

КНИГИ АВТОРА ПЕРЕВЕДЕНЫ НА 40 ЯЗЫКОВ

# НЕВОЗМОЖНОЕ КАК СТРАТЕГИЯ

КАК НЕЙРОНАУКА ПОМОГАЕТ ДОБИВАТЬСЯ  
ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ ПРОДУКТИВНОСТИ  
В БИЗНЕСЕ, СПОРТЕ И ЖИЗНИ



# СТИВЕН КОТЛЕР

ИССЛЕДОВАТЕЛЬ СОСТОЯНИЯ ПОТОКА

Психология бизнеса (МИФ)

Стивен Котлер

**Невозможное как стратегия. Как  
нейронаука помогает добиваться  
экстремальной продуктивности  
в бизнесе, спорте и жизни**

«Манн, Иванов и Фербер»

2021

УДК 159.923.2  
ББК 88.287.2

## **Котлер С.**

Невозможное как стратегия. Как нейронаука помогает добиваться экстремальной продуктивности в бизнесе, спорте и жизни / С. Котлер — «Манн, Иванов и Фербер», 2021 — (Психология бизнеса (МИФ))

ISBN 978-5-00-169909-5

Стивен Котлер в деталях рассмотрел множество приемов, тактик, стратегий для достижения пиковой результативности, предложив метастратегию для обеспечения стабильной максимальной продуктивности. В книгу включены практики, которые следует выполнять, если вы намерены поддерживать пиковую результативность достаточно долго для достижения невозможного. Книга предназначена для тех, кто хочет узнать, как накопить ресурсы для достижения значимых трансформационных целей. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.923.2  
ББК 88.287.2

ISBN 978-5-00-169909-5

© Котлер С., 2021  
© Манн, Иванов и Фербер, 2021

# Содержание

Предисловие. Формула невозможного	6
Часть I. Мотивация	14
Глава 1. Разбираемся в мотивации	14
Глава 2. Рецепт страсти	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Стивен Котлер

## Невозможное как стратегия. Как нейронаука помогает добиваться экстремальной продуктивности в бизнесе, спорте и жизни

*Оригинальное название:*

The Art of Impossible: A Peak Performance Primer

*Все права защищены.*

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

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Steven Kotler, 2021 Published by arrangement with Harper Wave, an imprint of HarperCollins Publishers.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

*Посвящается маме и папе*

*С самого детства мы постоянно о чем-то мечтаем. И как только приближаемся к одной мечте, тут же появляется следующая. Всегда хочется научиться еще чему-нибудь, продолжать развиваться. Вот перейдена линия, к которой ты стремился, и какое-то время ты наслаждаешься моментом. А потом понимаешь, что вообще-то это не та линия. Невозможное на самом деле чуть-чуть дальше, и, чтобы опять насладиться моментом, нужно дойти туда. И ты делаешь это еще раз, и еще раз. Достаточно долго для того, чтобы в итоге просто к этому привыкнуть.*

*Майлз Дейшер, бейсджампер*

## Предисловие. Формула невозможного

### Экстремальное новаторство

Эта книга о том, как достичь невозможного. По сути, это практическое пособие для непрacticных людей – для тех, у кого совершенно иррациональные стандарты в отношении собственной результативности и, казалось бы, ничем не обоснованные ожидания от жизни.

Давайте начнем с определений. Слово *невозможное* употребляется в книге для обозначения исключительного новаторства. Те, кто добивается невозможного, внедряют инновации не только в материальный мир, но и в наш разум. Теоретически в категорию невозможного попадает все, что никто никогда не делал и что, по мнению большинства, никогда не будет сделано. Это подвиги, превосходящие как наши возможности, так и воображение. Они в буквальном смысле слова лежат за гранью наших самых смелых мечтаний. Это прорывы, в корне меняющие парадигму. Бегун, преодолевший полтора километра за четыре минуты. Высадка на Луну. Назовем эту категорию *Невозможным* с большой буквы.

Впрочем, есть невозможное и с маленькой буквы. К нему применимы те же правила, поскольку и в этом случае мы по-прежнему имеем дело с тем, что выходит за рамки наших возможностей и воображения, но в ином масштабе. Такое невозможное – это те вещи, которые мы считаем невозможными именно для себя. На эти подвиги не способны именно мы – как по мнению наших друзей и знакомых, так и по нашему собственному. По крайней мере, до поры до времени.

Например, в детстве для меня, мальчишки из Кливленда, желание стать писателем относилось к категории невозможного со строчной буквы *n*. Помимо того что это подразумевало ежедневное написание нескольких страниц за рабочим столом, я понятия не имел, что еще нужно делать. Ведь я не был знаком ни с одним писателем. И даже не знал никого, кто хотел бы им стать. Сколько-нибудь четкого пути из пункта А моей фантазии в пункт Б не существовало. В те времена не было интернета, книг на эту тему почти не издавали, и спросить мне было не у кого. Так что эта идея явно относилась к категории моего личного невозможного.

Точно так же и поиск способа зарабатывать на жизнь, занимаясь любимым делом, – невозможное с маленькой буквы *n*. Как вырваться из лап бедности, преодолеть глубокую эмоциональную травму, стать успешным предпринимателем, главой компании, художником, музыкантом, комиком или спортсменом – ну, словом, мастером мирового класса в своем деле? Что объединяет все эти достижения? То, что между начальной и конечной точками нет четкого пути и, по статистике, шансы на успех крайне низки.

Как известно, рано или поздно все тайное становится явным. В течение десятилетий изучения этого вопроса и обучения людей преодолевать подобные трудности я не раз усваивал один и тот же урок: если посвятить свою жизнь достижению невозможного с буквы *n*, иногда попутно можно достичь и Невозможного с *N*.

Итак, хотя эта книга основана на уроках тех, кто достиг Невозможного с большой буквы, предназначена она для людей, нацеленных на достижение невозможного с буквы маленькой. И это невозможное, по всей вероятности, у каждого свое.

