошок без подсластителей или веганский протеиновый порошок;

блендер Magic Bullet.

Вы можете купить полезную еду по прибытии. Удобнее всего покупать здоровые скоропортящиеся продукты, которые не требуют приготовления, например сваренные вкрутую яйца или греческий йогурт.

### **Занимайтесь спортом в поездке**

Вы будете лучше себя чувствовать и работать с большей отдачей, если в поездке не станете пренебрегать занятиями спортом. Так, президент Американско-Индийского форума по стратегическому партнерству (USISPF) Мукеш Аги всегда находит время для физической активности после продолжительных путешествий, например 16-часовых перелетов между Соединенными Штатами и Индией. «По прилете я сразу отправляюсь в спортивный зал и занимаюсь там от 30 до 60 минут, чтобы разогнать кровь», — сказал он.

Ронда Ветир, технический директор Estée Lauder Companies, — настоящий воин дороги. Она придерживается такой же стратегии после долгих перелетов. «Это заряжает меня энергией, — пояснила она. — Если вы постоянно в разъездах, нужно следить за здоровьем, иначе вы заболете».

Некоторые люди, включая Мукеша и Ронду, в поездках занимаются спортом даже *больше*, поскольку вдали от дома у них меньше обязательств, не связанных с работой. «Частота моих занятий спортом увеличивается по мере того, как со временем растет число командировок. При этом программа тренировок в поездках даже более интенсивна, чем дома», — сказала мне Ронда.

Рассмотрите возможность взять с собой скакалку или эспандер. Они пригодятся, если в вашем отеле окажется не слишком хороший спортзал. Вы также можете использовать занятия спортом как повод не сидеть в отеле, исследовать окрестности и познакомиться с местной культурой, отправившись на пешую/беговую экскурсию либо посетив групповое занятие в местном фитнес-клубе.



*Ронда Ветир, технический директор  
Estée Lauder Companies*

## **Позаботьтесь о сне**

Постарайтесь воссоздать условия, которые предпочитаете дома. К примеру, берите с собой маску для сна (на случай, если в номере для вас недостаточно темно), генератор белого шума (если в отеле шумно) и подушку для путешествий (если подушки в вашем отеле окажутся не той толщины и жесткости, к которым вы привыкли).

## **Организируйте удобное рабочее место**

Как говорилось в главе 4, вы можете брать с собой беспроводную клавиатуру и переносную подставку под монитор, чтобы иметь возможность обустроить комфортное рабочее место в любой точке мира.

Сколь бы хорошо вы все ни спланировали, некоторые аспекты путешествия контролировать вы не в силах. Помимо задержек и отмен рейсов перед самым вылетом, я сталкивался с тем, что авиакомпания теряли мой багаж, причем однажды в Швеции это произошло накануне гонки с препятствиями Toughest Ice. Возможно, ваш багаж тоже однажды потеряют, хотя я и надеюсь, что в итоге вам не придется бежать 8 км по снегу в чужих ботсах на три размера меньше нужного.

## **Резюме главы**

Можно пытаться работать в режиме многозадачности, а можно концентрироваться на одной задаче за один раз. Сочетать эти подходы не получится. В этой главе были перечислены советы, как сделать поездки максимально эффективными, а также описаны три эффективные привычки, которые помогут вам достигать лучших результатов куда быстрее.

Эффективная рабочая привычка № 1. Концентрируйтесь на одной задаче зараз.

Эффективная рабочая привычка № 2. Планируйте день заранее.

Эффективная рабочая привычка № 3. Работайте как спортсмен.

Не забывайте о методе «ближнего света». К примеру, если обычно вы работаете в режиме многозадачности, вам будет очень тяжело сразу же перейти к концентрации на одной задаче зараз в течение всего дня. Возможно, сначала вам стоит попробовать фокусироваться на одной задаче первые 30–60 минут рабочего дня. Когда это войдет в привычку, вы сможете увеличить время концентрации или выработать новую привычку. Вот несколько вопросов, над которыми вам, возможно, захочется поразмыслить после прочтения этой главы.

Каковы ваши самочувствие и продуктивность, когда вы концентрируетесь на одной задаче? А когда вы пытаетесь работать в режиме многозадачности?

С какими препятствиями вы можете столкнуться при формировании эффективных рабочих привычек? Как преодолеть эти препятствия?

Как включить «перерывы на подзарядку» в ваш рабочий день?

## **ГЛАВА 9**

### **ВОССТАНОВЛЕНИЕ**

Медитировать следует по 20 минут в день, если только вы не слишком заняты. В таком случае медитировать следует час.

#### *Дзен-пословица*

Как думаете, какой станет ваша продуктивность на работе, если вы будете каждый день выпивать такое количество пива, вина или крепких спиртных напитков, чтобы достичь допустимой концентрации алкоголя в крови или даже превысить ее? Лишите себя хорошего сна — и узнаете ответ. Исследование австралийских ученых показало, что недостаток сна может снижать эффективность работы в той же степени, что и опьянение при чрезмерном употреблении алкоголя [138].

Существует много заблуждений о сне и отдыхе. Вот три самых распространенных.

Миф № 1. Можно повысить продуктивность, сократив количество сна.

Миф № 2. Восстановление необходимо только людям, которые хотят обрести «гармонию».

Миф № 3. По утрам хорошо работают только жаворонки.

В этой главе мы опровергнем эти и другие заблуждения. Время, в которое вы свободны от работы (утром и вечером, в выходные), оказывает огромное влияние на ваш запас сил, уровень стресса и продуктивность. Вы узнаете три восстановительные привычки, которые помогут вам каждый день прекрасно себя чувствовать и выкладываться на все 100%. Начнем с первого заблуждения.

### **Лучше сон = выше продуктивность**

Плохой сон ухудшает работу мозга, лишает вас сил, повышает уровень тревожности и раздражительности, ослабляет иммунитет, тормозит рост и восстановление мышц и приводит к набору веса. Хороший сон не потеря времени. На самом деле это лучшее вложение времени, если вы хотите прекрасно выглядеть и чувствовать себя, будучи при этом максимально продуктивным.

Тем не менее многие полагают, что можно повысить эффективность работы, ограничив количество сна. Это типичная ошибка, вызванная распространенным заблуждением, будто работать следует как можно дольше. «Предприниматели снова и снова повторяют, как мало они спят. По их мнению, чем меньше спишь, тем выше продуктивность, — говорит Джефф Стибел, исследователь мозга, бизнесмен и сооснователь (вместе с Коби Брайантом) венчурного фонда Bryant Stibel. — Как исследователь мозга, я понимаю, насколько это глупо. Недостаток сна приводит не к успехам, а к снижению производительности. Хроническая усталость, помутнение сознания, проблемы с принятием решений, раздражительность, головные боли, набор веса, депрессия, болезни сердца — список можно продолжать бесконечно. Недостаток сна сказывается на каждом из нас, каким бы занятым вы ни были и сколь важную должность ни занимали».

С ним соглашаются и другие эксперты по функционированию мозга. «Многие считают, что во сне они ничего не делают, но это крайне далеко от правды, — рассказывает доктор Дэниел Джонсон, сооснователь компании BrainSpan, занимающейся аналитикой здоровья мозга. — Пока вы спите, в вашем мозге и организме происходит множество физиологических процессов. Считайте, что семь-восемь часов сна ваш мозг "проводит в спортзале"».

При этом следить нужно не только за продолжительностью сна. Не менее важно его качество. «Люди, которые допоздна пьют алкоголь или принимают снотворное, могут спать довольно долгое время, но при этом испытывать недостаток *качественного* сна», — пояснил доктор Джонсон.

Что насчет тех, кто называет сон в течение менее шести часов ключом к своему успеху? Многие из этих людей в итоге понимают, что это лишь «иллюзия успеха», поскольку недостаток сна на самом деле сдерживал их, а не помогал им полностью раскрыть свой потенциал [139]. Спросите об этом бывшего президента США Билла Клинтона, который, как известно, большую часть своей карьеры спал меньше шести часов в сутки. Впоследствии Клинтон сказал: «Все основные ошибки в своей жизни я сделал потому, что был слишком усталым» [140].

### **Эффективная восстановительная привычка № 1. Хорошо заканчивайте день**

Хотя некоторые верят, что можно повысить продуктивность, сократив количество сна, многие профессионалы признают, что хороший сон — ключ к хорошему самочувствию и работе с максимальной отдачей. Примером может служить доктор Джош Рифф, генеральный директор компании Onduo. «Нет ничего важнее достаточного количества сна, — сказал он мне. — Теперь, став старше и мудрее, я склонен время от времени пропускать тренировки, чтобы поспать подольше. Я знаю, что это поможет на работе на следующий день, а также даст мне сил для следующего занятия спортом. В идеале нужно следовать распорядку дня и составить собственный ритуал отхода ко сну».

Хороший вечерний распорядок существенным образом улучшит ваш сон и благотворно скажется на вашем здоровье, самочувствии и продуктивности. Еще он сделает легче следующее утро или целый день, а также даст возможность провести время с близкими. Начните расслабляться за 30–60 минут до сна.

По словам специалиста по интегративной неврологии доктора Кулрит Чаудхари, лучше всего ложиться спать до 22:00. «Самый глубокий и восстановительный сон случается в промежутке с 22:00 до 2:00, — говорит она. — Если ваш организм постоянно лишен восстановительного сна

с 22:00 до 2:00, просыпаясь утром, вы можете по-прежнему чувствовать усталость» [141].

Вот еще несколько идей, которые помогут вам хорошо заканчивать свой день и создать эффективный ритуал отхода ко сну.

## Проводите время с семьей

Когда мы с моим братом Мэттом были маленькими, мама с папой рассказывали нам сказки на ночь. Прошел не один десяток лет, но мы до сих пор улыбаемся, вспоминая истории о супергероях, мультяшках и придуманных родителями персонажах.

Если у вас есть любимый человек и/или дети, почему бы не заканчивать день всем вместе? Генеральный директор и сооснователь компании HotelTonight Сэм Шенк рассказал мне, что один из его сыновей плохо засыпает. «Перед сном мы часто вместе делаем дыхательные упражнения, — сказал Сэм. — Ему это идет на пользу, да и мне становится гораздо проще заснуть».

## Читайте

В одном исследовании ученые Сассекского университета обнаружили, что всего шесть минут чтения могут снизить уровень стресса на целых 68% [142]. Президент Американско-Индийского форума по стратегическому партнерству (USISPF) Мукеш Аги читает на ночь со студенческих лет и в среднем проглатывает одну-две книги в неделю. «Несколько часов перед сном я не смотрю телевизор, — сказал он. — Я переключаюсь на музыку и чтение. Это снимает напряжение дня».

Если вы решите читать на ночь, продумайте, *как именно* вы будете это делать. Как говорилось в главе 4, исследования показали, что чтение с экрана электронных устройств может существенно снижать качество сна [143]. Это замечают многие, включая старшего вице-президента Groupon Дженнифер Карр-Смит. «На ночь я не читаю с экрана Kindle или iPad, — сказала она. — Я не могу расслабиться, потому что технологии для меня — символ работы. Перед сном я предпочитаю бумажные книги».

Обращайте внимание и на то, *что* вы читаете. Многие отмечают, что книги о бизнесе и политике в конце дня оказывают слишком возбуждающее действие. Вечером лучше предпочесть художественную литературу или легкую документальную прозу.

## Ведите дневник

Возможно, вы уже слышали о «дневниках благодарности». Исследования показывают, что их заполнение перед сном может улучшить качество сна. В одном эксперименте ученые Манчестерского университета (Англия) наблюдали за группой людей разного возраста (40% из них имели проблемы со сном). Обнаружилось, что благодарность способствует более быстрому засыпанию и повышает качество сна [144].

Если вы хотите вести такой дневник, я рекомендую вам пойти дальше и начать так называемый дневник силы. В него каждый вечер необходимо записывать три вещи, за которые вы благодарны в этот день, а также три вещи, *выполнением которых в этот день вы гордитесь*. Представьте, как дневник силы может повлиять на вашу жизнь в долгосрочной перспективе. Если каждый день говорить спасибо за три вещи, за год вы успеете оценить более тысячи положительных моментов. Если каждый день записывать три вещи, которыми гордитесь, за год вы учтете более тысячи шагов по пути развития и обретения уверенности.

Внимательнее относясь к хорошим аспектам своей жизни, вы начнете замечать *и искать* те вещи, за которые вы благодарны, хотя в настоящее время вам их, возможно, не хватает или же вы воспринимаете их как должное. Каждый день уделяя внимание тому, чем гордитесь, вы также начнете замечать *и искать* возможности идти к своим целям, выходить из зоны комфорта и делать мир лучше. Кроме того, у вас появится повод оценить свои старания.

## Какие еще есть способы хорошо заканчивать день?

Есть множество других элементов, которые вы можете включить в свой ритуал отхода ко сну. Можно слушать спокойную музыку, прогуливаться, принимать ванну, заниматься легкой растяжкой или йогой, а также медитировать. Каждое из этих занятий способствует снижению уровня стресса и улучшению сна. Кроме того, можно выполнять несколько задач, которые иначе придется делать после пробуждения. Это сделает ваше утро легче.

Не менее важно знать, чего не стоит делать поздно вечером. Перед отходом ко сну избегайте любых стимуляторов (например, электронных устройств и кофеина) и всего, что может отсрочить засыпание (например, алкоголя). Национальная организация сна (NSF) также рекомендует не есть слишком много в течение двух-трех часов до сна [145].

Предприниматель Алекс Дузе, отслеживая свой сон, заметил, что спит лучше и крепче, когда

исключает из своего рациона полуфабрикаты. Исследования подтверждают это. В одном эксперименте Колумбийского университета ученые обнаружили, что потребление большого количества сахара и малого количества клетчатки (что типично для полуфабрикатов) приводит к ухудшению качества сна [146]. Если вам обычно сложно заснуть или вы часто просыпаетесь посреди ночи, возможно, проблема объясняется пищевыми привычками.

### **Следите за сном**

Благодаря фитнес-трекерам и приложениям для контроля сна вроде Sleep Cycle вы можете проводить собственные эксперименты, чтобы определить, какие условия и занятия перед сном подходят вам лучше всего. Кроме того, можно проанализировать, как вы себя чувствуете и насколько продуктивно работаете, когда засыпаете в определенное время или спите конкретное количество часов. NSF рекомендует большинству взрослых спать по семь-девять часов в сутки [147]. Выясните, что лучше всего подходит именно вам, опытным путем.

### **Что, если у вашего партнера другие привычки и предпочтения касательно сна?**

Вы можете некоторые или все ночи проводить в разных комнатах или отдельных постелях. Хотя это может показаться странным, опрос (NSF) показал, что 25% пар спят отдельно [148]. В других опросах процент был даже выше.

Мысли успешных людей

«Забирайте что угодно, только не лишайте меня сна».

Барбара Тулипейн, генеральный директор Национальной ассоциации парков и зон отдыха (NRPA)

### **Эффективная восстановительная привычка № 2. Хорошо начинайте день**

Представьте, что сейчас 8:17 утра вторника. В пятый раз переставив будильник, вы наконец решили, что пора вставать. На работу вам к 9:00. Дорога на работу занимает около получаса, так что вы, вероятно, опоздаете, если только не выйдете из дома в течение следующих 13 минут. Вы запрыгиваете в душ, судорожно намыливаетесь, ополаскиваетесь, впопыхах вытираетесь и распахиваете шкаф. На часах 8:20.

Вы не подготовили одежду с вечера, поэтому начинаете копаться в гардеробе и выбираете наименее мятый комплект, ведь гладить некогда. Переодевшись, вы несколько секунд чистите зубы. Затем направляетесь прямо к двери. У вас нет времени на завтрак. Уже 8:24.

Вы быстрым шагом идете (а точнее, бежите) на железнодорожную станцию, где оказываетесь в 8:29. К счастью, поезда идут без задержек, поэтому вы прибываете на свою станцию в 8:53. Выходите из поезда и снова бежите. В офис вы приходите на три минуты раньше нужного, но немного вспотели, а сердце быстро колотится в груди.

Не слишком спокойное начало дня, правда?

К сожалению, после университета это было мое типичное утро. Каждый день я переставлял будильник и вставал слишком поздно. После этого я как ненормальный несся на работу, пытаясь успеть вовремя.

