

Брэд  
СТАЛБЕРГ

Стив  
МАГНЕСС



Как  
поддерживать  
максимальную  
эффективность  
без  
выгорания

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Содержание

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

# Предисловие

## Здоровая и устойчивая максимальная эффективность — возможна ли она?

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