Тут надо сказать, что существует заметная разница между самосовершенствованием и погоней за невозможным. Второе – значительно опаснее и далеко не столь приятно. Насколько я могу судить, единственное, что может быть труднее, чем тяжелый эмоциональный труд по достижению истинного совершенства, – это тяжелый эмоциональный труд, который к нему не ведет. Сразу внесу ясность: моя книга – не о радости или печали в нашей жизни. На эти темы

написано немало книг, для нас же радость или печаль будут просто тем, что случается на пути к достижению (или недостижению) невозможного. *Более значимое* обычно не равноценно *более приятному*. Мне эту истину довелось познать на собственном горьком опыте.

К вопросу о том, что нужно для достижения невозможного, меня привела журналистика. Я занялся ею в начале 1990-х, в те времена, когда экстремальные виды спорта – горные лыжи, серфинг, сноуборд, прыжки с парашютом, скалолазание и тому подобное – только начинали привлекать внимание широкой публики. Всемирные экстремальные игры, или X Games, только зарождались, как и Gravity Games<sup>1</sup>. И национальные медиа заинтересовались этим новым направлением, но журналистов, которые в нем разбирались, было не так уж много. А это означало, что, если вы умели писать и занимались серфингом, или писали и катались на лыжах, или писали и лазили по скалам, то без работы не остались бы. Признаться, ни в одном из вышеперечисленных видов спорта я звезд с неба не хватал, но они меня очень привлекали, а еще я отчаянно нуждался в работе. Вот я и напел с три короба редакторам, получив в результате счастливую возможность провести большую часть следующего десятилетия, гоняясь за профессиональными спортсменами по горам да океанам.

Разумеется, если вы не профессиональный спортсмен, при таких выражах по горам и долам переломов не избежать. Во всяком случае, со мной было именно так. Я много чего ломал: большие пальцы рук, две ключицы, четыре ребра, получил три разрыва вращательной манжеты плеча. У меня сломаны обе руки; одно запястье сложено из шести частей; повреждены коленные чашечки, ноги сломаны в шестидесяти пяти местах; травма копчика и, главное, эго. Как я уже говорил, погоня за невозможным – удовольствие дорогое и весьма сомнительное.

Но во что выливались все эти травмы и переломы в реальности? В нечто вроде академического отпуска, такого себе перерыва. Вот как все было. Какое-то время я мотался туда-сюда, писал о том о сем, а затем на несколько месяцев перебирался на диван. А по возвращении наблюдал такой прогресс, что у меня просто глаза на лоб лезли. Это было потрясающе! И совершенно необъяснимо.

То, что еще месяца три назад считалось абсолютно невероятным, поскольку этого никто никогда не делал и даже не помышлял делать, не просто выполнялось, но и было повторено другими. «Просто взрыв мозга какой-то! – вспоминает легенда сноубординга Джереми Джонс. – То, что считалось невозможным утром, могло стать реальностью уже к вечеру. В буквальном смысле слова. Правила, которых все строго придерживались, действовавшие с первых дней возникновения [экстремальных] видов спорта (вы знаете, “никогда не делай этого, а то погибнешь”), менялись ежедневно, а иногда ежечасно»<sup>2</sup>.

Взять хотя бы серфинг: этому виду физической активности уже более тысячи лет. И львиную долю этого времени он прогрессировал чрезвычайно медленно. Например, за тысячу лет, отделяющую IV век нашей эры, когда человек впервые встал на доску, от 1996 года, самая большая волна, которую кто-нибудь когда-либо «оседлал», была чуть выше семи с половиной метров<sup>3</sup>. Считалось, что покорение любой волны выше этой отметки за гранью человеческих возможностей. Многие были убеждены, что сделать это серферу не позволят законы физики<sup>4</sup>. Но сегодня, всего двадцать пять лет спустя, для тау-серфингистов грести на двадцатиметровой волне или забуксировать доску через тридцатиметровую – обычное дело<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Спортивные соревнования в экстремальных видах спорта, проходящие в Провиденсе, штат Род-Айленд. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Из интервью с Джереми Джонсом, 2012 год.

<sup>3</sup> Matt Warshaw, *The Encyclopedia of Surfing* (San Diego: Harcourt, 2005), 79.

<sup>4</sup> Susan Casey, *The Wave* (Farmington Hills, MI: Gale, 2011), 14.

<sup>5</sup> Канал Outside TV снял великолепный документальный фильм о серфинге на волнах выше тридцати метров в португальском городе Назаре. См. «The 100 Foot Waves of Nazare», Outside TV, June 16, 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=vDzXerJkBwY>.

Описав невозможное в начале книги как форму *экстремального новаторства*, я имел в виду именно это. И когда я увидел настоящий вал прорывных инноваций в серфинге, да и практически во всех видах экстремального спорта, конечно же, мое внимание устремилось туда – и не только по очевидным причинам. Однозначно все эти спортсмены постоянно достигали невозможного, что, безусловно, требовало объяснений. Но гораздо важнее было то, что речь шла *обо всех* этих спортсменах.

Тут надо сказать, что в начале 1990-х экстремальными видами спорта занималась весьма разношерстная публика без особых природных талантов и удачной жизненной истории. Почти все ребята, которых я знал, были выходцами из неблагополучных семей. И образование их оставляло желать лучшего. Да и в карманах гулял ветер. Но они с потрясающим воображением упорством прокладывали себе путь через невозможное, по ходу дела все шире раздвигая границы нашего биологического вида.

«Журналистика, – любил повторять один мой знакомый старый редактор, – лучшая работа на свете, потому что благодаря ей ты иногда оказываешься в одной постели с историей, а вблизи эта дама выглядит довольно причудливо». Так вот, я рассказываю об одном из таких случаев.

Признаться, практически невозможно в доступной форме описать, каково это – тусоваться с друзьями. Ну, вам ясно, с ребятами, с которыми ты зависал в баре прошлой ночью; с теми, кто может махнуть безудержно кутить, отрываться по полной, а в перерыве между всем этим построить гигантский лыжный трамплин из старого школьного автобуса, припаркованного на задворках лыжной базы, облить его двумя канистрами бензина и поджечь бедолагу, а потом, прищелкнув свои лыжи, на чьем-то старом пикапе протащить друг друга по обледенелой парковке, прыгнуть и... пролететь над пламенем на скорости более восьмидесяти километров в час. И сделать все это только ради того, чтобы выиграть пятерку, обещанную кем-то смельчаку, который выполнит самое смелое заднее сальто над адом, потому что, понятно же, для аренды в горнолыжном городке нужны деньги.