Темп и динамика вашего утра задают тон всему дню. Если вы разбиты, стресс будет сопровождать вас не один час. Если вы начинаете день сильным, то и остаток дня пройдет легче. Хороший утренний распорядок держит в форме ваше тело, разум и дух, помогая вам приходиться на работу в наилучшем состоянии.

Утро — прекрасное время для важных дел, которые сложно сделать позже. В книге «Что самые успешные люди делают до завтрака. Как изменить к лучшему свое утро... и жизнь» [149] Лора Вандеркам пишет: «Совет использовать утро по максимуму эквивалентен финансовой рекомендации платить себе, прежде чем оплачивать счета. Если ждать до конца месяца, чтобы отложить оставшиеся деньги, их у вас не будет. Точно так же, если откладывать на конец дня важные, но несрочные дела, такие как спорт, молитвы, чтение, размышления о развитии карьеры или собственной организации, а также общение с семьей, все это так и не будет сделано».

Самые успешные люди *контролируют* свое утро. Хотя личные предпочтения могут сильно различаться, в ходе моих исследований для этой книги эта тема всплывала снова и снова.

Один из способов хорошо начать свой день — заняться спортом. К примеру, так поступает

старший вице-президент Groupon Дженнифер Карр-Смит. «Если утром я не позанимаюсь спортом, позднее, скорее всего, уже не получится», — добавила она. Это довольно типичная ситуация, особенно когда у вас серьезная карьера и семья: Дженнифер занимает руководящий пост и вместе с мужем воспитывает троих детей.

Время перед работой также можно проводить с семьей. В 6:30 утра личные и профессиональные конфликты всплывают гораздо реже, чем в 6:30 вечера. Почему бы не устраивать семейные завтраки в дополнение к семейным ужинам или вместо них? После тренировки Дженнифер обычно завтракает с мужем и детьми.

Утром можно выделить время на размышления. К примеру, Тара-Николь Нельсон, основательница и генеральный директор компании Transformational Consumer Insights, рассказала, что начинает день, заполняя «утренние страницы» дневника. Она взяла это в привычку, прочитав книгу Джулии Кэмерон «Путь художника» [150]. «Если бы мне сказали, что я могу практиковать только один метод улучшения своего самочувствия, я бы выбрала "утренние страницы", — сказала Тара-Николь. — С них я начинаю каждое утро. Они для меня как "дворники эмоций". Именно к ним я обращаюсь, чтобы решить самые сложные проблемы».

Предприниматель, филантроп и писатель Тони Роббинс, книги которого занимали первое место в списке бестселлеров *The New York Times*, тоже утром выделяет время на раздумья. Однако прежде он начинает свой день уникальным образом. В 2016 г. он описал свой утренний распорядок для Thrive Global. Первым делом после пробуждения Тони встает под ледяной душ. Ему этого вовсе не хочется. Он закаляется, поскольку «это дисциплинирует разум, а также стимулирует кровоток в лимфатических узлах и во всем теле. И позволяет почувствовать себя живым», — пояснил он [151].

После ледяного душа Тони как минимум десять минут посвящает «заправке», как он сам это называет. Сначала он вспоминает три момента своей жизни, за которые благодарен. Затем три минуты читает молитву за собственное здоровье и за близких ему людей. Наконец Тони концентрируется на трех целях. «Я вижу их, чувствую и считаю достигнутыми, а потому испытываю благодарность», — поясняет он [152].

### **А если вы не жаворонок?**

Просыпаясь, вы чувствуете себя не слишком хорошо — физически, интеллектуально или психологически? Воспринимайте это как знак для запуска утреннего распорядка, разработанного, чтобы улучшить ваше самочувствие. Не обязательно быть жаворонком, чтобы хорошо начинать свой день. Вам следует решить держать утро под контролем *именно потому*, что вы не жаворонок. Как бы то ни было, опасайтесь этого проявления «фиксированного мышления» (см. главу 2).

Сегодня в высшей степени продуманный утренний распорядок естественным образом превращает меня в совершенно другого, гораздо более сильного человека. Мой будильник обычно звонит в промежутке с 5:00 до 6:00 (время я определяю накануне вечером). Я встаю сразу, не переставляя будильник. Затем заправляю постель, завтракаю, чищу зубы, переодеваюсь и отправляюсь на спортплощадку, где сосредоточенно тренируюсь. Вернувшись, я снова ем, принимаю душ, переодеваюсь в рабочую одежду и выхожу из дома, готовый одолеть весь мир. Невозможно переоценить влияние хорошего утра на мою жизнь.

Метеоролог и лауреат премии «Эмми» Уайатт Эверхарт тоже контролирует свое утро, хотя и ему пришлось над этим работать. «Часто я просыпаюсь и чувствую себя не слишком-то хорошо, поскольку жаворонком себя не считаю, — сказал он. — Однако после интенсивной тренировки прихожу в отличное состояние и весь день ощущаю прилив сил».

### **Какие еще есть способы хорошо начинать день?**

Стоит подчеркнуть, что не обязательно начинать свой день с интенсивной тренировки, ведения дневника эмоций или ледяного душа. Есть много других вещей, которые можно сделать перед работой, чтобы задать позитивный тон всему дню. В их число входят действия, которые прекрасно работают и перед сном, например прослушивание музыки, прогулка, растяжка, йога или медитация. Кроме того, утром вы можете выделять время на хобби, которое заряжает вас энергией. Главное — самому контролировать свое утро, не позволяя ему контролировать вас.

### **Не переставляйте будильник**

Если утром вы обычно переставляете будильник, есть несколько способов избавиться от этой привычки. Помимо превращения спальни в более комфортное место для сна и разработки

эффективного ритуала отхода ко сну можно рассмотреть возможность ложиться спать раньше. Каждый из этих шагов, скорее всего, поможет вам ликвидировать или снизить влияние типичного знака (усталости), который запускает привычку переставлять будильник. Кроме того, переставлять будильник сложнее, если вы держите его как минимум в 3 м от кровати.

Наконец, вы можете разработать интересный утренний распорядок и концентрироваться на важных целях и отношениях. Это помогает генеральному директору и сооснователю компании HotelTonight Сэму Шенку вставать раньше, хотя он тоже не считает себя жаворонком. «Гораздо проще вставать с кровати, когда у вас есть цель, а день сулит много нового, — написал он. — У меня появляются силы, когда я думаю о назначенных встречах, о потрясающих людях, с которыми я работаю, устраиваю мозговые штурмы и решаю серьезные вопросы, и о времени, которое я провожу в кругу семьи» [153].

### **Пересмотрите дорогу на работу**

Унылая дорога на работу может сократить или перечеркнуть все плюсы в остальном прекрасного утреннего распорядка. По данным министерства транспорта, в среднем человек каждый год проводит около 200 часов в дороге из дома на работу и с работы домой [154]. Чтобы ваши ежедневные поездки не становились источником стресса и раздражения, каким способом взять их под контроль и использовать для отдыха и повышения продуктивности?

Прежде всего, обеспечьте себе запас времени, чтобы не опаздывать на работу, даже если возникнут непредвиденные задержки. Рассмотрите возможность пользоваться разными видами транспорта. В зависимости от того, где вы живете и работаете, вы можете добираться на работу на машине, на поезде, на автобусе, на пароме, пешком, на велосипеде или сочетая эти виды транспорта. Если же у вас есть несколько лишних сотен тысяч долларов, вы можете летать на работу на частном самолете, как делал бывший губернатор Калифорнии Арнольд Шварценеггер [155]. В случае, если вам приходится ездить в переполненном общественном транспорте, подумайте о том, как сделать это время приятнее. Чтобы расслабиться и отключиться, можно слушать музыку и/или делать дыхательные упражнения. Возможно, вы предпочтете тратить это время на другое хобби или дело, которым можно заниматься в пути. К примеру, мой коллега в автобусе монтирует видео с баскетбольных матчей сына. Один из моих друзей прочитывает в поездах по дороге на работу более 20 книг в год.

Даже если вы живете очень далеко от работы или добираться в офис ужасно неудобно, всегда можно найти того, кому еще хуже. В *Daily Mail* однажды писали о британце, который каждый день ездит в офис, находящийся за 294 км от его дома. Это примерно 160 000 км в год (сравнимо с тем, чтобы каждое утро ездить из Нью-Йорка в Балтимор и по вечерам возвращаться в Нью-Йорк)! [156]

### **Эффективная восстановительная привычка № 3. Хорошо заканчивайте неделю**

С 17:00 пятницы до 9:00 понедельника проходит 64 часа. Если в пятницу, субботу и воскресенье вы будете спать по 8 часов, у вас все равно останется 40 часов между рабочими неделями. Это огромное количество времени (более 2000 часов в год), которое можно потерять или же с умом потратить на важные дела и близких людей.

Хорошие выходные придадут вам энергии на всю неделю. Как правило, такие дни вы проводите с семьей и друзьями, отдыхаете, занимаетесь спортом, растете в личном и профессиональном плане. Лучшие выходные, как и лучшие путешествия, не случаются сами собой. Они требуют заблаговременного планирования.

Есть две причины не откладывать решение, как провести выходные. Прежде всего, таким образом вы лишаете себя удовольствия от предвкушения. Почему большинство людей за несколько месяцев планирует свой отпуск? Во многом это объясняется возможностью приятного ожидания. Вторая причина планировать заранее более практична: если вы хотите провести выходные с другими людьми, их нужно предупредить.

В молодости этого не требовалось. В студенческие годы мы с соседями часто закатывали шумные вечеринки, которые устраивали в последнюю минуту. Когда у нас было настроение, после ужина мы звонили или писали друзьям. Вскоре в нашу квартиру набивалось от 25 до 50 человек. Возможно, отчасти это объяснялось тем, что мы учились в Университете Джона Хопкинса, который однажды был назван одним из самых скучных университетов страны. Часто других вечеринок поблизости просто не было.

Когда вы становитесь взрослым, многие из тех, с кем вы хотите проводить время, обзаводятся семьями и берут на себя другие обязательства, которые не позволяют действовать столь же спонтанно, как в молодости. К примеру, двое из друзей, с которыми мы устраивали вечеринки,

теперь женаты и воспитывают детей. Сегодня мы можем встретиться, только если запланируем встречу за несколько недель или месяцев.

Не надо заранее прописывать каждую секунду своих выходных. Можно просто заблаговременно наметить несколько планов. Сделав это, вы будете их предвкушать. Есть бесчисленное количество способов спланировать выходные. Вот несколько идей.

### **Сосредоточьтесь на близких людях**

Начать можно с интересных занятий с любимыми людьми. Даже несколько часов направленного внимания сделают для ваших отношений гораздо больше, чем долгий период времени, в течение которого вы пытаетесь заниматься чем-то еще или отвлекаетесь на социальные сети и электронную почту. Да, это крайне очевидный совет, но его стоит повторить. Как часто вы видите семьи или компании друзей, которые заняты своими телефонами, вместо того чтобы наслаждаться обществом друг друга?

Мысли успешных людей

«Когда я провожу выходные с детьми, я на 100% посвящаю себя общению с ними. Я не смотрю в телефон и не отвечаю на письма и сообщения с работы».

Алекс Дузе, *предприниматель*

### **Сочетайте общение с близкими и занятия спортом**

Вы можете включить физическую активность в то время, которое проводите с близкими. «Когда мои дети были совсем маленькими, меня вечно спрашивали, как я нахожу время на тренировки, — сказал Кен Любин, управляющий директор ZRG Partners и основатель Executive Athletes. — Я часто брал детей с собой и с коляской пробегал 25–30 км. Детям это нравилось, я получал возможность позаниматься подольше и провести с ними время, а у жены освобождалось несколько часов на себя».

### **Сочетайте спорт с путешествиями по окрестностям**

Тренировки в выходные могут стать прекрасным способом исследовать новые места — в компании или самостоятельно. Однажды, готовясь к сложному соревнованию, я восемь воскресений подряд тренировался, обследуя тропы и парки в радиусе одного-двух часов езды от моего дома. Каждые выходные были для меня небольшим приключением, которое я планировал заранее и которого ждал всю неделю.

### **Сочетайте занятия спортом с мозговыми штурмами**

Во время физических упражнений можно обдумывать дела. Хотя для выполнения двух отдельных умственных задач многозадачность неэффективна (см. главу 8), вы можете одновременно использовать свое тело и разум, если будете поддерживать интенсивность тренировки на низком или умеренном уровне. В таком случае вы сможете одновременно думать о чем-то еще. К примеру, исполнительный вице-президент НБА Хуан Уро сказал мне, что во время длинных пробежек в выходные ему в голову приходит множество интересных идей. «Это прекрасное время подумать, ни на что не отвлекаясь», — добавил он.

### **«Играйте в оборону» или «в атаку» для своей карьеры**

Хотя суббота и воскресенье — прекрасное время, чтобы отвлечься от работы, вы все же можете выделить немного времени на развитие карьеры. Так, вы можете «играть в оборону», разбирая электронную почту или наверстывая упущенное. Это все равно что принимать душ после долгой рабочей недели, в течение которой вам пришлось попотеть. Или вы можете «играть в атаку», оценивая прошедшую неделю и определяя цели на следующую (как говорилось в главе 8).

### **Отключайтесь от работы**

Даже если вы решите выполнять кое-какую работу в выходные, очень важно на время отключаться от нее, пусть даже на один день или только часть дня. Это поможет вам в понедельник возвращаться в офис, имея свежий взгляд на вещи, что невыполнимо, если вы работали все выходные напролет. «Я постоянно отказываюсь от мероприятий, намеченных на воскресенье, — сказала Тара-Николь Нельсон, основательница и генеральный директор компании Transformational Consumer Insights. — Вместо этого хожу в церковь или подключаюсь к мессе онлайн, если я в командировке. Еще стараюсь в этот день уделять время себе и близким. По воскресеньям я не проверяю почту».

## Как еще можно хорошо закончить неделю?

Помимо описанных выше идей, вы можете заняться общественной деятельностью, почитать хорошую книгу, посетить важные для вас религиозные или духовные церемонии, сходить в любимый ресторан, приготовить новое блюдо, погулять в парке, посмотреть кино или выступление комиков, посетить курсы на интересную тему, отправиться на концерт или спортивный матч, а также заняться хобби, например сочинительством, рисованием или фотографией.

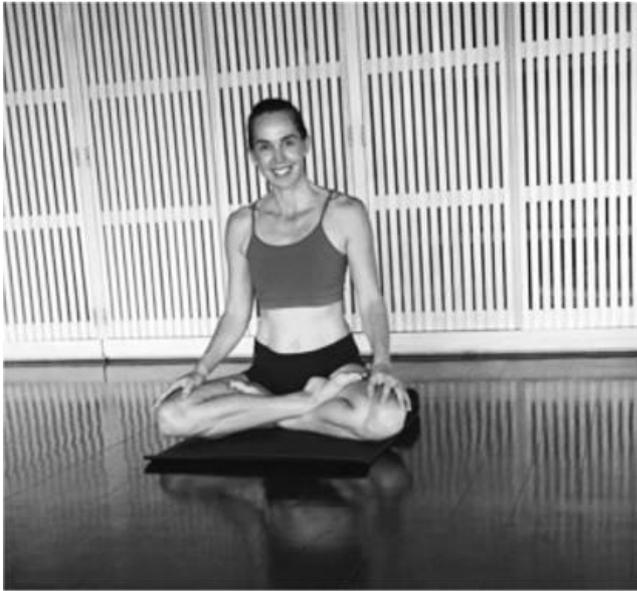
## Плывите по течению

Ни один разговор о восстановлении сил не может обойтись без упоминания о йоге, осознанности и медитации. Все большее число успешных людей обращаются к этим практикам, поскольку они помогают стимулировать работу мозга и дают целый ряд интеллектуальных и психологических преимуществ, включая снижение уровня стресса и повышение способности к концентрации. К примеру, опубликованное в *Journal of Physical Activity & Health* исследование показало, что йога может стимулировать когнитивную деятельность с большей эффективностью, чем аэробные упражнения [157]. Кроме того, йога благотворно сказывается на физическом состоянии организма, улучшая качество сна, снижая кровяное давление, повышая гибкость, улучшая осанку и координацию, а также укрепляя суставы, кости и мускулы [158].

Стивен Синофски (инвестор, член совета директоров и бывший топ-менеджер Microsoft) старается почти каждый день заниматься йогой по 60–90 минут. Он часто практикует ее с закрытыми глазами, чтобы разнообразить тренировки. «Поскольку йога — это "медитация в движении", я предпочитаю использовать это время, чтобы отключиться от мира, — сказал он. — В большинстве студий не позволяют пользоваться телефонами, и это действительно работает. Входя в зал, вы концентрируетесь на своем коврик. Этот час, когда вы работаете, отключившись от мира, прекрасен, ведь я не чувствую, что заставляю себя отключаться».

Основательница Boost Juice Джанин Эллис начала заниматься йогой, когда в 40 лет поняла, что не может дотянуться до пальцев ног. «Последние десять лет я все сидела на офисных стульях да в креслах самолетов, — сказала она. — Мне пришлось сломать свое тело с помощью йоги, чтобы потом собрать его обратно. Теперь [в 51 год] мое тело гораздо крепче. Я могу делать то, чего не могла даже в 20. К тому же я стала спокойнее, меня уже не так просто выбить из колеи. Йога меня преобразила».

По мере того как наш мир становится все более нестабильным, к этим практикам обращаются даже убежденные скептики. Один из них — генеральный директор компании Harris Blitzer Sports & Entertainment Скотт О'Нил. «Сейчас я встаю в 5:30 утра и десять минут посвящаю религии, а затем медитирую, — делится Скотт. — Скажи мне кто про медитацию десять лет назад, я бы рассмеялся. Возможно, она пошла бы мне на пользу, но тогда я не был к этому готов. Теперь же я большой сторонник осознанности и медитации. Все это помогает мне лучше концентрироваться и чувствовать себя живым.



*Джанин Эллис, основательница Boost Juice*

У нас с женой три дочери. Наш дом полон любви и энергии, но при этом в нем царит хаос. Благодаря этим ритуалам утром я обретаю спокойствие, которого больше не чувствую до конца сумасшедшего дня. Эти моменты тишины — прекрасная возможность сосредоточиться и заземлиться».

Йогу, осознанность и медитацию можно вписать в любой график. Эти практики можно подцепить к утреннему распорядку, к обеденному перерыву, к ритуалу отхода ко сну или к выходным. Даже пять-десять минут занятий в день могут повысить ваш уровень энергии, снизить уровень стресса и улучшить способность к концентрации.

### **Что такое медитация и осознанность?**

Согласно Headspace, популярному цифровому ресурсу, который предлагает сеансы медитации с инструктором и тренинги осознанности, осознанность представляет собой «намерение быть здесь и сейчас, полностью погружаться в происходящее, не отвлекаясь и не формируя суждений, полностью открыв свой разум». Медитацию Headspace определяет как «простое упражнение для знакомства со свойствами осознанности» [159].

### **Резюме главы**

Чтобы прекрасно себя чувствовать и выкладываться на все сто, необходимо хорошо спать и уделять время восстановлению сил. В этой главе были описаны три привычки для свободного времени, которые помогут вам каждый день и каждую неделю быть на высоте.

Эффективная восстановительная привычка № 1. Хорошо заканчивайте день.

Эффективная восстановительная привычка № 2. Хорошо начинайте день.

Эффективная восстановительная привычка № 3. Хорошо заканчивайте неделю.

Не забывайте о методе «ближнего света». К примеру, если перестройка всего ритуала отхода ко сну (привычка № 1) кажется слишком сложной, вы можете начать с одного элемента — например, завести обыкновение каждый вечер читать, заполнять дневник или медитировать перед сном. Масштабируйте привычку (и/или добавляйте следующую), когда почувствуете, что вы готовы. Вот несколько вопросов, над которыми вам, может быть, захочется поразмыслить по прочтении этой главы.

Как вы себя чувствуете и какова ваша продуктивность, когда вы хорошо отдыхаете? Каковы ваши самочувствие и способность работать, когда вы отдыхаете плохо?

Что вы можете перестать или начать делать перед сном, чтобы улучшить его качество?

Что вы можете перестать или начать делать перед работой, чтобы лучше контролировать свое утро?

## ГЛАВА 10

### ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМПАНИИ

Заботьтесь о своих сотрудниках, и они позаботятся о вашей компании. Вот и все.

*Сэр Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group*

Однажды я беседовал с топ-менеджером приносящей миллиардные прибыли компании, в штате которой было более 5000 человек. Мы обсуждали, как эта руководительница заботится о своем здоровье. Еще мы говорили о том, каким образом ее организация улучшает благополучие сотрудников.

Когда я задал вопрос о компании, топ-менеджер рассказала о программе, которая помогла нескольким сотням сотрудников узнать, что они находятся в группе риска ряда смертельно опасных заболеваний. Тогда я спросил, что организация сделала для остальных сотрудников, которые составляли более 90% штата. «Я понимаю, к чему вы клоните, — ответила она. — Но мы ими не занимались. Мы сфокусировались на тех, кто наименее здоров».

Существует множество мифов о здоровье на рабочем месте. Вот три наиболее распространенных.

Миф № 1. Оздоровительные программы нацелены лишь на наименее здоровых сотрудников.

Миф № 2. Лучше всего мотивировать сотрудников искусственными стимулами.

Миф № 3. Оздоровительные программы должны уделять внимание только физической активности.

В этой главе мы опровергнем эти и другие заблуждения. Универсального подхода к созданию эффективной компании не существует. Организация, в которой 117 сотрудников работают в одном офисе, сталкивается совсем с другими проблемами, чем международная корпорация, где работают 117 000 человек. Однако в этой главе описывается шестиступенчатая программа, которую любой работодатель может использовать для сокращения затрат на здравоохранение, а также для укрепления здоровья, улучшения благополучия и повышения продуктивности *всех сотрудников*.

#### **Эффективные сотрудники = эффективная компания**

Ученые из Медицинской школы Университета Дьюка обнаружили наличие прямой связи между весом сотрудника и его расходами на здравоохранение и фармацевтические средства. В среднем для человека с лишним весом они на \$1000–2000 выше [160]. Если ваш штат составляют граждане США (где более 70% людей страдают от лишнего веса или ожирения [161]), то лишний вес ваших сотрудников, скорее всего, стоит вам от \$700 000 до \$1,4 млн *на каждую 1000 человек, нанимаемых вами на работу*.

Но даже эти числа меркнут в сравнении с тем, сколько ваша организация наверняка теряет из-за абсентеизма и презентеизма. Абсентеизм — когда сотрудники не выходят на работу из-за болезни или недомогания, а презентеизм возникает, когда они появляются на рабочем месте, но не могут работать в полную силу из-за проблем со здоровьем.

По оценкам Института Гэллапа, болеющие работники в США ежегодно пропускают на 450 млн рабочих дней больше, чем их здоровые коллеги. Работодатели США ежегодно теряют около \$153 млрд из-за снижения производительности труда [162]. Что еще поразительнее, компания Virgin Pulse (входящая в Virgin Group сэра Ричарда Брэнсона) оценила, что презентеизм обходится им гораздо дороже — *более чем в десять раз дороже абсентеизма* [163].

Эти проблемы наблюдаются не только в США, но и по всему миру: в период с 1980 по 2017 г. показатели ожирения удвоились более чем в 70 странах [164].

Конечно, следует искать способы снизить расходы на здравоохранение, но ограничиваться этим — большая ошибка. К несчастью, многие компании разрабатывают оздоровительные программы, направленные исключительно на наименее здоровых людей. Такие программы не затрагивают большую часть вашего штата. К тому же они могут казаться нечестными, поскольку у работников создается впечатление, что организация хочет лишь сэкономить. Более комплексный подход вовлечет всех сотрудников, повысит их интерес к участию в программах и даст понять, что ваша цель не ограничивается получением финансовой выгоды.

Метаанализ расходов на оздоровительные программы для сотрудников и связанной с ними экономии, проведенный Кэтрин Бэйкер, Дэвидом Катлером и Дзируем Соном из Гарварда, показал, что расходы на здравоохранение снижаются примерно на \$3,27 на каждый доллар, вкладываемый в оздоровительные программы, а издержки абсентеизма снижаются примерно на \$2,73 на каждый вкладываемый доллар [165]. Хотя это исследование демонстрирует общую рентабельность инвестиций (ROI) на уровне шесть к одному, многие руководители считают, что истинный показатель ROI на самом деле выше. Один из них — Робин Тёрстон, генеральный директор компании Helix, занимающейся потребительской геномикой. «Я верю, что каждый доллар, вкладываемый в благополучие сотрудника, стоит как минимум \$10 в продуктивности», — сказал он мне.

Но давайте отвлечемся от цифр. Разве не логично допустить наличие прямой связи между благополучием сотрудников и их отдачей? Чем крепче ваши работники — физически, интеллектуально, психологически, — тем крепче будет ваша компания и тем сильнее будет ее влияние на окружающий мир.

### **Шаг № 1. Начинайте сверху**

Однажды я был на тренинге, который вел независимый консультант по имени Тед. Мой работодатель нанял его, чтобы провести программу семинаров для отдела продаж. В первый день руководитель нашей группы, Ник, быстро представил нам Теда, оставался с нами еще несколько минут, а затем пропал на весь остаток дня.

Сотрудники отдела продаж всю обсуждали отсутствие Ника за обедом. Все гадали, почему он решил пропустить семинар. Одни считали, что Ник испугался Теда, потому что тот мог поставить его на место в разгар тренинга. Другие были уверены, что он хотел поработать, ни на что не отвлекаясь. Была и еще одна теория — что он просто не видел смысла в тренинге, а пройти его нас обязал на самом деле не он, а его начальник.

Какой бы ни была причина, решение Ника оказало огромное влияние на всю группу. Некоторые сотрудники сразу же отключились, уверенные, что это напрасная трата времени. Отсутствие Ника также повлияло на тех из нас, кто посчитал тренинг полезным. Поскольку Ник понятия не имел, какие темы разбирались на семинаре, он не мог и поощрять нас в применении полученных знаний. В результате в голове у нас осталось очень мало.

Позже я побывал на другом внутреннем тренинге. Новая программа была сопоставима с той, которую пропустил Ник. Однако она принесла куда более ощутимые результаты. На этот раз наш руководитель, Сэм, принял участие в семинаре.

Как отсутствие Ника, так и присутствие Сэма стало темой обсуждения. Несколько человек отметили, что мы ценим его присутствие и активное участие в семинаре. Мы все согласились, что его действия в тот день — в гораздо большей степени, чем его слова до и после тренинга, — показали, насколько важна эта программа. В последующие месяцы он помог нам применить все то, чему мы научились.

Отсутствие (или присутствие) руководства говорит больше, чем слова. Как бы вы ни хотели сделать свою организацию эффективнее, именно руководство должно первым подключиться к любым начинаниям и подавать пример сотрудникам.

В книге «Команды-победители: культура лидерства» [166] доктор Ларри Сенн и Джим Харт пишут: «Слишком часто руководители организаций одобряют проведение тренингов по развитию лидерских качеств или формированию корпоративной культуры, но сами не посещают их и не показывают своей работы в этом направлении... Мы обнаружили, что быстрее всего создается самоисполняющееся пророчество о культурных переменах, когда руководители лично и коллективно начинают вести себя иначе. Совершенства от них не требуется — достаточно лишь участвовать в той же игре, в которую они просят играть остальных».

Мысли успешных людей

«Уверен, существует реальная, исчисляемая бизнес-выгода формирования культуры, ориентированной на здоровье и хорошее самочувствие. Здоровые люди работают продуктивнее и демонстрируют бóльшую вовлеченность в работу».

Чип Берг, президент и генеральный директор Levi Strauss & Co.

### **Шаг № 2. Мотивируйте сотрудников естественным образом (не подкупайте, не запугивайте и не наказывайте)**

В книге «Объяснить не значит научить» [167] Гарольд Столович и Эрика Кипс приводят следующую аналогию, чтобы проиллюстрировать, как учатся люди: «Представьте такую сцену. В одной руке у меня кувшин с водой. В другой — стакан с крышкой. Что случится, когда я попытаюсь наполнить стакан водой? Очевидно, вода прольется мимо, потому что крышка закрыта».

Затем авторы объясняют, что аналогичным образом «разольются» и идеи, если пытаться «вложить» их в закрытый разум. Обучающиеся (например, ваши сотрудники) закрываются «крышкой» всякий раз, когда вы предлагаете им какую-нибудь обучающую стратегию или план перемен. «Крышкой» служат их возражения, сдерживающие их установки, сомнения и страхи.

Ваши сотрудники могут не понимать, что хорошего несут перемены для них (нет намерения). Однако даже если они готовы меняться, им может не хватать веры в то, что у них все получится (нет оптимизма). Пессимизм может объясняться как прошлыми неудачами, так и убеждениями, что сотрудники «чересчур заняты», им «уже поздно» меняться или что изменения будут «очень сложными», займут «много времени» или окажутся «слишком затратными».

Мысли успешных людей

«Мы стараемся дать нашим работникам не только "что", но также "зачем" и "как"».

Доктор Джозеф Каллахан, *директор по фитнес-программам Phillips 66, многоплановой производственной и логистической компании в сфере энергетики*

Как проводник изменений, вы должны найти и снять эту «крышку». Необходимо помочь сотрудникам понять, почему новые изменения в их интересах, а также помочь им поверить, что перемены возможны. Если вы пропустите этот важнейший шаг и не снимете «крышку», закрепить изменения не удастся, даже если они каким-то образом произойдут в краткосрочной перспективе. Поэтому следующий вопрос очевиден: «Как снять крышку?»

### **Не подкупайте, не запугивайте и не наказывайте сотрудников**

Прежде чем решить, что делать, давайте обсудим, чего делать не следует. Некоторые работодатели платят или поощряют иным образом тех сотрудников, которые каждый день производят определенное количество шагов или соответствуют другим критериям здорового образа жизни. Наверняка люди и компании, внедряющие подобные программы, имеют благие намерения.

К несчастью, такой подход весьма проблематичен. Поощряя людей делать что-либо, что они могли бы выполнять и без дополнительной мотивации, вы упускаете из виду причины, по которым люди так себя не ведут. Иными словами, пытаетесь налить воды в закрытый стакан.

Прибегая к искусственной мотивации, вы к тому же подкрепляете заблуждение, будто быть здоровым — это обязанность, выполнять которую хочется лишь тогда, когда за это полагается приз. В книге «Наказание наградой. Что не так со школьными оценками, системами мотивации, похвалой и прочими взятками» [168] Альфи Кон пишет: «Все, что представляется нам условием для чего-либо еще — своего рода средством достижения цели, — оказывается менее желаемым. Принцип "сделай это, и получишь вот то" автоматически лишает "это" ценности. Получатель награды понимает: "Если им приходится меня подкупать, значит, иначе я бы этим заниматься не захотел"».

Стоит отметить, что ряд исследований доказывает состоятельность финансовых стимулов, которые могут привести к краткосрочному выполнению требований и получению результатов. Однако исследования также показывают, что такие стимулы не только не способствуют долгосрочным переменам, но и могут поощрять нечестное поведение, в итоге причиняя еще больше вреда.

В книге «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» [169] Дэниел Пинк рассматривает последствия применения подобных поощрений и рассказывает о результатах исчерпывающего метаанализа, проведенного в 1999 г. доктором Эдвардом Деси и двумя его коллегами. Они пришли к такому выводу: «Внимательный анализ влияния наград в 128 экспериментах позволил заключить, что осязательные награды, как правило, весьма отрицательно влияют на внутреннюю мотивацию».

Хотите еще больше свидетельств бесполезности таких наград? Есть организации, которые получают прибыль, проводя мотивационные программы. В одной из таких программ, о которой

рассказывалось на канале Fox Business Network, участники платят по \$300, чтобы принять участие в состязании по похудению. Добиваясь своей цели, они получают \$1000, а в противном случае теряют деньги [170].

Куда же идут их средства? Организации, которая проводит программу! Подумайте об этом. Ее прибыль тем больше, чем меньше успешных участников. Корреспондент Fox Business Network спросил у генерального директора такой компании, какое соотношение победителей и проигравших в программе. Он признал, что успеха добиваются лишь 15–25% людей. Его организации приходится платить им, но деньги 75–85% участников, не достигших цели, остаются у нее в кармане.