А на следующий день эти же парни шли в горы и снова делали то, чего прежде никто не делал, ведь никто не верил, что это когда-либо будет сделано. «Это волшебство, – писал Томас Пинчон. – Да, это, безусловно, волшебство, но не обязательно нечто несбыточное»<sup>6</sup>.

Я просто должен был понять, почему и как это происходило и может ли подобное случиться со мной или с вами – только, пожалуй, без разведения костра из старого школьного автобуса. Иными словами, я отчаянно хотел найти формулу успеха. И был практически уверен в ее существовании. Я чувствовал это, потому что, хотя все эти подвиги и были умопомрачительными, мой ум заходил за разум не впервые.

### **Мой маленький братишка не был волшебником**

В первый раз я столкнулся с невозможным, когда мне было девять. На дворе стоял 1976 год, год двухсотлетия США, и «поставщиком» невозможного стал мой младший брат. Ему было семь. Как-то довольно поздно вечером брат вернулся со дня рождения друга, поздоровался с мамой и вытащил из кармана забрызганных грязью джинсов поролоновый мячик цвета пожарной машины. Сантиметра три-четыре в диаметре. Взяв мячик кончиками пальцев правой руки, брат медленно и торжественно положил его на левую ладошку, сжал в кулаке и поднял кулак над головой, так сказать, на всеобщее обозрение. Теперь кто-то из публики – я или мама – должен был на этот кулак дунуть. Мама с удовольствием оказала брату такую честь. А потом он разжал кулак и взорвал мой мозг. Мячика в ладони не оказалось. Он исчез. Там было пусто.

---

<sup>6</sup> Thomas Pynchon, *Gravity's Rainbow* (New York: Vintage, 2013), 735.

Я был уверен, что брат только что совершил нечто невозможное.

Знаю, большинство из вас скажут, что исчезновение поролонового мячика – так себе фокус. Но не забывайте: мне было всего девять, и раньше я никогда не встречал ни одного фокусника. В подобных обстоятельствах слова «вот вы его видите, а теперь его нет» действительно заставляют пережить сбивающий с толку опыт. И надо сказать, сбивающий сразу по двум фронтам. Первый совершенно очевиден: этот чертов мячик на самом деле исчез! Второй чуть менее очевиден: мой младший брат точно не волшебник. Уж в этом-то я был абсолютно уверен. За семь лет нашего тесного сосуществования ничто из того, что он делал, не противоречило законам физики. Никаких странных левитаций. Даже когда куда-то девалась любимая папина кофейная чашка, никому и в голову не приходило обвинять брата в том, что он телепортировал ее в другое измерение. Так что, если он и совершил невозможное, этому непременно должно было быть какое-то объяснение, поскольку волшебником братишка определенно не был. Возможно, какой-нибудь трюк. Или, может, тайный способ?

Осознание этого факта стало для меня настоящим шоком. Ведь это означало, что у невозможного есть формула. И мне больше всего на свете захотелось ее узнать. Чем, собственно говоря, в значительной мере и объясняется случившееся со мной дальше...

Я начал учиться искусству иллюзиониста. Карточные фокусы, фокусы с монетами, даже с этими чертовыми поролоновыми мячиками. К одиннадцати годам я практически жил в «Ящике Пандоры» – местном магазинчике инвентаря для фокусников – и увидел в нем много невозможного.

На мое счастье, в 1970-е годы иллюзионизм переживал период расцвета. Лучшие фокусники гастролировали по всей стране и по причинам, до сих пор мне неизвестным, частенько останавливались в Кливленде, штат Огайо, – городе, где все и происходило. Тут мне действительно повезло, ведь рано или поздно все, кто имел отношение к этому миру, добиралось до нашего мирка. В результате я получил шанс видеть невозможное очень близко и практически постоянно.

Для меня главный урок тех лет свелся к одному неоспоримому умозаключению: каким бы невероятным ни казался фокус неискушенному зрителю, в его основе всегда лежала понятная логика. Невозможное всегда имело определенную формулу, и, самое удивительное, приложив некоторые усилия, я иногда ее узнавал. Как любил говорить один из моих первых наставников, «после десятилетней практики очень немногое остается невозможным». Он же не раз указывал мне на то, что история переполнена невозможным. Все наше прошлое, по сути, кладбище идей, отнесенных к этой категории. Скажем, то же желание летать – давняя мечта человека. Нам потребовалось пять тысяч лет, чтобы пройти путь от первого пещерного рисунка, изображавшего человека с крыльями, до летательного аппарата братьев Райт, впервые запустивших его в небо неподалеку от городка Китти-Хок, но мы не остановились на этом. Далее последовал трансатлантический перелет, затем полет в космос, потом первая высадка на Луну. И в каждом из этих случаев невозможное становилось возможным потому, что кто-то вычислил формулу. «Конечно, – учил меня наставник, – если ты не знаешь формулы, это похоже на магию. Но сейчас ты знаешь больше».

Так или иначе, его разъяснения застряли в моей голове навсегда. А когда я увидел, что спортсмены-экстремалы стали регулярно достигать невозможного, я предположил, что у этого чуда тоже есть формула. И ее можно найти и выучить. Да, я заплатил за проверку своей догадки сломанными костями и солидными счетами из больницы, а еще в какой-то момент, задолго до того, как вычислил секрет успеха ребят-экстремалов, пришел к одному весьма отрезвляющему осознанию: если не перестану гоняться за ними в надежде понять, как они это делают, я вряд ли проживу долгую жизнь. И тогда я перенес свою одержимость этим вопросом на другие области.

Я искал вожаделенную формулу в искусстве, науке, технологиях, культуре, бизнесе – словом, во всех сферах человеческой деятельности. Что нужно человеку, организации, даже

институции, чтобы выйти на недостижимый для других уровень? Как совершить прорыв, меняющий парадигму? Короче говоря, если отбросить преувеличения и сосредоточиться на чисто практической стороне вопроса, то что требуется для достижения невозможного? Полученные ответы послужили «пищей» для большинства моих книг. «Мир завтра», например, – результат двух десятилетий изучения удивительных новаторов, превративших научно-фантастические идеи в научно-технологический факт; тех, кто достиг наивысшей точки невозможного, сделав мечту явью<sup>7</sup>. В книге «Без тормозов» я проанализировал подходы самых смелых предпринимателей, таких как Илон Маск, Ларри Пейдж, Джефф Безос и Ричард Брэнсон. Эти люди построили свои грандиозные бизнес-империи практически в рекордные сроки, причем часто в тех областях, где, по мнению многих, вообще не имело смысла открывать бизнес<sup>8</sup>. А в книге «Изобилие. Будущее будет лучше, чем вы думаете» рассказывается о людях и небольших группах, которые практически в одиночку (и весьма успешно) занимаются решением самых невероятных глобальных проблем вроде бедности, голода и нехватки воды, – проблем настолько масштабных, что еще лет десять назад они считались прерогативой исключительно крупных корпораций и развитых государств<sup>9</sup>. Ну, и так далее в том же духе.

И к чему же я пришел в результате всех своих усилий? К тому же выводу, который сделал благодаря фокусам: когда невозможное становится возможным, всегда есть какая-то формула. И тут, опять же, нелишне дать определение. Я использую термин *формула* в том же значении, что и компьютерщики, когда говорят об *алгоритмах*. Иными словами, под формулой подразумевается определенная последовательность шагов, выполнение которых приводит к стабильному результату. И хотя вся остальная часть книги посвящена анализу деталей этой формулы, на ряд ключевых вопросов следует ответить до начала обсуждения.

## Масштабируемость человеческой природы

Почему я считаю, что формула невозможного существует, – первый вопрос, которой мы должны рассмотреть. Мой ответ: из-за природы человека.

Люди как биологический вид сформировались в ходе длительной эволюции, поэтому базовое устройство у всех одинаковое. В нашей исследовательско-образовательной организации Flow Research Collective мы изучаем нейробиологию максимальной продуктивности человека.

Нейробиология – это наука об устройстве и функциях нервной системы, то есть о разных ее отделах, включая головной мозг, их работе и взаимодействии друг с другом<sup>10</sup>. Короче говоря, мы в Flow Research Collective изучаем нервную систему человека в ситуациях, когда она функционирует на пределе возможностей. А потом используем то, что узнали, для обучения разных людей, от бойцов американского спецназа до руководителей компаний из списка Fortune 100 и обычных граждан. А поскольку наши тренинги построены на открытиях в области нейробиологии, они универсальны и подходят абсолютно всем.

Сформулирую мысль несколько иначе. В Flow Research Collective популярна поговорка: «Индивидуальность не масштабируется – в отличие от природы». Под этим подразумевается, что кто-то, выяснив способ, обеспечивающий невероятные результаты, предполагает, что он отлично сработает и для других. Но так происходит крайне редко. Скорее наоборот, чаще это приводит к негативным последствиям.

---

<sup>7</sup> Steven Kotler, *Tomorrowland: Our Journey from Science Fiction to Science Fact* (New York: New Harvest, 2015).

<sup>8</sup> Peter Diamandis and Steven Kotler, *Bold: How to Go Big, Create Wealth, and Impact the World* (New York: Simon & Schuster, 2015).

<sup>9</sup> Steven Kotler and Peter Diamandis, *Abundance: The Future Is Better Than You Think* (New York: Free Press, 2012).

<sup>10</sup> Flow Research Collective (website), [www.flowresearchcollective.com](http://www.flowresearchcollective.com).

Дело в том, что человеческая личность в высшей степени индивидуальна, уникальна. Черты, критически важные для максимальной продуктивности, такие как терпимость к риску или место на шкале интроверсии-экстраверсии, заложены генетически и нейробиологически запрограммированы, а потому крайне трудно поддаются изменению. Добавьте сюда бесконечное разнообразие факторов окружающей среды, обусловленных различиями в культуре, происхождении, материальном положении и социальном статусе, – и поймете, что все это только усугубляет проблему. По этим причинам то, что работает у меня, почти гарантированно не сработает у вас. Словом, индивидуальность не масштабируется – в отличие от природы.

Наше биологическое устройство самой эволюцией сконструировано так, чтобы превосходно работать у любого человека. И это чрезвычайно важно для открытия тайны невозможного, потому что в таком случае, если мы сможем опуститься ниже уровня личности, ниже уровня неточной и часто субъективной психологии максимальной продуктивности, и расшифруем лежащую в ее основе нейробиологию, то декодируем базовый биологический механизм. Механизм, сформированный эволюцией и имеющийся у большинства млекопитающих, и уж точно у всех гомо сапиенс.

И тут самое время задать себе следующий вопрос: какова же биологическая формула невозможного? Ответ кроется в таком феномене, как поток.

Поток определяется как «оптимальное состояние сознания, в котором мы чувствуем себя и действуем наилучшим образом»<sup>11</sup>. Это состояние создано эволюцией, чтобы обеспечить нам максимальную продуктивность. Вот почему везде, где невозможное становится возможным, ведущую роль всегда играет поток. Нейробиология потока – это механизм, лежащий в основе искусства достижения невозможного.

Согласен, описание потока как «оптимального состояния сознания» не слишком проясняет ситуацию. Если конкретнее, этот термин описывает те моменты особой концентрации внимания и полного погружения в решаемую задачу, когда вы так глубоко на ней сосредоточены, что все остальное исчезает, перестает существовать. Действия и осознанность сливаются. Куда-то девается ощущение своего «я». Время течет странно, а продуктивность взлетает до небес.

Поток сильно влияет как на наши физические, так и на умственные способности<sup>12</sup>. С физической точки зрения сила, выносливость и время мышечной реакции значительно повышаются, тогда как чувство боли, напряжения и истощения, наоборот, ослабевают. Между тем когнитивное влияние этого состояния еще сильнее. Мотивация и продуктивность, креативность и новаторство, обучаемость и память, эмпатия и осведомленность о среде, сотрудничество и взаимодействие – все эти когнитивные функции стремительно улучшаются, по результатам некоторых исследований на целых 500 процентов по сравнению с исходным уровнем. И это подводит нас к последнему вопросу: для чего эволюция создала состояние, которое усиливает именно эти способности?