### **Мотивируйте сотрудников естественным образом**

Исполнительный директор Wellness Corporate Solutions (компания, предоставляющей услуги биометрического скрининга и разрабатывающей многоцелевые оздоровительные программы) Эмили Колаковски дает несколько прекрасных рекомендаций, как мотивировать сотрудников естественным образом. Ее компания помогает клиентам находить в организации людей, которые ведут здоровый образ жизни и могут выступить примером. «Затем мы даем этим людям инструменты и ресурсы, чтобы вдохновлять и мотивировать своих коллег, — рассказывает Колаковски. — Мы также создали онлайн-центр для энтузиастов здорового образа жизни, чтобы они могли общаться внутри компании и взаимодействовать с другими организациями.

Помимо этого, мы ежемесячно собираем истории успеха и публикуем их на внутреннем портале, где каждый может их прочитать. Мы хотим, чтобы сотрудники думали: "Слушайте, раз мой коллега это сумел, то смогу и я"».

Хотя в организации Эмили в ходу другая терминология («энтузиасты здорового образа жизни» и «истории успеха»), эта стратегия напоминает стратегию повышения оптимизма, описанную в главе 2: необходимо *найти подходящий пример*.

Повысить мотивацию можно, наняв в офис диетолога, фитнес-тренера или велнес-коуча [171], чтобы каждый сотрудник мог встретиться с ним и лично обсудить те трудности, с которыми сталкивается при попытке вести здоровый образ жизни. Можно пригласить одного или нескольких экспертов на неполный рабочий день или пойти дальше, как предоставляющая финансовые услуги компания The Motley Fool из Северной Виргинии.

«В 2011 г. мы в The Motley Fool наняли нашего первого постоянного личного тренера. Жаль, мы не сделали этого 15 годами ранее, — написал генеральный директор и основатель компании Том Гарднер. — Сегодня Саманта Уайтсайд [велнес-директор компании] заведует занятиями йогой, интервальными тренировками, зумбой и растяжкой, которые проводятся в различных помещениях офиса. Она тренирует наших коллег по всему миру по Skype. В итоге у сотрудников есть удобное решение, которое повышает их продуктивность, снижает расходы на медицинское страхование и повышает уровень удовлетворенности жизнью. Наймите спортивного тренера на полный или неполный рабочий день, и это вложение очень быстро окупится» [172].

Системы поощрений и штрафов делают вашу компанию слабее, а не сильнее. Что бы я сказал работодателям, которые наблюдали окупаемость этих мер? Представьте, какой была бы прибыль их организаций, если бы они не использовали подобные меры! В «Наказании наградой» Альфи Кон пишет: «Обещать награду человеку, который кажется немотивированным (или демотивированным), — все равно что предлагать соленую воду жаждущему: это не решение, а новая проблема».

Мысли успешных людей

«Мы считаем, что наши сотрудники — наш главный актив, поэтому о них необходимо хорошо заботиться. Это способствует повышению продуктивности, креативности и вовлеченности в процесс, а также укрепляет их преданность организации».

Дженнифер Фишер, *управляющий директор по благополучию Deloitte*

### **Шаг № 3. Создайте эффективную среду**

Как описывалось в главе 4, наша среда дает нам физические и социальные знаки, которые влияют на то, что и в каких количествах мы едим, сколько мы двигаемся, насколько хорошо концентрируемся и восстанавливаемся в течение дня. Вот несколько рекомендаций по созданию эффективной среды, в которой ваши сотрудники будут процветать.

## **Переоборудуйте офисные кухни**

В книге «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google» [173] бывший старший вице-президент Google по кадровым вопросам Ласло Бок делится данными, которые в Google собрали, проведя ряд экспериментов для изучения пищевых привычек сотрудников. В одном эксперименте, который проводился в офисе компании в Боулдере (Колорадо), количество калорий от потребления конфет упало на 30%, когда в уголках самообслуживания с закусками и напитками их поместили в непрозрачные контейнеры. Так конфеты стали менее заметны, чем полезные перекусы, например орехи и фрукты. Затем то же самое сделали в нью-йоркском офисе. За последующие семь недель сотрудники этого офиса потребили на 3 млн калорий меньше!

Последовав примеру Google, вы можете сделать свой офис более здоровым, ограничив видимость и доступность «опасных» продуктов (см. главу 6). Используйте прозрачные контейнеры и лучшие места, чтобы сделать здоровые продукты заметнее и доступнее. Вы также можете заменить калорийные продукты более полезными. Вот пять примеров.

Выставляйте воду или 100-процентную кокосовую воду вместо газировки и других сладких напитков.

На завтрак предлагайте органическую овсянку, сваренные вкрутую яйца или органический обезжиренный греческий йогурт без подсластителей вместо выпечки, пончиков и хлопьев.

Замените чипсы и соленые закуски орехами и ореховой пастой.

Вместо конфет и других сладостей предложите свежие фрукты.

В качестве полезных, богатых белком продуктов предоставьте органическое вяленое мясо животных травяного откорма или жареный нут вместо искусственных протеиновых или энергетических батончиков.

Но чересчур усердствовать не стоит. Генеральный директор и сооснователь компании HotelTonight Сэм Шенк сказал мне: «Не обязательно, чтобы у вас были одни яблоки и груши. Важнее избегать самых вредных продуктов, чем включать в рацион одни лишь полезные. Если кто-то хочет перекусить мармеладными мишками — пожалуйста. Но едва ли нам стоит их предлагать».

## **Организуйте спортивную площадку в офисе**

Все больше компаний создают места для занятий спортом прямо в офисе. Бывший генеральный директор Twitter Дик Костоло подчеркнул плюсы этого подхода в нашем разговоре: «Спортзал [в Twitter] стал местом, где собирались все. Там были продавцы, финансисты, инженеры, дизайнеры, специалисты по анализу данных и кадровики. Всем нравилось видеть друг друга вне рабочей обстановки, будучи на одном уровне. Благодаря этому людям было легче общаться со мной в офисе, хотя в ином случае они бы испытывали неловкость. Эти совместные изматывающие тренировки помогали нам сплотиться и в рабочей среде».

Чтобы поощрить физическую активность, не нужно строить передовой фитнес-центр. Достаточно оборудовать офис душами и раздевалками и организовать групповые спортивные занятия перед работой, в обеденное время или по окончании рабочего дня. (Костоло рассказал, что в Twitter начали с групповых пробежек после работы, а затем оборудовали собственный спортзал и организовали занятия кроссфитом и йогой прямо в офисе.)

Другой вариант — выделить часть офиса для занятий спортом, изолировав эту зону постоянно или временно. Это один из способов, которым поощряют физическую активность в компании GreatCall из Сан-Диего. «Мы освободили от столов большое пространство в центре, — сказал генеральный директор GreatCall Дэвид Иннс, который регулярно тренируется на работе. — Оно стало нашим спортзалом. Прямо посреди офиса!»

Кроме этого, компания наняла личных тренеров и инструкторов по йоге, которые ежедневно в обеденный перерыв проводят групповые занятия для сотрудников. Дэвид сам выступает примером здорового образа жизни, участвуя в этих занятиях (как и Дик Костоло в Twitter).

Помимо спортивной площадки в офисе (или вместо нее), вы можете заключить договор с местным фитнес-клубом. Президент и генеральный директор Levi Strauss Чип Берг сказал мне, что поручил своему отделу закупок заключить договор с элитным фитнес-клубом Bay Club, который находится неподалеку от штаб-квартиры компании в Сан-Франциско. «Мы

спонсируем членство в этом клубе, поскольку, на мой взгляд, это помогает мотивировать сотрудников, — сказал мне Чип. — Теперь в клубе состоит почти 500 человек [половина штата штаб-квартиры], и все они достаточно часто пользуются его услугами. До заключения этого договора в клубе состояло всего человек 70. Многие говорили мне, что это лучшая льгота, которую мы предлагаем».

Мысли успешных людей

«Нашим работникам легче правильно питаться, поддерживать форму и вести активный, здоровый образ жизни. Здесь им сложнее не быть здоровыми и активными. И дело не в правилах или лозунгах, а в среде, которую мы создаем».

Бахрам Акради, *председатель совета директоров, генеральный директор и основатель компании Life Time®, ориентированной на обеспечение здорового образа жизни*

### **Создайте более активную, способствующую концентрации рабочую среду**

Генеральный директор компании Harris Blitzer Sports & Entertainment Скотт О'Нил сказал мне, что встречи у них проходят в режиме «без телефонов». «Телефон откладываешь в сторону, как только заходишь в переговорную, а не когда начинается встреча, — пояснил он. — Само собой, такая политика не всем по душе, но она помогает нам быть ближе друг к другу. Гораздо важнее спросить сидящего рядом человека, какие у него планы на выходные, чем проверить Twitter или ответить на письмо, которое вполне может подождать лишний час».

Еще можно преобразить рабочие встречи, где все подолгу сидят, в рабочие прогулки. Если участников совещания немного, переговоры можно вести на ходу. Если же группа большая, можно вместе прогуляться, а затем устроить совещание в конкретном месте. Один из моих бывших работодателей устраивал еженедельные встречи сотрудников в отдельном конференц-зале, находящемся через дорогу от нашего офиса. Всем нравилось глотнуть свежего воздуха в разгар рабочего дня и сменить обстановку. Как говорилось в главе 8, одно исследование показало, что десять минут легкой активности дарят больший прилив сил, чем потребление 50 мг кофеина (столько содержится в стандартной банке газировки) [174].

### **Оборудуйте комнату сна или здоровья**

В компании Unilever есть «велнес-зона» — «пространство для осознанности, медитации, отдыха и восстановления», доступное всем сотрудникам. Эта зона разделена на четыре секции, включая уголок с полезными закусками, пространство для общения с коллегами, место для йоги и растяжки и тихий сектор для перерывов и отдыха [175].

Мысли успешных людей

«Парадигма "работай дольше и усерднее" уже не актуальна. Нам нужно создавать такую среду, в которой человек может проявлять себя всецело — физически, эмоционально, психически и духовно. Самые успешные организации уделяют этому внимание и создают условия, которые поддерживают каждый из этих элементов».

Лори Кой, *директор подразделения организационного консалтинга The Energy Project*

### **Шаг № 4. Организуйте интересные мероприятия**

«Сегодня будут моменты, когда вы спросите себя: "Какого черта я это делаю?" — говорю я коллегам. Некоторые из них переживают из-за того, что нам предстоит. — Но вы сможете гордиться тем, что дошли до конца, и вам будет о чем рассказать».

Суббота, 10:50 утра. Со мной 14 коллег из Heidrick & Struggles. Мы в 150 км от нашего Вашингтонского офиса. До старта в «Дикой гонке» — гонке с препятствиями на 8-11 км — остается менее десяти минут.

На старт мы выходим вместе с сотней других бегунов в 11 утра. Ведущий «Дикой гонки» Мэтти Ти начинает нас разогревать. «Когда я скажу "Дикая", отвечайте "Гонка!"» — кричит он.

— Дикая! — орет он.

— Гонка! — вопим мы в ответ.

— Дикая!

— Гонка!

— Дикая!

— Гонка!

Несколько секунд спустя мы уже бежим. Метров через 800 натываемся на первое препятствие. По очереди мы перебираемся через стену с несколькими упорами для ног. Еще недолго бежим и попадаем в «Венерину мухоловку» — первое из многих препятствий с водой и грязью. Надежды всех, кто думал остаться сухим, в одночасье разбиваются.

Пробежав еще километра полтора и преодолев несколько препятствий, мы оказываемся перед «Скукожившимся Ричардом» — препятствием, где нужно прыгнуть в бак, полный ледяной воды. Внутри бака закреплена планка, под которой необходимо проплыть, так что приходится полностью погрузиться. Затем нужно вынырнуть по другую сторону, пройти по ледяной воде еще 3 м и выбраться на сушу. Сделав это, один мой коллега кричит: «О боже!» Наша команда выстраивается за «Ричардом» и, трясаясь, продолжает путь.

Перед нами возникает «Великая стена» высотой 2,5 м. Я опускаюсь на одно колено и делаю упор из рук. Одна из моих коллег начинает подниматься, но застревает на гребне стены. Я не могу понять, позволено ли в такой ситуации прикасаться к коллеге-женщине, и если да, то каким образом. В итоге она перелезает через стену сама. Когда мы оба оказываемся по другую сторону препятствия, она поворачивается и говорит: «Если я снова застряну, просто хватай меня за задницу и толкай». Мы оба хохочем.

Еще через пару километров мы добираемся до «Зубьев пилы» — типичного для «Дикой гонки» препятствия, которое нужно преодолевать, вися на руках. Один из моих коллег, перебравшись через «Зубья пилы», гордо восклицает: «Ого! Поверить не могу, что у меня получилось!»

Через 20 минут мы добираемся до препятствия «Грязь и удаль», где необходимо 30 м проползти в грязи под колючей проволокой, из-за чего не поднять даже головы. Я напоминаю команде главное правило препятствий с грязью: «Держи рот на замке». К концу дистанции все мое тело покрыто коричневой жижой. Я предлагаю обняться коллеге, которая решила избежать этого препятствия. Она отказывает.

Километра полтора спустя мы добираемся до «Колосса» — «жемчужины "Дикой гонки"». В этом двухэтапном препятствии надо сначала забраться на массивную рампу (высотой 5 м), а затем спуститься по огромной водяной горке. По словам генерального директора «Дикой гонки» Сэма Эббитта, чтобы построить одно это препятствие, на создание которого уходит около \$40 000, пять человек работают пять дней.

На рампе есть веревки, которые достают примерно до середины. Забравшись наверх, мы с коллегой по очереди помогаем подняться остальным членам команды. Одна из моих коллег взбегаем по рампе и хватается за веревку, но у нее недостает сил подтянуться выше. Мы вдвоем хватаем ее за руки. Держим крепко, но она в ужасе смотрит на нас, болтаясь на высоте 4,5 м. Тогда мы хватаем ее еще и за ноги и помогаем забраться на вершину. С огромным облегчением она благодарит за помощь. Разве можно воссоздать подобную ситуацию для укрепления доверия в офисе или даже в обычном забеге?



*Я (в заднем ряду, пятый слева) с группой коллег из Heidrick & Struggles после завершения «Дикой гонки» в Мэриленде*

Мы скатываемся по горке на другую сторону препятствия и ныряем в огромный бассейн с водой. Затем снова выстраиваемся всей командой, преодолеваем последнее препятствие и вместе пересекаем финишную черту. На старте нас было 15 человек — и все 15 финишировали. Мы обнимаемся, даем друг другу пять и делаем общую фотографию.

На следующей неделе в офисе только и говорили об этой гонке. Все согласились, что это один из самых запоминающихся, самых приятных дней, который выдался нам за все время работы в компании. Это совместное переживание навсегда изменило наше представление друг о друге.

Вот несколько предложений по организации интересных мероприятий для вашей организации.

### **Собирайте команды для гонок с препятствиями**

Как выяснила моя компания, гонки с препятствиями помогают наладить связь на таком уровне, который недостижим в обычных соревнованиях вроде спортивной ходьбы или забегов на 5 км. Если вы сомневаетесь, вспомните, что подобные мероприятия разработаны для людей любого уровня подготовки. «Некоторым кажется, что в наших гонках принимают участие лишь великие спортсмены в прекрасной форме, — сказал генеральный директор «Дикой гонки» Сэм Эббитт. — Хотя многие участники действительно соответствуют этому описанию, с ними соревнуется и множество обычных, среднестатистических людей».

### **Собирайте команды для благотворительных забегов**

Вы можете и даже обязаны предлагать разные интересные мероприятия, чтобы привлечь к участию всех сотрудников (включая тех, кому не по душе гонки с препятствиями). Через несколько недель после «Дикой гонки» моя компания приняла участие в благотворительной ходьбе на 5 км, чтобы собрать средства на лечение муковисцидоза. Это мероприятие лучше подходило для старших, менее активных сотрудников, хотя в нем приняли участие и многие из нашей команды с «Дикой гонки».

Мысли успешных людей

«Компаниям следует спонсировать групповые мероприятия спортивного и благотворительного характера — пешую ходьбу, забеги и велосипедные заезды. Это прекрасный способ поддерживать форму сотрудников, объединять их и работать на благо общества».