Изначально мозг живого существа формировался так, чтобы обеспечивать его выживание. Однако для самой эволюции вида крайне важна доступность ресурсов. Их недостаток всегда представляет наибольшую угрозу нашему выживанию, что делает ресурсы ключевой движущей силой эволюции. И реагировать на эту угрозу можно только двумя способами: либо бороться за истощающиеся ресурсы, либо начать исследования, проявить креативность и готовность к сотрудничеству и научиться искать и создавать новые ресурсы. Именно от этого зависит, какие навыки усиливает поток. И это все, что нам необходимо для борьбы или бегства, исследования или внедрения инноваций. А поскольку достижение невозможного – это форма

---

<sup>11</sup> Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: HarperPerennial, 2008), 4–5.

<sup>12</sup> Детальное описание того, как поток влияет на человеческую эффективность представлено в книге Стивена Котлера *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (New York: New Harvest, 2014).

экстремального новаторства, становится понятным, почему это сопровождается состоянием потока. Уж простите за повторение! Поток для экстремального новаторства – то же самое, что кислород для дыхания, то есть часть процесса. Впрочем, об этом я уже рассказывал раньше в деталях.

Хотя книга, которую вы держите в руках, безусловно, станет продолжением проделанной работы, ее главная цель – донести до вас еще одну, не менее важную мысль: при столкновении с невозможным поток необходим, но недостаточен. Достижение невозможного – или как минимум уровня суперпрофессионализма в своей области – непременно требует вхождения в состояние потока и, кроме того, развития тех способностей, которые при этом проявляются ярче всего: мотивации, обучаемости и креативности. Эта мысль может показаться довольно запутанной и даже противоречивой, но путь к невозможному долог и перемежается длинными отрезками, которые придется преодолевать вне потокового состояния. Более того, чтобы справиться с мощной амплификацией (или усилением), обеспечиваемой потоком, нужен исключительно прочный фундамент. Поясню с помощью метафоры. Если автомобиль врезается в стену на скорости пятнадцать километров в час, в худшем случае вы помнете бампер или крыло. Но врежьтесь в ту же стену на скорости сто пятьдесят километров, и помятым крылом вы не отделаетесь: все будет намного печальнее. То же самое можно сказать и о потоке.

По этой и ряду других веских причин остальная часть книги посвящается исследованию квартета когнитивных способностей: *мотивации, обучения, креативности и потока*. Мы разберемся, почему они столь важны для достижения максимальной, и даже экстремальной, продуктивности человека. Рассмотрим, как они работают в мозге и теле, и используем эту информацию для ускорения своего движения по пути к невозможному. Но прежде чем все это сделать, полезно рассмотреть эти ключевые способности с философской точки зрения.

## Привычка неполноценности

Философ Джеймс Карс описывает, как мы, разумные обитатели планеты Земля, живем и играем, используя термины «конечные игры» и «бесконечные игры»<sup>13</sup>. С конечной игрой в целом все ясно. У нее ограниченное число опций и игроков, четко определенных победителей и проигравших, а также установленный набор правил. К этой категории, разумеется, относятся шахматы и шашки, а также политика, спорт и войны.

С бесконечными играми все иначе. В них нет явных победителей или проигравших, нет установленных временных рамок и нет строгих правил. В бесконечных играх игровое поле может меняться, как и количество игроков, единственная цель которых – продолжать играть. Искусство, наука и любовь – пример таких игр. И главное – к ним относится максимальная продуктивность.

Максимальная продуктивность – это игра, в которой нельзя окончательно победить. Тут нет строгих правил, четких временных рамок, а размеры игрового поля определяются тем, как вы решили прожить свою жизнь. Словом, эта игра бесконечна – но не совсем.

Дело в том, что максимальная продуктивность – довольно необычная разновидность бесконечной игры. В нее нельзя выиграть, зато, к сожалению, легко можно проиграть. Блестящий психолог Гарвардского университета Уильям Джеймс объяснил это так: «Человек... обычно живет глубоко внутри своих границ; у него есть разнообразные способности, которые он обыкновенно не использует. Он заряжается ниже своего максимума и ведет себя ниже оптимума. В элементарных способностях, координации, в силе подавления и контроля, во всех мыслимых отношениях его жизнь сужается как поле зрения истерического субъекта – но с гораздо мень-

---

<sup>13</sup> James Carse, *Finite and Infinite Games* (New York: Free Press, 1986). Карс Дж. Конечные и бесконечные игры. М.: Рипол Классик, 2016.

шими оправданиями, ибо бедный истерик болен, а у нас, к сожалению, все дело лишь в закоренелой привычке неполноценности по отношению к нашему полному “я”. И это плохо»<sup>14</sup>. По мнению Джеймса, мы не реализуем в полной мере свой потенциал, потому что у нас отсутствует привычка это делать. Мы автоматизируем не те процессы. Играем не в ту игру. И это беда!

Джеймс написал приведенные выше слова в конце XIX века в первом в мире изданном учебнике по психологии. Более современная интерпретация той же идеи принадлежит сценаристу Чарли Кауфману; я имею в виду первые слова, которые слышит зритель в вышедшем в 2002 году фильме «Признания опасного человека»: «Когда ты молод, твой потенциал безграничен. Ты действительно можешь сделать все что угодно. Можешь стать Эйнштейном. Или Джо Ди Маджо. А потом достигаешь возраста, в котором то, что ты можешь, уступает место тому, кем ты уже стал. Ты не стал Эйнштейном. Ты не стал никем. И это паршивый момент»<sup>15</sup>.

Итак, что же нам с вами известно наверняка? У нас всего один шанс прожить жизнь, причем ее треть мы однозначно проведем в постели. И что же вы намерены делать с остальными двумя третями? В сущности, это единственный вопрос, который действительно имеет значение. Означает ли это, что если вы не физик, меняющий парадигму этой науки, или не великий бейсболист, то непременно проиграете в бесконечной игре? Вовсе нет. Но вы действительно проиграете, если не попытаетесь играть в полную силу и достичь невозможного, что бы это в вашем случае ни значило.

Мы все способны на гораздо большее, чем думаем. Это главный урок на тему максимальной продуктивности, который мне преподала жизнь. В каждом из нас прямо здесь и сейчас скрыты экстраординарные способности. Однако они – свойство эмерджентное, целостное – и проявляются только тогда, когда мы приближаемся к пику своих возможностей. Только выйдя далеко за пределы своей зоны комфорта, мы узнаем, кто мы и на что способны. Иными словами, единственный реальный способ узнать, в наших ли силах сделать невозможное возможным – что бы это ни означало для нас, – попытаться это сделать.

Кстати, это еще одна причина того, почему максимальная продуктивность – игра бесконечная. И именно поэтому квартет способностей, которому посвящена эта книга, имеет столь огромное значение. Ведь *мотивация* втягивает нас в эту игру, *обучение* помогает продолжать в нее играть, *креативность* определяет, как мы ею управляем, а *поток* позволяет вывести результаты далеко за рамки любых рациональных стандартов и разумных ожиданий. А это, друзья мои, и есть истинное искусство невозможного. Так что добро пожаловать в бесконечную игру!

---

<sup>14</sup> William James, «Energies of Man», *Journal of Philosophical Review* (1907), 15.

<sup>15</sup> Chuck Barris, Charlie Kaufman, *Confessions of a Dangerous Mind* (Miramax, 2002).

## Часть I. Мотивация

*Если бы эта жизнь не была соревнованием, в котором победа прибавляет что-то ко Вселенной, то она была бы не лучше любительского спектакля, с которого вы можете уйти когда угодно. Но мы воспринимаем земную жизнь как подлинное сражение, как будто во Вселенной и впрямь присутствует нечто дикое, непокорное, что мы должны искупить своим послушанием и верностью идеалам<sup>16</sup>.*

*Уильям Джеймс*

### Глава 1. Разбираемся в мотивации

В этой книге мы исходим из того, что у невозможного есть формула. Каждый раз, когда оно становится возможным, мы наблюдаем конечный результат мастерского применения и значительного усиления действия уже знакомого нам квартета: мотивации, обучения, креативности и потока. Так что цель книги – попытаться с помощью науки расшифровать эти явления. Нам предстоит разобраться, благодаря каким биологическим механизмам они работают, а затем использовать эти знания, чтобы заставить их работать эффективнее, то есть чтобы наша природа работала *на* нас, а не *против* нас.

Мы в деталях разберем эту четверку в четырех частях книги, посвященных, соответственно, мотивации, обучению, креативности и потоку. В каждой части я подробно расскажу, что говорит нам об этих психофизиологических процессах в мозге и теле человека наука, а потом с помощью практических упражнений обучу вас самым эффективным способам применения этой информации в реальной жизни. И начнем мы с мотивации, то есть с того, что изначально толкает нас на путь к максимальной продуктивности. Но в том смысле, в каком этот термин используют психологи, он, по сути, представляет собой обобщенное название трех подмножеств навыков: стимул, упорство и цели.

*Стимул* (этой теме посвящены [глава 2](#) и [глава 3](#)) – обозначает мощные эмоциональные мотиваторы, такие как любознательность, страсть и целеустремленность. Все они автоматически *побуждают* нас поступать тем или иным образом<sup>17</sup>. Это мотивирующие факторы перво-степенного значения.

Большинство людей под мотивацией на самом деле подразумевают настойчивость, то есть то, что нам нужно, чтобы продолжать двигаться в выбранном направлении, когда ослабевает стимул. Возьмем самый простой побуждающий фактор – любопытство. Когда нас по-настоящему что-то интересует, даже самая тяжелая и скучная работа, которую приходится выполнять, чтобы больше узнать о предмете, такой не кажется. Да, она требует немалых усилий, но *воспринимается* как игра. А превращение работы в игру – один из верных признаков того, что вы участвуете в бесконечной игре.

*Цели* (тема [главы 4](#)) помогают выяснить, к какому результату мы пытаемся прийти. По целому ряду причин нейробиологического характера, которые мы в деталях обсудим позже, узнав конечный пункт назначения, мы окажемся там намного быстрее. А поскольку путь к невозможному по определению долог, согласитесь, мощное ускорение нам точно не помешает.

---

<sup>16</sup> William James, *The Will to Believe* (Mineola, NY: Dover, 2015), 61.

<sup>17</sup> Celeste Kidd and Benjamin Y. Hayden, «The Psychology and Neuroscience of Curiosity», *Neuron* 88, no. 3 (2015): 449–60; см. также George Loewenstein, «The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation», *Psychological Bulletin* 116, no. 1 (1994): 75–98.

*Упорство* (об этом мы поговорим в [главе 5](#)) – это то, о чем думает большинство людей в контексте мотивации. Это настойчивость, решительность и сила духа, способность продолжать путешествие независимо от того, насколько нам трудно.

Впрочем, не будем забегать вперед. И начнем наш квест со *стимула*. По одной простой причине: другого выбора у нас действительно нет.

## Психология стимула

Если вы нацелились на невозможное, приготовьтесь к постоянной кропотливой ежедневной работе. Великий Лао-цзы не ошибался: путь в тысячу миль начинается с первого шага<sup>18</sup>. Но это все равно путь в тысячу миль. В гору, в темноте, туда и обратно.

Поскольку путешествие к невозможному – это всегда трудный путь, лучшие из лучших для поддержания сил в ходе его преодоления никогда не полагаются на один источник «топлива». И относится это как к физическому, так и к психологическому «топливу». Что касается физической стороны дела (хоть это и не тема книги), успешные и эффективные люди всегда стараются хорошо высыпаться, регулярно занимаются спортом, не допускают обезвоживания и правильно питаются. Так они «складируют» – накапливают, усиливают и должным образом упорядочивают – все, что требуется их организму для выработки энергии. Однако не менее важно и правильное складирование источников психологического «топлива». Для этого лучшие из лучших накапливают, развивают и упорядочивают упомянутые выше мотиваторы: любознательность, страсть и целеустремленность. Эти источники психической силы обеспечивают им постоянный доступ ко всем видам мощнейшей эмоциональной энергии, которая им понадобится для действий.

Так что же нами движет? Один из способов рассмотреть этот вопрос – взглянуть на него с точки зрения эволюционного процесса. Мы уже выяснили, что им движет дефицит ресурсов. Любая проблема, с которой мы регулярно сталкиваемся в процессе их добычи, относится к категории тех, которые эволюция *заставляет* человека решать вот уже не один миллион лет.