Том Локар, начальник отдела кадров компании Mitel

### **Организируйте собственные мероприятия**

Вы можете сами устраивать интересные события. Компания Hootsuite (ведущая платформа управления социальными сетями) сплавивает сотрудников и поощряет здоровое питание, организуя совместные обеды и ужины, на которые каждый приносит что-нибудь свое [176].

Генеральный директор Национальной ассоциации парков и зон отдыха (NRPA) Барбара Тулипейн рассказала, что NRPA каждый год организует олимпиаду для сотрудников. «Некоторые люди ограничены в физическом отношении, и мы это учитываем, — сказала она. — Мероприятие не слишком серьезное. Это праздник для всех».

Вот десять великолепных идей для организации интересных мероприятий (некоторые из них уже упоминались), предложенных компанией SnackNation, которая занимается доставкой полезных перекусов в офисы [177].

Соберите команду сотрудников, чтобы вместе принять участие в гонке с препятствиями или традиционном забеге.

Соберите команду для совместного участия в сборе средств во время благотворительной ходьбы или забега.

Соберите команду для совместных занятий активными видами спорта.

Наймите инструкторов по йоге или групповым упражнениям, чтобы проводить занятия в офисе.

Организуите совместное посещение сотрудниками занятия в фитнес-клубе или йога-студии.

Организуите 30-дневное фитнес-соревнование.

Устройте среди сотрудников кулинарное соревнование или совместный здоровый ужин.

Наймите повара для проведения в офисе мастер-класса по здоровому питанию.

Наймите лекторов и проведите семинары о разных аспектах здорового образа жизни.

Попросите сотрудников подготовить презентации о тех аспектах здорового образа жизни, в которых они профи.

### **Какие мероприятия подойдут для вашей компании?**

Сотрудники будут охотнее принимать участие в любых предлагаемых вами мероприятиях, если при планировании вы учтете, кто работает в вашей компании, где находится офис и какое за окном время года. «Молодым компаниям Кремниевой долины требуются совсем другие программы, чем компаниям с гораздо более возрастным штатом», — сказала Сара Каламчи, велнес-консультант, которая в настоящее время работает в компании AirBnB — площадке для бронирования жилья по всему миру.

Как понять, в чем будут участвовать люди? Спросите их! Звучит банально, но многие специалисты по кадрам и велнес-консультанты разрабатывают сложные программы, которые оказываются неинтересны сотрудникам. Привлеките их к принятию решений, и они куда вероятнее примут участие в будущих программах.

Мысли успешных людей

«Важнее всего понимать культуру вашей компании и определять, чего на самом деле хотят сотрудники».

Джонатан Эдельхайд, *президент Global Healthcare Resources*  
*председатель совета директоров Corporate Health & Wellness Association & Conference*

Что бы вы ни предлагали, пусть сотрудники принимают участие в мероприятиях добровольно. Кто-то, возможно, предпочтет идти к здоровому образу жизни самостоятельно. Уважайте выбор этих людей. К примеру, одна из моих коллег явно не хотела вместе с нами участвовать в «Дикой гонке», но все же записалась в команду, потому что другой коллега на нее давил. Соглашаясь на участие под нажимом, люди часто отказываются в последний момент, как произошло и в этом случае. Если же под давлением люди принимают участие в мероприятии, вместо удовольствия они получают лишь негативные эмоции.

### **Шаг № 5. Поощряйте здоровый образ жизни во всем**

Здоровый образ жизни не ограничивается физической активностью. Хорошие работодатели стимулируют ЗОЖ во всех сферах жизни для всех сотрудников. Вот три примера, которые особо выделяются.

## **LinkedIn**

Миссия ЗОЖ-программы LinkedIn заключается в том, чтобы «содействовать сотрудникам в их стремлении к величию». Для достижения столь амбициозной цели LinkedIn акцентирует внимание на шести основных сферах, которые в компании называют шестью принципами здорового образа жизни. Принципы следующие: «Мысли, дыхание, водный баланс, питание, движение и отдых» [178].

Компания предлагает сотрудникам «Обучающий курс» и «Курс действий». В ходе первого материал предоставляется через онлайн-портал и очные презентации. В «Курс действий» входят занятия в офисе (например, фитнес-классы и лекции), онлайн-материалы и варианты по месту жительства, чтобы сотрудники могли практиковать здоровый образ жизни рядом с домом.

Сотрудники LinkedIn также получают ежегодную выплату PerkUp!, которую можно использовать для компенсации расходов на посещение фитнес-клубов, массажи и другие активности, направленные на поддержание здорового образа жизни. «Мы считаем, что, предлагая как обучение, так и действие, прокладываем широкий и полноценный путь, который помогает сотрудникам развить у себя привычки, способствующие достижению желаемого результата», — написал Майкл Сузи, велнес-руководитель организации.

Кроме того, каждый месяц в LinkedIn устраивают «День отдачи». Эта традиция зародилась в 2010 г., когда в компании работало менее 1000 сотрудников. К 2017 г. штат вырос более чем в десять раз. В рамках этой программы сотрудники ежемесячно выделяют один день, чтобы «сосредоточиться на себе, компании и мире».

## **Deloitte**

Одна из ведущих мировых компаний — поставщиков профессиональных услуг Deloitte также подходит к этому вопросу всесторонне. Дженнифер Фишер, управляющий директор по благополучию Deloitte, говорит: «Глубоко укоренилось заблуждение, будто забота о благополучии подразумевает лишь охрану физического здоровья — медицинскую и стоматологическую страховку, членство в фитнес-клубах и т.д. Однако это лишь один аспект благополучия, ведь у людей много потребностей. К примеру, никакой плавающий график не поможет вам заинтересоваться работой, если вы не видите в ней смысла. В отсутствие финансового благополучия может страдать и эмоциональное» [179].

Один из примеров всеобъемлющего подхода Deloitte к обеспечению благополучия сотрудников — уникальная программа оплачиваемого семейного отпуска, которую в компании запустили в сентябре 2016 г. По этой программе 16 недель оплачиваемого отпуска предоставляется матерям и отцам новорожденных, а также сотрудникам, вынужденным заботиться о больном члене семьи — супруге, ребенке, матери, отце, брате, сестре. «Мы хотим, чтобы наши сотрудники знали, что мы поддержим их в трудную минуту, — сказала мне Дженнифер. — Кому-то этот отпуск, возможно, и не понадобится, но все знают, что организация готова таким образом прийти на помощь, и это существенным образом влияет на нашу корпоративную культуру».

## **Basecamp**

Basecamp, ранее называвшаяся 37signals, — частная компания по разработке веб-приложений из Чикаго (Иллинойс). Компания была основана в 1999 г. и обслуживает более 100 000 клиентов (на 2017 г.). Помимо прекрасных финансовых условий (включая зарплаты, которые попадают в 5% самых высоких в отрасли, и 100-процентное обеспечение пенсионной программы в объеме до 6% от заработка), Basecamp стремится максимально улучшить здоровье, хорошее самочувствие и производительность сотрудников. На 1 января 2017 г. среди прочих компания предлагала сотрудникам следующие льготы [180].

Чтобы поддерживать здоровое питание, компания предоставляет «компенсацию на покупку сельскохозяйственных продуктов местного производства», благодаря чему сотрудники получают доступ к свежим, органическим местным фруктам и овощам.

Для поощрения физической активности сотрудников организация предоставляет ежемесячную фитнес-выплату (\$100). Сотрудники могут использовать эти деньги на оплату членства в фитнес-клубах и студиях йоги, взносов в забегах и даже покупку новых беговых кроссовок. Кроме того, компания предлагает стоячие столы всем сотрудникам, включая даже тех, кто работает удаленно.

Чтобы стимулировать сфокусированную работу и оставлять время на восстановление,

организация поддерживает работу по 40 часов в неделю, хотя в их отрасли многие просят сотрудников работать по 60 часов. «В период кризиса или особенно напряженной работы раз в пару лет мы иногда просим сотрудников ненадолго задерживаться на работе, но в остальном подталкиваем их работать не более 40 часов в неделю и спать по восемь часов в сутки», — написал Джейсон Фрид, сооснователь и генеральный директор Basecamp. Компания также предоставляет пособие на массаж (\$100 в месяц), четырехдневные рабочие недели летом и месячный творческий отпуск раз в три года. Кроме того, Basecamp предлагает ежегодное пособие на продолжение образования в объеме \$1000 и делает пожертвования в ряд благотворительных организаций (до \$2000 на сотрудника в год).

## **Шаг № 6. Отслеживайте прогресс**

Как говорилось в главе 5, отслеживание прогресса повышает шанс достичь целей, какими бы они ни были. По данным опроса «Хорошая работа. Глобальный обзор стратегий обеспечения благополучия сотрудников», проведенного в 2016 г. компанией Xerox, всего 36% респондентов измеряют результаты льготных программ, которые реализуются в глобальном масштабе [181]. Определить окупаемость инвестиций в программы, направленные на улучшение здоровья, благополучия и продуктивности сотрудников, не так просто. Однако отслеживать прогресс в этой области можно путем анализа заинтересованности сотрудников, их вовлеченности и других ключевых показателей.

Директор подразделения организационного консалтинга The Energy Project Лори Кой сказала мне, что ее компания сперва спрашивает клиентов, какие ключевые бизнес-показатели заставляют их сомневаться, отдаются ли сотрудники работе на все 100%. «Это может быть высокая текучка кадров, низкий уровень вовлеченности, профессиональное выгорание или еще что-нибудь, — пояснила она. — Как консультанты, мы должны понять, что приводит к таким результатам, и разработать меры, направленные на ликвидацию причин возникающих проблем. Наша цель заключается в том, чтобы повысить уровень погружения в работу и влияющий на него уровень удовлетворенности сотрудников».

Лори рассказала, как один из клиентов ее фирмы однажды получил тревожные данные. Хотя сотрудники клиента были очень вовлечены в работу, им казалось, что у них не получается находить баланс между работой и семьей. «Люди выгорали на работе, хотя им действительно нравилось то, чем они занимаются. Это привлекло внимание их руководителя», — объяснила Лори.

Специалисты The Energy Project совместно с представителями организации определили, как еще сотрудники могли бы распоряжаться своим временем, распределяя его между всеми своими обязательствами. Когда год спустя сотрудники снова прошли опрос, результаты значительно улучшились. «Они не только нашли баланс между работой и семьей, но и стали больше радоваться жизни. Их руководитель был очень доволен таким результатом», — добавила Лори.

Конечно, улучшить ваши программы и помочь вам измерить успех могут цифровые платформы, но они имеют свои ограничения. «Некоторые технологические платформы потрясюще удобны для работодателей, но не приспособлены для пользователей [сотрудников], — сказал Джонатан Эдельхейт, президент Global Healthcare Resources и председатель совета директоров Corporate Health & Wellness Association & Conference. — Больше не всегда лучше. Работодателям необходимо уделять внимание вовлеченности сотрудников и степени занятости, а не только виду интерфейса».

## **Резюме главы**

Чем сильнее работники — физически, интеллектуально, психологически, — тем крепче будет ваша компания. В этой главе были описаны шесть шагов для снижения затрат на здравоохранение и улучшения здоровья, благополучия и продуктивности *всех* ваших сотрудников.

Шаг № 1. Начинайте сверху.

Шаг № 2. Мотивируйте сотрудников естественным образом (не подкупайте, не запугивайте и не наказывайте).

Шаг № 3. Создайте эффективную среду.

Шаг № 4. Организуйте интересные мероприятия.

Шаг № 5. Поощряйте здоровый образ жизни во всем.

Шаг № 6. Отслеживайте прогресс.

Вот несколько вопросов для размышления.

Какой пример ваше руководство в настоящий момент подает сотрудникам? Как вы можете стимулировать управляющих стать примерами здорового образа жизни?

Как вы можете естественным образом мотивировать сотрудников поставить свое здоровье и благополучие в приоритет?

Как можно создать для сотрудников более здоровую среду?

## **Заключение**

Победа над собой — величайшая из побед. Велик тот, кто побеждает себя.

*Брюс Ли, мастер боевых искусств, кинозвезда и легенда эпохи*

Если вы хотите преуспеть сейчас и на будущих этапах своей карьеры, вам нужно *работать лучше*, а не *дольше*. Эффективная (а не более долгая) работа — ключ к тому, чтобы прекрасно себя чувствовать и быть на высоте в долгосрочной перспективе.

Многое в жизни вам неподвластно. Вы не можете контролировать погоду, экономику и других людей. Однако вы обладаете *полным контролем над собственными действиями*. Не нужно просить разрешения или одобрения, чтобы изменить стиль работы и образ жизни. Хотя перемены не всегда легки, все в ваших руках. Меняться никогда не поздно. При этом вам не требуется ни большое количество времени, ни хитрые уловки, ни огромная сила воли.

Была бы охота причина— заладится любая работа. Если вам тяжело даются перемены, вспомните, почему вы решились на них и ради чего следует продолжать. Комбинируя желание меняться (намерение), веру в то, что изменения возможны (оптимизм), стратегии изменения поведения (путь), обстановку, которая поощряет желаемый образ действий (окружающую среду), и стратегии принятия на себя ответственности (закрепление), вы обретете силу пирамиды P.O.W.E.R. и сможете достичь чего угодно.

Питайтесь, сформировав эффективные пищевые привычки, занимайтесь спортом, внедрив эффективные спортивные привычки, работайте и отдыхайте, развив эффективные рабочие и восстановительные привычки, и вы с удивлением узнаете, насколько хорошо можете себя чувствовать, чего можете достигать и как можете менять мир.

Давайте закончим эту книгу вызовом: я призываю вас сделать следующий год (и каждый год после него) самым эффективным годом своей жизни. Дайте себе время — и вы сможете достичь поразительных результатов, внося в свой образ жизни изменения, которые кажутся простыми и незначительными. Эффективные привычки дополняют друг друга. На протяжении следующего года каждый месяц внедряйте в свой распорядок по одной привычке из этой книги — и вы измените свою жизнь (если только сами того захотите).

Надеюсь, эта книга вдохновила вас ожидать и требовать от себя большего. Вы можете быть гораздо крепче, чем вам кажется. Просто формируйте по одной привычке зараз.

Пит Лейбман

P. S. Если вы нашли эту книгу полезной, прошу вас порекомендовать ее людям, которым она может пойти на пользу. Они могут получить свой экземпляр и бесплатные дополнения на [WorkStronger.com](http://WorkStronger.com). Ваша поддержка поможет мне поделиться принципами, изложенными на страницах книги «Работай лучше», с более широкой аудиторией. Спасибо за помощь!

## **Благодарности**

Эта книга не увидела бы свет без поддержки многих людей. Прежде всего она посвящается моим маме, папе и брату Мэтту. Спасибо за то, что вы всегда поддерживаете меня и все мои мечты. Словами не описать, как сильно я вас люблю и ценю.

Спасибо моему агенту Грейс Фридсон и всем сотрудникам издательства Skyhorse Publishing — без вас этой книги не было бы.

Спасибо всем тем, кто нашел время побеседовать со мной при подготовке этой книги (включая Сэма Эббитта, Мукеша Аги, Бахрама Акради, Джанин Эллис, Чипа Берга, Джозефа Каллахана, Дженнифер Карр-Смит, Лори Кой, Дика Костоло, Хоуби Дарлинга, Алекса Дузе, Джонатана Эдельхайта, Уайатта Эверхарта, Эллиота Фергюсона, Дженнифер Фишер, Боба Флешнера, Ронду Джермани-Баллентин, Кевина Харта, Дэвида Иннса, Дэниэла Джонстона, Сару Каламчи, Фрэнка Карбе, Мишель Клуз, Эмили Колаковски, Тома Локара, Дэйва Лонга, Кена Любина, Кристин Махачек Лири, Эми Козад Маганью, Дона Монистере, Тару-Николь Нельсон, Скотта О'Нила, Пенни Прицкер, Джоша Риффа, Ларри Сенна, Сэма Шенка, Стивена Синофски, Джеффа Стибела, Робина Тёрстона, Криса Цакалакиса, Барбару Тулипейн, Хуана Уро, Ронду Ветир, Кента Вутриха и Страусса Зелника).

Спасибо всем моим коллегам из Heidrick & Struggles, которые поддерживали этот проект (включая Кристину Безоцци Кэри, Джулию Френетт, Рика Грина, Джулиана Ха, Джереми Хэнсона, Рубена Хиллара, Эрика Джозефа, Джареда Орена, Кришнана Раджагопалана, Кендалл Сэмпл, Мелиссу Шмидт, Джейсона Шмукера, Тома Стайдера, Ину Суд, Элмер Веласкес и Коллин Войт).

Спасибо всем моим друзьям, которые давали отзывы на эту книгу (включая Паркера Брилля, Алекса Чавеса, Мэтта Дершевица, Лэйна Брука Фэйи, Джея Крейдера, Марка Лорри, Джима Лейтона, Брайана Ли, Ника Макри, Випа Мангала, Пайял Мальхотру, Джесс Марки, Стю Миллера, Лору Нисен, Джима Скотта Польсинелли, Рахну Сети, Стивена Ву, Марка Уильямса и Джереми Зелмана).

Спасибо всем сотрудникам Gold's Gym, Arlington Sports Conditioning и Back on My Feet. Все вы вдохновляете меня гораздо сильнее, чем думаете.

Спасибо всем писателям и идейным вдохновителям, которые повлияли на меня издалека.

## Об авторе

Пит Лейбман — консультант по управлению, писатель и лектор, который выступал на Fox News, CBS Radio и CNNMoney. Ранее Пит работал специалистом по подбору руководящего персонала в консалтинговом агентстве Heidrick & Struggles, которое специализируется на консультировании руководителей и обслуживает большую часть компаний из списка Fortune 500. В свободное время он ведет занятия в одной из самых больших спортивных групп в Вашингтоне, а также участвует в мировых чемпионатах по бегу с препятствиями (OCR). Пита можно найти на WorkStronger.com.



*Пит Лейбман на работе (слева)  
и в разгар гонки с препятствиями (справа)*

## Библиография

Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Берчард Б. Путь выдающихся людей. Убеждения, принципы, привычки. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Берчард Б. Энергия жизни: 10 секретов активизации внутренних сил. — М.: Манн, Иванов и

Фербер; Эксмо, 2013.

Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Бюттнер Д. Голубые зоны на практике. Как стать долгожителем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Вайзман Р. Как поймать удачу. — Мн.: Попурри, 2006.

Вандеркам Л. Что самые успешные люди делают до завтрака. Как изменить к лучшему свое утро... и жизнь. — М.: Эксмо, 2016.

Гаддур Б.-Д. Силовые упражнения без отягощений: Ваше тело — ваш тренажерный зал. — Мн.: Попурри, 2015.

Голдсмит М., Рейтер М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. — М.: Олимп-Бизнес, 2017.

Грит А. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей. — М.: Эксмо, 2017.

Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. — М.: Карьера Пресс, 2016.

Джеллс Д. Внимательность на работе. Как медитация повышает эффективность бизнеса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Дин Дж. Убей привычку — создай привычку. Как сделать жизнь лучше, заменив вредные привычки полезными. — М.: Эксмо-Пресс, 2017.

Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

Кон А. Наказание наградой. Что не так со школьными оценками, системами мотивации, похвалой и прочими взятками. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Кэмерон Д. Путь художника. — М.: Live book, 2017.

Кэнфилд Дж., Свитцер Дж. Правила успеха. — М.: Эксмо, 2017.

Лоэр Дж., Шварц Т. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастьем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Ньюпорт К. В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста. — СПб.: Питер, 2017.

Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

Рэйти Д., Хагерман Э. Зажги себя! Жизнь — в движении: революционное знание о влиянии физической активности на мозг. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Селигман М. Как научиться оптимизму. Измените взгляд на мир и свою жизнь. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

Сенн Л. Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами и эмоциями. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Стивенсон Ш. Здоровый сон. 21 шаг на пути к хорошему самочувствию. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Тирни Дж., Баумайстер Р. Сила воли. Возьми свою жизнь под контроль. — М.: Эксмо, 2017.

Трейси Б. Достижение максимума: Стратегии и навыки, которые разбудят ваши скрытые силы

и помогут вам достичь успеха. — М.: Омега-Л, 2008.

Фрайд Дж., Хенссон Д. X. Rework. Бизнес без предрассудков. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Хаффингтон А. Революция сна: Как менять свою жизнь ночь за ночью. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

Хиз Ч., Хиз Д. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Хиз Ч., Хиз Д. Сердце перемен. Как добиваться изменений легко и надолго. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

*ACE Personal Trainer Manual: The Ultimate Resource for Fitness Professionals* (Third Edition). San Diego: American Council on Exercise, 2003.

Berardi, John and Ryan Andrews. *The Essentials of Sport and Exercise Nutrition: Certification Manual* (Second Edition). Precision Nutrition, Inc., 2016.

Bilas, Jay. *Toughness: Developing True Strength On and Off the Court*. New York: New American Library, 2014.

Deci, Edward L. with Richard Flaste. *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. New York: Penguin Books, 1995.

Griessman, B. Eugene. *Time Tactics of Very Successful People*. New York: McGraw-Hill, Inc, 1994.

Gropper, Jack L. with Bob Andelman. *The Corporate Athlete: How to Achieve Maximal Performance in Business and Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Hardy, Darren. *The Compound Effect: Jumpstart Your Income, Your Life, and Your Success*. Dallas: Success Media, 2010.

Huffington, Arianna. *Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder*. New York: Harmony Books, 2014.

Leibman, Pete. *I Got My Dream Job and So Can You: 7 Steps to Creating Your Ideal Career After College*. New York: AMACOM, 2012.

Mischel, Walter. *The Marshmallow Test: Understanding Self-Control and How to Master It*. London: Bantam Press, 2014.

Reinhard, Tonia. *Superfoods: The Healthiest Foods on the Planet*. Buffalo, Firefly Books, 2010.

Rubin, Gretchen. *Better Than Before: Mastering the Habits of Our Everyday Lives*. New York: Crown Publishers, 2015.

Schuler, Lou and Alwyn Cosgrove. *The New Rules of Lifting Supercharged: Ten All-New Programs for Men and Women*. New York: Avery, 2013.

Schwartz, Tony with Jean Gomes and Catherine McCarthy. *BeExcellent at Anything: The Four Keys to Transforming the Way We Work and Live*. New York: Free Press, 2010.

Senn, Larry and Jim Delaney. *Winning Teams Winning Cultures*. Long Beach: Leadership Press, 2006.

Stephano, Renee-Marie and Jonathan Edelmet. *Engaging Wellness: Corporate Wellness Programs That Work*. Corporate Health and Wellness Association, 2012.

Stolovitch, Harold D. and Erica J. Keeps, *Telling Ain't Training*. Alexandria: ASTD Press, 2011.

Stringer, Leigh. *The Healthy Workplace: How to Improve the Well-Being of Your Employees — and Boost Your Company's Bottom Line*. New York: AMACOM, 2016.

Wansink, Brian. *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*. New York: Bantam Books, 2007.

Wansink, Brian. *Slim By Design: Mindless Eating Solutions for Everyday Life*. New York: William Morrow, 2014.

Willink, Jocko and Leif Babin. *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*. New York: St. Martin's Press, 2015.

Workman, Jennifer. *Stop Your Cravings: Satisfy Your Tastes Without Sacrificing Your Health*. New York: The Free Press, 2002.

## Примечания

1 Уоррен Баффетт — американский предприниматель, один из богатейших людей мира по данным *Forbes*. — *Прим. ред.*

2 Голдсмит М., Рейтер М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. — М.: Олимп-Бизнес, 2017.

3 "Being overweight 'ages people's brains,'" BBC News, August 4, 2016, <http://www.bbc.com/news/health-36975089>; Lisa Ronan et al., "Obesity associated with increased brain age from mid-life," *Neurobiology of Aging*, 2016, DOI: 10.1016/j.neurobiolaging.2016.07.010.

4 Stephen Willard, "Study: People Check Their Cell Phones Every Six Minutes, 150 Times A Day," *Elite Daily*, accessed on August 5, 2017, <http://elitedaily.com/news/world/study-peoplecheck-cell-phones-minutes-150-times-day/>.

5 "The Myth Of Multitasking," NPR, May 10, 2013, <http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking>.

6 "How Sleep Loss Threatens Your Health," *Harvard Health Publications*, accessed on August 12, 2017, <https://www.health.harvard.edu/healthbeat/how-sleep-loss-threatens-your-health>.

7 David T. Neal et al., "Habits — A Repeat Performance," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198–202.

8 Fortune 500 — ежегодный рейтинг крупнейших компаний мира по их выручке, составляемый журналом *Fortune*. — *Прим. ред.*

9 "Skittles," Wrigley, accessed on July 23, 2017, <http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3>.

10 Arianna Huffington, *Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder* (New York: Harmony Books, 2014).

11 Хаффингтон А. Революция сна: Как менять свою жизнь ночь за ночью. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

12 "About Thrive Global," Thrive Global, accessed on June 7, 2017, <https://www.thriveglobal.com/about>.

13 "Transformation in Just 12 Weeks," Gold's Gym, accessed on June 7, 2017, <http://strength-exchange.goldsygm.com/2013/07/01/health-transformation-2/#michael>.

14 Kate Devlin, "Healthy living 'cuts chronic disease by up to 80 per cent.'" *The Telegraph*, August 11, 2009, <http://www.telegraph.co.uk/news/health/news/6005987/Healthy-living-cuts-chronicdisease-by-up-to-80-per-cent.html>; Earl S. Ford et al., "Healthy Living Is the Best Revenge: Findings From the European Prospective Investigation Into Cancer and Nutrition-Potsdam Study," *Archives of Internal Medicine* 169, no. 15 (2009): 1355–1362.

15 Рэйли Д., Хагерман Э. Зажги себя! Жизнь — в движении: революционное знание о влиянии физической активности на мозг. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

16 Andrew Lowndes, "Exercise reduces stress: UGA scientists discover why," University of Georgia, February 23, 2015, <http://news.uga.edu/releases/article/galanin-stress-reducing-benefit/>.

17 David Derbyshire, "A bowl of blueberries keeps the brain active in the afternoon," *Dailymail.com*,

September 14, 2009, <http://www.dailymail.co.uk/health/article-1212579/A-bowl-blueberries-day-keeps-brain-active-afternoon.html>.

18 Jeffrey Kleim, "Exercise and the Brain," IDEA, March 1, 2011, <http://www.ideafit.com/fitness-library/exercise-and-the-brain>; S.J. Colcombe et al., "Aerobic exercise training increases brain volume in aging humans," *Journal of Gerontology, Series A Biological Sciences and Medical Sciences* 61, no. 11 (2006): 1166-1170.

19 Heidi Godman, "Regular exercise changes the brain to improve memory, thinking skills," Harvard Health Publications, April 9, 2014, <https://www.health.harvard.edu/blog/regular-exercisechanges-brain-improve-memory-thinking-skills-20140409711>.

20 "the human era @ work; Findings from The Energy Project and Harvard Business Review," The Energy Project, accessed on August 11, 2017.

21 Joshua Gowin, "Brain Scans Show How Meditation Improves Mental Focus," *Psychology Today*, April 20, 2012, <https://www.psychologytoday.com/blog/you-illuminated/201204/brain-scans-show-how-meditation-improves-mental-focus>; Giuseppe Pagnoni, "Dynamical Properties of BOLD Activity from the Ventral Posteromedial Cortex Associated with Meditation and Attentional Skills," *Journal of Neuroscience* 32, no. 15 (April 2012): 5242-5249.

22 Сенн Л. Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами и эмоциями. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

23 Зиплайн — экстремальный спуск по стальному канату с использованием блочного устройства. — *Прим. ред.*

24 Michael Wilbon, "Kobe Bryant is feelin' all his years," ESPN, December 26, 2014, [http://www.espn.com/nba/story/\\_/id/12079865/kobe-bryant-battle-father](http://www.espn.com/nba/story/_/id/12079865/kobe-bryant-battle-father).

25 Зал славы баскетбола имени Нейсмита — американский исторический музей и зал славы, в который ежегодно избираются лучшие игроки. — *Прим. ред.*

26 <https://www.youtube.com/watch?v=nMzdAZ3TjCA>.

27 Karl Malone, "One Role Model to Another," *Sports Illustrated*, June 14, 1993, <https://www.si.com/vault/1993/06/14/128740/one-role-model-to-another-whether-he-likes-it-or-not-charlesbarkley-sets-an-example-that-many-will-follow>.

28 Walter Mischel, *The Marshmallow Test: Understanding Self-Control and How to Master It* (London: Bantam Press, 2014).

29 Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

30 George Plimpton, Ed. *Writers At Work: The Paris Review Interviews* (New York: Penguin Books, 1977).

31 John Berardi, "The 3 Types of Clients," Precision Nutrition, accessed on August 23, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/how-to-coach>.

32 "Mission & Vision," Mission & Vision, Back on My Feet, accessed on June 22, 2017, <https://www.backonmyfeet.org/mission-vision>.

33 Brian Resnick, "The myth of self-control," *Vox*, November 24, 2016, <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth>.

34 Драфт — процедура выбора игроков профессиональными командами. — *Прим. ред.*

35 Peyton Manning career stats, Sports Reference, accessed on July 17, 2017, <https://www.pro-football-reference.com/players/M/MannPe00.htm>.

36 Ryan Leaf career stats, NFL, accessed on July 17, 2017, <http://www.nfl.com/player/ryanleaf/2501708/careerstats>.

37 Erik Brady, Jim Corbett and Kimball Bennion, "Former quarterback Ryan Leaf's fall takes new turn," *USA Today*, accessed on July 17, 2017, <http://usatoday30.usatoday.com/sports/story/2012-04-02/ryan-leaf-arrest-montana/53958116/1>.

- 38 "Ryan Leaf Speaking Engagements," Transcend, accessed on July 17, 2017, <https://transcendrecoverycommunity.com/ryan-leaf-speaking-engagements/>.
- 39 Dan Fogarty, "This Is How Peyton Manning Prepares for a Big Game," *SportsGrid*, January 8, 2011, <http://www.sportsgrid.com/real-sports/nfl/peyton-manning-preparation/>.
- 40 Joe Thomson, "7 Most Interesting Busts in Draft History," the-Score, April 7, 2015, <https://www.thescore.com/news/734961>.
- 41 Kristin Hamlin, "Top 5 NFL Draft Disappointments: Why It's Better to Play with Your Heart," Bleacher Report, September 23, 2008, <http://bleacherreport.com/articles/60728-top-5-nfldraft-disappointments-why-its-better-to-play-with-your-heart>.
- 42 Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. — М.: Карьера Пресс, 2016.
- 43 Gretchen Rubin, *Better Than Before: Mastering the Habits of Our Everyday Lives* (New York: Crown Publishers, 2015), 161; Wilhelm Hoffman et al., "Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control," *Journal of Personality and Social Psychology* 102, no. 6 (June 2012): 1318-1335.
- 44 Brian Resnick, "The myth of self-control," *Vox*, November 24, 2016, <https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth>; Wilhelm Hofmann et al., "Everyday temptations: an experience sampling study of desire, conflict, and self-control," *Journal of Personality and Social Psychology* 102, no. 6 (June 2012): 1318-1335.
- 45 Берчард Б. Энергия жизни: 10 секретов активизации внутренних сил. — М.: Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. 298 с.
- 46 Хиз Ч., Хиз Д. Сердце перемен. Как добиваться изменений легко и надолго. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. Todd F. Heatherton et al., "Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change," *Personality and Social Psychology Bulletin* 20 (1994), 664-675.
- 47 Kristin Harmel, "Adding Variety To An Exercise Routine Helps Increase Adherence," University of Florida, October 24, 2000, <http://news.ufl.edu/archive/2000/10/adding-variety-to-an-exercise-routine-helps-increase-adherence.html>.
- 48 Dwayne Johnson (@therock), Instagram post, July 13, 2014, <https://www.instagram.com/p/qaGrWRoh21/>.
- 49 Stephen Galloway, "The Drive (and Despair) of The Rock: Dwayne Johnson on His Depression, Decision to Fire Agents and Paul Walker's Death," *The Hollywood Reporter*, June 8, 2014, <http://www.hollywoodreporter.com/features/drive-despair-rock-dwayne-johnson-712689>.
- 50 Walter Mischel, The Marshmallow Test, 125-129; H.E. Hershfield et al., "Increasing Saving Behavior through Age-Progressed Renderings of the Future Self," *Journal of Marketing Research: Special Issue* 48, SPL (2011): 23-37.
- 51 Phillippa Lally et al., "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world," *European Journal of Social Psychology* 40 (2010): 998-1009, [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3364/1/IJSP\\_998-1009.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3364/1/IJSP_998-1009.pdf).
- 52 Tony Robbins, "Tony Robbins: 'Gratitude Is the Solution to Anger and Fear,'" Thrive Global, November 30, 2016, <https://journal.thriveglobal.com/tony-robbins-gratitude-is-the-solution-to-anger-and-fear-c3fa819825c>.
- 53 "Brian Wansink," Faculty Profile, Cornell University, accessed on July 13, 2017, <https://dyson.cornell.edu/people/brian-wansink>.
- 54 Brian Wansink, *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think* (New York: Bantam Books, 2007).
- 55 "How Technology is Changing the Way We Sleep," National Sleep Foundation, accessed on August 15, 2017, <https://sleep.org/articles/how-technology-changing-the-way-we-sleep/>.
- 56 "PNAS study: using iPad before bed has major impact on sleep," f.lux, accessed on August 22, 2017, <https://justgetflux.com/news/2014/12/22/study.html>; Anne-Marie Chang et al., "Evening use of light-emitting eReaders negatively affects sleep, circadian timing, and next-morning alertness," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, no. 4 (January 2015): 1232-1237,

<http://www.pnas.org/content/112/4/1232.full.pdf>.