Подумайте об эволюции как о видеоигре с двумя уровнями. Чтобы победить на первом, игрок должен набрать больше ресурсов: еды, воды, крова, друзей и прочего, – больше, чем остальные игроки. На втором уровне ему нужно превратить эти ресурсы в детей и помочь им выжить либо благодаря их многочисленности, чтобы хищники не сожрали их всех (так поступают рыбы), либо за счет обеспечения безопасности и обучения добывать все необходимые ресурсы (так поступают человеческие существа). Как видите, на обоих уровнях главное – доступ к ресурсам. И для его получения, как уже говорилось, существуют только две стратегии: либо вы боретесь за истощающиеся ресурсы, либо, проявив креативность, создаете новые. Таким образом, говоря о стимулах с эволюционной точки зрения, мы в действительности говорим о психологическом «топливе», которое побуждает нас к поведенческим реакциям, наилучшим образом решающим проблему недостатка ресурсов: бей или беги или исследуй и занимайся новаторством.

Страх – это психологический стимул, потому что он заставляет нас бороться за ресурсы либо убежать, чтобы не стать чьей-то добычей, – например, взяв свою семью, отправиться в дальние края в поисках новых ресурсов. Любознательность еще один стимул такого типа, поскольку он вынуждает нас задуматься, найдем ли мы в дальних краях больше богатств. Страсть побуждает нас овладеть навыками, необходимыми для успешного путешествия по неизведанным землям. А цели движут нами, указывая на то, какие именно ресурсы мы пытаемся найти в дальних краях и почему мы так хотим их найти. И это еще не весь список.

---

<sup>18</sup> Lao Tzu, *Tao Te Ching* (New York: HarperPerennial, 1992), 38.

Для большего удобства и ясности ученые разделили наши психологические стимулы на две категории: *внешние* и *внутренние*<sup>19</sup>. Внешние стимулы – это вознаграждения, которые мы получаем извне, такие как деньги, слава и секс; и они, безусловно, сильны. Деньги обмениваются на пищу, одежду и кров, поэтому наш мозг трактует желание их иметь как базовую потребность в выживании. Жажда славы кому-то может казаться банальной, но, как известно, у знаменитостей значительно более широкий доступ к ресурсам – пище, воде, крову, верным партнерам и прочему, – чем у простых людей, поэтому в нас заложено природой стремление к ней. Секс вообще единственный способ победить в эволюционной игре на выживание. Вот почему он столь востребован, а бары в пятницу вечером переполнены теми, кто его ищет.

Внутренние стимулы совсем другие. К ним относятся такие важные психоэмоциональные мотиваторы, как *любопытность*, *страсть*, *смысл* и *целеустремленность*. Еще один яркий пример – удовольствие от *мастерства*, которое мы испытываем от качественно выполненной работы. Стоит упомянуть и *автономию* – стремление человека распоряжаться собственной жизнью.

Большую часть прошлого века исследователи считали, что внешние стимулы сильнее внутренних, однако в последние несколько десятилетий ситуация изменилась в результате более детального изучения внутренних стимулов. Теперь мы знаем, что в мотивации существует иерархия. Внешние стимулы – это замечательно, но лишь до тех пор, пока мы не почувствуем себя в безопасности, то есть когда у нас будет достаточно денег, чтобы заплатить за еду, одежду и кров и останется еще и на развлечения. Как показывают исследования, в Америке, с учетом состояния современной экономики, это примерно 75 тысяч долларов в год<sup>20</sup>.

Лауреат Нобелевской премии в области экономики Дэниел Канеман обнаружил, что счастье американцев растет прямо пропорционально их доходу, но лишь до той поры, пока они не начинают ежегодно зарабатывать около 75 тысяч долларов. После этого рубежа два показателя практически перестают коррелировать. Счастье уже слабо связано с доходом, потому что, как только мы получаем возможность удовлетворить свои базовые потребности, притягательность всего, что позволило это сделать, уменьшается. А как только внешние стимулы начинают ослабевать, на сцену выходят внутренние. В бизнесе это проявляется в подходе компаний к мотивации сотрудников. После того как люди начинают чувствовать, что их труд справедливо оплачивается, то есть как только цифра превышает 75 тысяч долларов в год, даже последующие весьма существенные повышения зарплаты и ежегодные бонусы перестают влиять на их продуктивность и эффективность. Иными словами, пересекая линию базовых потребностей, сотрудники жаждут внутреннего вознаграждения. Например, они хотят полностью управлять своим временем (автономия), работать исключительно над интересными проектами (любопытность и страсть), которые действительно значимы (смысл и ценность).

И кстати, в этом тоже проявляется действие эволюции. Нет, не в том, что она позволяет нам перестать играть в игру «погоня за большими ресурсами», – просто изменяется наша стратегия. После удовлетворения базовых потребностей мы можем посвятить себя поиску способов – ну, вы уже догадались, – заполучить *гораздо больше ресурсов* для себя, своих родных, своего племени и биологического вида. И как бы возвышенно это ни звучало и не преподносилось в такой ситуации, на самом деле это всего лишь способ, который избрала эволюция, чтобы нам подсказать: *теперь у тебя достаточно ресурсов для себя и твоей семьи. Пришло время помочь своему племени и биологическому виду тоже получить больше*. В этом феномене также следует искать причину того, почему мозг человека не четко разграничивает стимулы

---

<sup>19</sup> Edward Deci and Richard Ryan, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being», *American Psychologist* 55, no. 1 (January 2000): 68–78; см. также Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead, 2009).

<sup>20</sup> D. Kahneman and A. Deaton, «High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107, no. 38 (2010): 16489–93.

разного рода. Внутренние стимулы или внешние – для него не особо важно. И это верно, так как в конечном счете здесь, как и во многих аспектах жизни, все сводится к нейрохимии, или химии нервных процессов.

## Нейрохимия вознаграждения

В сущности, мотивация – это месседж. Так мозг побуждает нас: «*А ну-ка слезай с дивана и сделай это, ведь оно критически важно для твоего выживания!*» Такие послания мозг рассылает с помощью четырех основных систем: нейрохимической и нейроэлектрической (которые кодируют эти послания), а также проводящих путей и нейроанатомических сетей – инфраструктуры, в которой эти сообщения формируются и перемещаются по организму.