57 "See," National Sleep Foundation, accessed on August 15, 2017, <https://sleepfoundation.org/bedroom/see.php>.

58 "The Ideal Temperature for Sleep," National Sleep Foundation, accessed on August 15, 2017, <https://sleep.org/articles/temperature-for-sleep/>.

59 "Touch," National Sleep Foundation, accessed on August 15, 2017, <https://sleepfoundation.org/bedroom/touch.php>.

60 Brian Wansink, *Slim By Design: Mindless Eating Solutions for Everyday Life* (New York: William Morrow, 2014).

61 "Precision Nutrition Approved: Our favorite nutritional supplements," Precision Nutrition, accessed on August 23, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/supplements>.

62 "Sitting and Chair Design," Cornell University Ergonomics Web, accessed on August 25, 2017, <http://ergo.human.cornell.edu/dea3250flipbook/dea3250notes/sitting.html>.

63 "The truth about email: What's a normal inbox?", Pando, accessed on August 13, 2017, <https://pando.com/2013/04/05/the-truth-about-email-whats-a-normal-inbox/>.

64 Darren Hardy, *The Compound Effect: Jumpstart Your Income, Your Life, and Your Success* (Dallas: Success Media, 2010).

65 "Who We Are," Achilles International, accessed on August 2, 2017, <https://www.achillesinternational.org/who-we-are/>.

66 Там же; Nicholas A. Christakis, "The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years," *New England Journal of Medicine* 357 (2007): 370-379.

67 Susan Krauss Whitbourne, "5 Reasons Why Clutter Is Bad for Your Mental Health," *Psychology Today*, May 13, 2017, <https://www.psychologytoday.com/blog/fulfillment-any-age/201705/5-reasons-why-clutter-is-bad-your-mental-health>.

68 Meg Sullivan, "Trouble in paradise: UCLA book enumerates challenges faced by middle-class L.A. families," *UCLA Newsroom*, June 19, 2012, <http://newsroom.ucla.edu/releases/trouble-in-paradise-new-ucla-book>.

69 Michael Blanding, "Psychology: Your Attention, Please," *Princeton Alumni Weekly*, accessed on August 6, 2017, <https://paw.princeton.edu/article/psychology-your-attention-please>.

70 Jocko Willink and Leif Babin, *Extreme Ownership: How U.S. Navy Seals Lead and Win* (New York: St. Martin's Press, 2015), 274.

71 "Frequently Monitoring Progress Toward Goals Increases Chance of Success," American Psychological Association, October 28, 2015, <http://www.apa.org/news/press/releases/2015/10/progress-goals.aspx>.

72 Minjung Koo and Ayelet Fishbach, "The Small-Area Hypothesis: Effects of Progress Monitoring on Goal Adherence," *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, No. 3 (October 2012), pp. 493-509.

73 Паддлборд — разновидность доски для серфинга, на которой можно лежать, стоять на коленях или прямых ногах, при этом можно грести как руками, так и веслом. — *Прим. ред.*

74 Чиксентмихайи М. Поток: Психология оптимального переживания. — М.: Альпина нон-фикшн, 2018.

75 Sam Shank, "How to Trick Yourself Into Becoming a Morning Person," LinkedIn page, May 5, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/how-trick-yourself-becoming-morning-person-sam-shank>.

76 Daniel J. DeNoon, "Diets Don't Work Long-Term," WebMD, April 11, 2007, <http://www.webmd.com/diet/news/20070411/diets-dont-work-long-term#1>.

77 John Berardi, "11 things I've learned coaching elite and professional athletes," Precision Nutrition, accessed on August 7, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/coachingelite-and-professional-athletes>.

- 78 John Berardi, "Paleo, vegan, intermittent fasting... Here's how to choose the absolute best diet for you," Precision Nutrition, accessed on June 23, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/the-best-diet>.
- 79 <https://www.discovery.com/tv-shows/dual-survival/>
- 80 John Berardi, "Experiments with Intermittent Fasting," Precision Nutrition, accessed on August 27, 2017, <https://www.precisionnutrition.com/intermittent-fasting>.
- 81 John Berardi, "Intermittent Fasting: Who's It For? (And, if It's Not for You, What to Do Instead)," *HuffPost*, December 3, 2014, [https://www.huffingtonpost.com/john-berardi-phd/intermittent-fasting-whos\\_b\\_6236712.html](https://www.huffingtonpost.com/john-berardi-phd/intermittent-fasting-whos_b_6236712.html).
- 82 By the Editors of Eat This, Not That!, "The Best and Worst Milks and Milk Alternatives," Eat This, Not That!, accessed on June 27, 2017, <http://www.eatthis.com/best-worst-milkalternatives>.
- 83 "What is Lactose Intolerance?," Physicians Committee for Responsible Medicine, accessed on June 27, 2017, <http://www.pcrm.org/health/diets/vegdiets/what-is-lactose-intolerance>.
- 84 E-407 — пищевая добавка, натуральный полисахарид. — *Прим. ред.*
- 85 By the Editors of Eat This, Not That!, "The Best and Worst Milks and Milk Alternatives," Eat This, Not That!, accessed on June 27, 2017, <http://www.eatthis.com/best-worstmilk-alternatives>.
- 86 Michael J. Breus, "New Details on Caffeine's Sleep-Disrupting Effects," *Psychology Today*, December 16, 2013, <https://www.psychologytoday.com/blog/sleep-newzzz/201312/new-detailscaffeine-s-sleep-disrupting-effects>; Christopher Drake et al., "Caffeine effects on sleep taken 0, 3, or 6 hours before going to bed," *Journal of Clinical Sleep Medicine* 9, no. 11 (November 2013): 1195-1200.
- 87 "Introducing Binge John," T-Mobile, accessed on August 23, 2017, <http://t-mobilebingejohn.com/>.
- 88 Megan Orciari, "Beverage companies still target kids with marketing for unhealthy, sugary drinks," Yale News, November 19, 2014, <https://news.yale.edu/2014/11/19/beverage-companiesstill-target-kids-marketing-unhealthy-sugary-drinks>.
- 89 "Nutritional Information," IHOP, accessed on June 27, 2017, <https://www.ihop.com/nutritional-info>.
- 90 "Lay's Potato Chips," Frito Lay, accessed on June 27, 2017, <http://www.fritolay.com/snacks/product-page/lays>.
- 91 "Lowfat Yogurt," Dannon, accessed on June 27, 2017, <http://www.dannonyogurt.com/yogurt/lowfat-yogurt/vanilla>; "Nutritional Information," Yoplait, accessed on June 27, 2017, <http://www.yoplait.com/product/mix-ins-very-berry-crisp>.
- 92 "Reese's Pieces Candy," Reese's, accessed on June 27, 2017, [https://www.hersheys.com/reeses/en\\_us/products/reeses-piecescandy.html](https://www.hersheys.com/reeses/en_us/products/reeses-piecescandy.html).
- 93 "Whey Protein Bar," Gatorade, accessed on June 27, 2017, <https://shop.gatorade.com/sports-fuel/whey-protein-bar>; "Nutritional Information," Snickers, accessed on June 27, 2017, <https://www.snickers.com/nutritional-info>.
- 94 Пищевая сода. — *Прим. ред.*
- 95 "Salt," Centers for Disease Control and Prevention, accessed on June 27, 2017, <https://www.cdc.gov/salt/index.htm>.
- 96 Гаддур Б.-Д. Силовые упражнения без отягощений: Ваше тело — ваш тренажерный зал. — Мн.: Попурри, 2015.
- 97 Brian St. Pierre, "The best calorie control guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/calorie-control-guide-infographic>; John Berardi, "Create the perfect meal with this simple 5-step guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/createthe-perfect-meal-infographic>.
- 98 Там же.
- 99 Brian St. Pierre, "Carb Controversy," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017,

<http://www.precisionnutrition.com/low-carb-diets>.

100 Brian St. Pierre, "The best calorie control guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/calorie-control-guideinfographic>; John Berardi, "Create the perfect meal with this simple 5-step guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/create-the-perfect-meal-infographic>.

101 Ryan Andrews, "All About Healthy Fats," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/all-about-healthy-fats>.

102 Brian St. Pierre, "The best calorie control guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/calorie-control-guide-infographic>; John Berardi, "Create the perfect meal with this simple 5-step guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/create-the-perfect-meal-infographic>.

103 John Berardi, "Create the perfect meal with this simple 5-step guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/create-the-perfect-meal-infographic>.

104 Brian St. Pierre, "The best calorie control guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/calorie-control-guideinfographic>; John Berardi, "Create the perfect meal with this simple 5-step guide. [Infographic]," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/create-the-perfect-meal-infographic>.

105 Brian St. Pierre, "Workout nutrition explained," Precision Nutrition, accessed on August 1, 2017, <http://www.precisionnutrition.com/workout-nutrition-explained>.

106 Рэйти Д., Хагерман Э. Зажги себя! Жизнь — в движении: революционное знание о влиянии физической активности на мозг. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

107 Ron Friedman, "Regular Exercise Is Part of Your Job," *Harvard Business Review*, October 3, 2014, <https://hbr.org/2014/10/regular-exercise-is-part-of-your-job>; Hogan et al., "Exercise holds immediate benefits for affect and cognition in younger and older adults," *Psychology and Aging* 28, no. 2 (June 2013): 587-594.

108 Molly McElroy, "Exercise shown to reverse brain deterioration brought on by aging," *Illinois News Bureau*, November 20, 2006, <https://news.illinois.edu/blog/view/6367/206797>.

109 "ACSM Issues New Recommendations on Quantity and Quality of Exercise," ACSM, accessed on August 4, 2017, <http://www.acsm.org/about-acsm/media-room/news-releases/2011/08/01/acsm-issues-new-recommendations-on-quantity-and-qualityof-exercise>.

110 "ACSM Issues New Recommendations on Quantity and Quality of Exercise," ACSM, accessed on August 4, 2017, <http://www.acsm.org/about-acsm/media-room/news-releases/2011/08/01/acsm-issues-new-recommendations-on-quantity-and-qualityof-exercise>.

111 Carl Foster and John Pocari with Mark Anders, "ACE-Sponsored Research: Exploring the Effects of Music on Exercise Intensity," ACE, accessed on June 11, 2017, <https://www.acefitness.org/certifiednews/images/article/pdfs/MusicStudy.pdf>.

112 "Dr. Karageorghis reveals science behind Spotify Ultimate Workout Playlist," Brunel University London, January 16, 2014, <https://www.brunel.ac.uk/news-and-events/news/articles/Dr-Karageorghis-reveals-science-behind-Spotify-Ultimate-Workout-Playlist>.

113 [ ] [ ] Amanda MacMillan, "How Your Smartphone Ruins Your Workout," *Time Health*, January 18, 2017, <http://time.com/4637895/exercise-smartphone-workout/>; Michael J. Rebold et al., "The impact of cell phone texting on the amount of time spent exercising at different intensities," *Computers in Human Behavior* 55, Part A (February 2016): 167-171.

114 [ ] [ ] "ACSM Information On ... High-Intensity Interval Training," ACSM, accessed on July 17, 2017, <https://www.acsm.org/docs/brochures/high-intensity-interval-training.pdf>.

115 [ ] [ ] "Measuring Physical Activity Intensity, Centers for Disease Control and Prevention, accessed on July 17, 2017, <https://www.cdc.gov/physicalactivity/basics/measuring/index.html>.

116 Флагбол, или флаг-футбол, — разновидность американского футбола. — *Прим. ред.*

117 Schuler, Lou and Alwyn Cosgrove. *The New Rules of Lifting Supercharged: Ten All-New Programs for Men and Women* (New York: Avery, 2013).

- 118 "National Center for Health Statistics," Centers for Disease Control and Prevention, accessed on August 6, 2017, <https://www.cdc.gov/nchs/fastats/exercise.htm>.
- 119 Tae Nyun Kim et al., "Sarcopenia: Definition, Epidemiology, and Pathophysiology," *Journal of Bone Metabolism*, (May 2013): 1-10, <https://doi.org/10.11005/jbm.2013.20.1.1>.
- 120 Amanda Woerner, "Strength Training May Help Keep You Young, Study Shows," *Daily Burn*, October 27, 2014, <http://dailyburn.com/life/fitness/strength-training-aging-study-100714/>.
- 121 Jenna B. Gillen et al., "Twelve Weeks of Sprint Interval Training Improves Indices of Cardiometabolic Health Similar to Traditional Endurance Training despite a Five-Fold Lower Exercise Volume and Time Commitment," *PLOS ONE* (April 2016), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0154075>.
- 122 Индивидуальные занятия в группе — формат занятий в малых группах, когда каждому участнику уделяется персональное внимание. — *Прим. ред.*
- 123 "Frequently Asked Questions," Orangetheory Fitness, accessed on August 29, 2017, <https://www.orangetheoryfitness.com/faq>.
- 124 Leslie Perlow and Jessica L. Porter, "Making Time Off Predictable — and Required," *Harvard Business Review* 87, no. 10 (October 2009), <https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required>.
- 125 Там же.
- 126 Steve Lohr, "Slow Down, Brave Multitasker, and Don't Read This in Traffic," *The New York Times*, March 25, 2007, <http://www.nytimes.com/2007/03/25/business/25multi.html?mcubz=3>.
- 127 Jacqui Bealing, "Brain scans reveal 'grey matter' differences in media multitaskers," University of Sussex, September 25, 2014, <http://www.sussex.ac.uk/broadcast/read/26540>.
- 128 Amanda, Schupak, "Stressed? Close your email," CBS News, December 9, 2014, <https://www.cbsnews.com/news/stressedclose-your-email/>; Kostadin Kushlev, "Checking email less frequently reduces stress," *Computers in Human Behavior* Volume 43 (February 2015): 220-228.
- 129 "the human era @ work; Findings from The Energy Project and Harvard Business Review," The Energy Project, accessed on August 11, 2017.
- 130 Kristin Morales, "Skip the caffeine, opt for the stairs to feel more energized," University of Georgia, April 19, 2017, <http://news.uga.edu/releases/article/stairs-more-energy-research/>.
- 131 "the human era @ work; Findings from The Energy Project and Harvard Business Review," The Energy Project, accessed on August 11, 2017.
- 132 Julia Gifford, "The Rule of 52 and 17: It's Random, But it Ups Your Productivity," The Muse, accessed on August 12, 2017, <https://www.themuse.com/advice/the-rule-of-52-and-17-itsrandom-but-it-ups-your-productivity>.
- 133 SUCCESS Staff, "7 Work Habits of The Rich and Genius," *SUCCESS*, accessed on August 24, 2017, <http://www.success.com/article/7-work-habits-the-rich-and-genius>.
- 134 "Just One-in-Five Employees Take Actual Lunch Break," Right Management, accessed on August 28, 2017, <http://www.right.com/wps/wcm/connect/right-us-en/home/thoughtwire/categories/media-center/Just+OneinFive+Employees+ Take+Actual+Lunch+Break>.
- 135 "On-Time Performance — Flight Delays at a Glance," Bureau of Transportation Statistics, accessed on August 25, 2017, <https://www.transtats.bts.gov/HomeDrillChart.asp>.
- 136 Marguerite Ward, "28-year-old CEO who's taken 500 flights shares his No. 1 travel tip," CNBC, April 6, 2017, <https://www.cnbc.com/2017/04/06/28-year-old-ceo-whos-taken-500-flights-shares-his-no-1-travel-tip.html?view=story&%24DEVICE%24=native-android-mobile>.
- 137 "Sitting and Chair Design," Cornell University Ergonomics Web, accessed on August 25, 2017, <http://ergo.human.cornell.edu/dea3250flipbook/dea3250notes/sitting.html>.
- 138 A.M. Williamson and Anne-Marie Feyer, "Moderate sleep deprivation produces impairments in cognitive and motor performance equivalent to legally prescribed levels of alcohol intoxication," *Occupational and Environmental Medicine* 57 (2000), 649-655,

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1739867/pdf/v057p00649.pdf>.

139 Голдсмит М., Рейтер М. Прыгни выше головы!

140 Arianna Huffington, *Thrive*, 74.

141 Shawn Stevenson. *Sleep Smarter: 21 Essential Strategies to Sleep Your Way to a Better Body, Better Health, and Bigger Success* (New York: Rodale, 2016), 42; Kulreet Chaudhary, "Sleep and Longevity," *The Dr. Oz Show*, May 27, 2011, <http://www.doctoroz.com/blog/kulreet-chaudhary-md/sleep-and-longevity>.

142 "Reading 'can help reduce stress,'" *The Telegraph*, March 30, 2009, <http://www.telegraph.co.uk/news/health/news/5070874/Reading-can-help-reduce-stress.html>.

143 "PNAS study: using iPad before bed has major impact on sleep," f.lux, accessed on August 22, 2017, <https://justgetflux.com/news/2014/12/22/study.html>; Anne-Marie Chang et al., "Evening use of light-emitting eReaders negatively affects sleep, circadian timing, and next-morning alertness," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, no. 4 (January 2015): 1232–1237, <http://www.pnas.org/content/112/4/1232.full.pdf>.

144 Linda Wasmer Andrews, "How Gratitude Helps You Sleep at Night," *Psychology Today*, November 9, 2011, <https://www.psychologytoday.com/blog/minding-the-body/201111/howgratitude-helps-you-sleep-night>; Nancy Digdon et al., "Effects of Constructive Worry, Imagery Distraction, and Gratitude Interventions on Sleep Quality: A Pilot Trial," *Applied Psychology: Health and Well-Being* 3, no. 2 (July 2011): 193–206.

145 "Healthy Sleep Tips," National Sleep Foundation, accessed on August 14, 2017, <https://sleepfoundation.org/sleep-tools-tips/healthy-sleep-tips/page/0/1>.

146 Lynn Celmer, "Study suggests that what you eat can influence how you sleep," American Academy of Sleep Medicine, January 14, 2016, <http://www.aasmnet.org/articles.aspx?id=6072>.

147 "National Sleep Foundation Recommends New Sleep Times," National Sleep Foundation, February 2, 2015, <https://sleepfoundation.org/press-release/national-sleep-foundation-recommends-new-sleep-times>.

148 "Couples Sleeping Separately: Bad For the Relationship?," National Sleep Foundation, accessed on August 28, 2017, <https://sleepfoundation.org/sites/default/files/subscription/sub003.txt.sleep-times>.

149 Вандеркам Л. Что самые успешные люди делают до завтрака. Как изменить к лучшему свое утро... и жизнь. — М.: Эксмо, 2016.

150 Кэмерон Д. Путь художника. — М.: Live book, 2017.

151 Tony Robbins, "Tony Robbins: 'Gratitude Is the Solution to Anger and Fear,'" *Thrive Global*, November 30, 2016, <https://journal.thriveglobal.com/tony-robbins-gratitude-is-the-solution-to-anger-and-fear-c3fa819825c>.

152 Там же.

153 Sam Shank, "How to Trick Yourself Into Becoming a Morning Person," LinkedIn page, May 5, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/how-trick-yourself-becoming-morning-person-sam-shank>.

154 "From Home to Work, the Average Commute is 26.4 Minutes," Bureau of Transportation Statistics, October 2003, <https://http://www.rita.dot.gov/bts/sites/>

[rita.dot.gov/bts/files/publications/omnistats/](http://rita.dot.gov/bts/files/publications/omnistats/)

[volume\\_03\\_issue\\_04/pdf/entire.pdf](http://rita.dot.gov/bts/files/publications/omnistats/volume_03_issue_04/pdf/entire.pdf).

155 Evan Halper and Michael Rothfeld, "This Puts Your Commute to Shame," *Los Angeles Times*, March 7, 2008, <http://articles.latimes.com/2008/mar/07/local/me-arnold7>.

156 David Wilkes, "Britain's worst commute: Father has SIX-HOUR round trip to work every day..."

- clocking up 100,000 miles a year," *Daily Mail*, January 29, 2014, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2547962/Britains-worst-commute-Father-SIXHOUR-round-trip-work-day-clocking-100-000-miles-year.html>.
- 157 Neha Gothe et al., "The Acute Effects of Yoga on Executive Function," *Journal of Physical Activity & Health* (May 2013): 488-495, [http://www.academia.edu/3145421/The\\_Acute\\_Effects\\_of\\_Yoga\\_on\\_Executive\\_Function](http://www.academia.edu/3145421/The_Acute_Effects_of_Yoga_on_Executive_Function).
- 158 Timothy McCall, "38 Health Benefits of Yoga," *Yoga Journal*, August 28, 2007, <https://www.yogajournal.com/lifestyle/count-yoga-38-ways-yoga-keeps-fit>.
- 159 "What is Meditation and Mindfulness?", Headspace, accessed on August 11, 2017, <https://help.headspace.com/hc/en-us/articles/218913037-What-is-meditation-and-mindfulness>.
- 160 "Health Care Costs Steadily Increase with Body Mass," Duke Global Health Institute, December 16, 2013, <http://globalhealth.duke.edu/media/news/health-care-costssteadily-increase-body-mass>.
- 161 "National Center for Health Statistics," Centers for Disease Control and Prevention, accessed on June 28, 2017, <https://www.cdc.gov/nchs/fastats/obesity-overweight.htm>.
- 162 Dan Witters and Sangeeta Agrawal, "Unhealthy U.S. Workers' Absenteeism Costs \$153 Billion," Gallup, October 17, 2011, <http://www.gallup.com/poll/150026/unhealthy-workers-absenteeism-costs-153-billion.aspx>.
- 163 "The cost of presenteeism — and how to fix it," Virgin Pulse, March 8, 2016, <https://globalchallenge.virginpulse.com/blog/the-cost-of-presenteeism>.
- 164 Robert Ferris, "More than 2 billion people are overweight or obese worldwide, says study," CNBC, June 12, 2017, <https://www.cnbc.com/2017/06/12/more-than-2-billion-people-are-overweight-or-obese-worldwide-says-study.html>.
- 165 Leigh Stringer, *The Healthy Workplace: How to Improve the Well-Being of Your Employees — and Boost Your Company's Bottom Line* (New York: AMACOM, 2016), 12; Katherine Baicker et al., "Workplace wellness programs can generate savings," *Health Affairs* 29, no. 2 (2010): 304-311, <https://dash.harvard.edu/handle/1/5345879>.
- 166 Larry Senn and Jim Delaney, *Winning Teams Winning Cultures* (Long Beach: Leadership Press, 2006).
- 167 Harold D. Stolovitch and Erica J. Keeps, *Telling Ain't Training* (Alexandria: ASTD Press, 2011), 53.
- 168 Кон А. Наказание наградой. Что не так со школьными оценками, системами мотивации, похвалой и прочими взятками. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- 169 Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблицер, 2018. 280 с.
- 170 "Companies Trimming Fat While Fattening Wallets," Fox Business Network, February 22, 2013, <http://video.foxbusiness.com/v/2182852983001/#sp=show-clips>.
- 171 Наставник по переходу на здоровый образ жизни. — *Прим. ред.*
- 172 Tom Gardner, "6 Ways to Save Your Life — and Your Company," LinkedIn page, May 29, 2014, <https://www.linkedin.com/pulse/20140529152729-42170371-6-ways-to-save-yourlife-and-your-company>.
- 173 Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- 174 Kristin Morales, "Skip the caffeine, opt for the stairs to feel more energized," University of Georgia, April 19, 2017, <http://news.uga.edu/releases/article/stairs-more-energy-research/>.
- 175 Joseph Barberio, "10 Companies With Incredible Office Health and Wellness Zones," Working Mother, March 2, 2017, <http://www.workingmother.com/10-companies-with-healthand-wellness-zones>.
- 176 Ryan Holmes, "5 (budget) hacks for building amazing office culture," LinkedIn page, November 22, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/5-budget-hacks-building-amazing-officeculture-ryan-holmes>.

177 "121 Employee Wellness Program Ideas For Your Office (+10 Bonus Ideas)," Snack Nation, accessed on August 15, 2017, [http://www.snacknation.com/wp-content/uploads/2015/12/121-Corporate-Wellness-Program-Ideas-For-Your-Office-Bonus.pdf?mkt\\_tok=eyJpIjoiWW1VM01tTXpaamsw](http://www.snacknation.com/wp-content/uploads/2015/12/121-Corporate-Wellness-Program-Ideas-For-Your-Office-Bonus.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWW1VM01tTXpaamsw)

WIRBeCIsInQiOijTZkphRWFYaUhnbWR

qWINVS2Y3MENSbUhTSWtSTIV4QW9OdU

VSRUludnVpY1NLY1Npa2NUOVNQZHJlcU9O

dkJzeXZPZlk2XC9ndHltc293dDdSdllRNDBHam

R2M1BJeVRoeXhIT2ZFYW02a0RGUVU5bXJRX

C90RzZYNmR0VmJtaWFWIn0%3D.

178 Nina McQueen, "Wellness, unleashing greatness at LinkedIn — Part 7," LinkedIn page, July 16, 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/wellness-unleashing-greatness-linkedinpart-7-ninamcqueen?published=u>.

179 Jennifer Fisher, "Who doesn't want well-being?," LinkedIn page, May 31, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/whodoesnt-want-well-being-jennifer-fisher>.

180 Jason Fried, "Unusual employee benefits at Basecamp — the complete list," LinkedIn page, January 23, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/employee-benefits-basecamp-complete-list-jason-fried>.

181 "Working Well: A Global Survey of Workforce Well-being Strategies," Xerox, accessed on August 22, 2017, <http://www.globalhealthyworkplace.org/casestudies/>

2016\_Global\_Wellbeing\_Survey\_

Executive-Summary.pdf.

Notes

[

←1

]

Уоррен Баффетт - американский предприниматель, один из богатейших людей мира по данным *Forbes* . - Прим. ред .

[

←2

]

Голдсмит М., Рейтер М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. – М.: Олимп-Бизнес, 2017.

[

←3

]

"Being overweight 'ages people's brains,'" BBC News, August 4, 2016, <http://www.bbc.com/news/health-36975089>; Lisa Ronan et al., "Obesity associated with increased brain age from mid-life," *Neurobiology of Aging*, 2016, DOI: 10.1016/j.neurobiolaging.2016.07.010.

[

←4

]

Stephen Willard, "Study: People Check Their Cell Phones Every Six Minutes, 150 Times A Day," *Elite Daily*, accessed on August 5, 2017, <http://elitedaily.com/news/world/study-peoplecheck-cell-phones-minutes-150-times-day/>.

[

←5

]

"The Myth Of Multitasking," NPR, May 10, 2013, <http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking>.

[

←6

]

"How Sleep Loss Threatens Your Health," *Harvard Health Publications* , accessed on August 12, 2017, <https://www.health.harvard.edu/healthbeat/how-sleep-loss-threatens-your-health>.

[

←7

]

David T. Neal et al., "Habits - A Repeat Performance," *Current Directions in Psychological Science* 15, no. 4 (2006): 198-202.

[

←8

]

Fortune 500 – ежегодный рейтинг крупнейших компаний мира по их выручке, составляемый журналом *Fortune* . - Прим. ред .

[

←9

]

"Skittles," Wrigley, accessed on July 23, 2017,  
<http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3>.

[

←10

]

Arianna Huffington, *Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder* (New York: Harmony Books, 2014).

[

←11

]

Хаффингтон А. Революция сна: Как менять свою жизнь ночь за ночью. – М.: Альпина  
Паблицер, 2017.

[

←12

]

"About Thrive Global," Thrive Global, accessed on June 7, 2017, <https://www.thriveglobal.com/about>.

[

←13

]

"Transformation in Just 12 Weeks," Gold's Gym, accessed on June 7, 2017, <http://strength-exchange.goldsgym.com/2013/07/01/health-transformation-2/#michael>.

[

←14

]

Kate Devlin, "Healthy living 'cuts chronic disease by up to 80 per cent.'" *The Telegraph* , August 11, 2009, <http://www.telegraph.co.uk/news/health/news/6005987/Healthy-living-cuts-chronicdisease-by-up-to-80-per-cent.html>; Earl S. Ford et al., "Healthy Living Is the Best Revenge: Findings From the European Prospective Investigation Into Cancer and Nutrition-Potsdam Study," *Archives of Internal Medicine* 169, no. 15 (2009): 1355-1362.

[

←15

]

Рэйли Д., Хагерман Э. Зажги себя! Жизнь - в движении: революционное знание о влиянии физической активности на мозг. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

[

←16

]

Andrew Lowndes, "Exercise reduces stress: UGA scientists discover why," University of Georgia, February 23, 2015, <http://news.uga.edu/releases/article/galanin-stress-reducing-benefit/>.

[

←17

]

David Derbyshire, "A bowl of blueberries keeps the brain active in the afternoon," Dailymail.com, September 14, 2009, <http://www.dailymail.co.uk/health/article-1212579/A-bowl-blueberries-day-keeps-brain-active-afternoon.html>.

[

←18

]

Jeffrey Kleim, "Exercise and the Brain," IDEA, March 1, 2011, <http://www.ideafit.com/fitness-library/exercise-and-the-brain>; S.J. Colcombe et al., "Aerobic exercise training increases brain volume in aging humans," *Journal of Gerontology, Series A Biological Sciences and Medical Sciences* 61, no. 11 (2006): 1166-1170.

[

←19

]

Heidi Godman, "Regular exercise changes the brain to improve memory, thinking skills," *Harvard Health Publications* , April 9, 2014, <https://www.health.harvard.edu/blog/regular-exercisechanges-brain-improve-memory-thinking-skills-20140409711>.

[

←20

]

"the human era @ work; Findings from The Energy Project and Harvard Business Review," The Energy Project, accessed on August 11, 2017.

[

←21

]

Joshua Gowin, "Brain Scans Show How Meditation Improves Mental Focus," *Psychology Today*, April 20, 2012, <https://www.psychologytoday.com/blog/you-illuminated/201204/brain-scans-show-how-meditation-improves-mental-focus>; Giuseppe Pagnoni, "Dynamical Properties of BOLD Activity from the Ventral Posteromedial Cortex Associated with Meditation and Attentional Skills," *Journal of Neuroscience* 32, no. 15 (April 2012): 5242–5249.

[

←22

]

Сенн Л. Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами и эмоциями. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[

←23

]

Зиплайн - экстремальный спуск по стальному канату с использованием блочного устройства. -  
*Прим. ред .*

[

←24

]

Michael Wilbon, "Kobe Bryant is feelin' all his years," ESPN, December 26, 2014,  
[http://www.espn.com/nba/story/\\_/id/12079865/kobe-bryant-battle-father](http://www.espn.com/nba/story/_/id/12079865/kobe-bryant-battle-father).

[

←25

]

Зал славы баскетбола имени Нейсмита - американский исторический музей и зал славы, в который ежегодно избираются лучшие игроки. - *Прим. ред .*

[

←26

]

<https://www.youtube.com/watch?v=nMzdAZ3TjCA>.

[

←27

]

Karl Malone, "One Role Model to Another," *Sports Illustrated* , June 14, 1993,  
<https://www.si.com/vault/1993/06/14/128740/one-role-model-to-another-whether-he-likes-it-or-not-charlesbarkley-sets-an-example-that-many-will-follow>.