Месседжи по своей природе первичны<sup>21</sup>. Электрические сигналы в мозге всегда означают одно и то же: делай больше того, что делаешь. При поступлении в нейрон электрического импульса он активируется и перенаправляет сигнал следующему нейрону. Если в следующий нейрон поступает достаточно электричества, он тоже реагирует. Чем-то этот процесс похож на переливание воды в водяном колесе. Налейте в ведро воды, и рано или поздно она перельется в следующее ведро, оттуда в следующее и так далее. Чистая механика.

С передачей химических сигналов все тоже довольно просто, хотя они могут означать одно из двух: делай больше того, что делаешь, или делай меньше того, что делаешь. Впрочем, нейрохимические вещества лишены разума. Под тем, что они передают сообщения (*делай больше или меньше чего-то*), мы подразумеваем, что они сами по себе месседжи. Внутри синапсов, крохотных зазоров между нейронами, в которых нейрохимические вещества выполняют свою работу, находятся рецепторы. Каждый рецептор имеет определенную геометрическую форму, как и каждое нейрохимическое вещество. И эти формы либо совпадают – скажем, нейрохимический шарик четко укладывается в круглое нейрохимическое отверстие, – либо нет. Если круглый ключик нейромедиатора дофамина входит в круглую замочную скважину рецептора к нему, сообщение отправляется.

Ну а нейроанатомическая система и сети, как уже говорилось, представляют собой места, откуда эти месседжи отправляются и где принимаются; это места, *где* в нашем мозге что-то происходит<sup>22</sup>. Нейроанатомическая система включает такие структуры головного мозга, как островок и медиальная префронтальная кора. Все они предназначены для выполнения определенных функций. Так, медиальная префронтальная кора участвует в принятии решений и извлечении долгосрочных воспоминаний<sup>23</sup>. Когда сигнал «делай больше» достигает медиальной префронтальной коры, запускается более активный, а иногда точнее настроенный процесс принятия решений и извлечения воспоминаний из долгосрочной памяти.

Сетями называют структуры мозга, связанные посредством прямых соединений и систем, склонных активироваться одновременно<sup>24</sup>. Например, островок и медиальная префронтальная кора тесно взаимосвязаны и часто функционируют одновременно, что делает их важными узлами так называемой сети пассивного режима работы головного мозга<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> Подробное описание нейробиологии химических и электрических сигналов в мозге см. Marie T. Banich and Rebecca J. Compton, *Cognitive Neuroscience* (New York: Cambridge, 2018).

<sup>22</sup> Подробное описание нейробиологии химических и электрических сигналов в мозге см. Marie T. Banich and Rebecca J. Compton, *Cognitive Neuroscience* (New York: Cambridge, 2018).

<sup>23</sup> David R. Euston, Aaron J. Gruber, and Bruce L. McNaughton, «The Role of Medial Prefrontal Cortex in Memory and Decision Making», *Neuron* 76, no. 6 (2012): 1057–70.

<sup>24</sup> Подробное описание см. György Buzsáki. *Rhythms of the Brain* (New York: Oxford University Press, 2011).

<sup>25</sup> Сеть пассивного режима работы мозга – нейронная сеть взаимодействующих участков мозга, активная в состоянии, когда человек не занят решением какой-либо внешней задачи, а бездействует, отдыхает, грезит или погружен в себя. *Прим. ред.*

Для того чтобы побудить нас к действию, мозг посылает нейрохимический сигнал через одну из своих семи сетей<sup>26</sup>. Все эти сети представляют собой древние системы, обнаруженные у всех млекопитающих и соответствующие поведенческим реакциям, для вызова которых предназначены. Так, есть система *страха, злости/гнева, горя*, или того, что биологи называют сепарационной тревогой. *Физическое влечение* побуждает нас производить потомство; *забота/воспитание* позволяет защищать и обучать младую поросль. Однако когда мы говорим о стимуле, или психической энергии, толкающей нас вперед, имеются в виду две новейшие системы: *игры/социального взаимодействия* и *поиска/желания*.

Система *игры/социального взаимодействия* включает в себя все те веселые и забавные вещи, которыми мы занимались в детстве: бегали, прыгали, мерились силой, гонялись друг за другом и, конечно же, общались. Раньше ученые считали, что главная ценность игры – в практике. Мы тренируемся в борьбе сегодня, потому что завтра нас может ждать настоящая битва за выживание. Но теперь точно известно, что игра прежде всего предназначена для того, чтобы обучить нас правилам общения и социальному взаимодействию. Например, когда вы играете со своим братом во дворе, а мама кричит: «Никогда не задирай тех, кто младше тебя!» – она передает вам нужное послание. Цель игры – преподать нам уроки вроде того, что право не всегда на стороне сильного. Так природа учит нас морали и нравственности<sup>27</sup>.

И обучение в данном случае осуществляется автоматически. Ведь в ходе игры мозг вырабатывает дофамин и окситоцин – два самых важных компонента его «системы вознаграждения». По сути, это наркотики для получения удовольствия, которые заставляют нас испытывать его, когда мы делаем или пытаемся сделать то, что удовлетворяет нашу потребность в выживании.

Дофамин – главная химическая награда, которую выдает нам мозг; окситоцин занимает второе место<sup>28</sup>. Определенную роль в получении удовольствия играют также серотонин, эндорфины, норадреналин и анандамид. Восхитительные чувства, вызываемые каждым из этих химических веществ, побуждают нас действовать, и при успешном исходе дела сильнее закрепляют поведенческий паттерн.

У нейрохимических веществ узкая специализация. Дофамин, например, стимулирует желания в их самых разных проявлениях, от сексуального влечения до жажды знаний. Мы ощущаем его присутствие в виде возбуждения, волнения, энтузиазма и желания найти смысл в той или иной ситуации. Когда раздается телефонный звонок, дофамин вызывает у нас интерес узнать, кто звонит. Стремление разобраться в теории «черных дыр», подняться на Эверест, узнать предел своих возможностей тоже его рук дело.

Норадреналин очень похож на дофамин, но действие этих нейромедиаторов все же отличается. Этот гормон как бы версия адреналина, только вырабатываемая в мозге, а не надпочечниками, как адреналин. Это нейрохимическое вещество вызывает мощный всплеск энергии и повышает бдительность, что, в свою очередь, стимулирует развитие гиперактивности и сверхбдительности. Одержимость идеей или проектом или невозможность перестать думать о новом знакомом – за все это несет ответственность норадреналин.

---

<sup>26</sup> Jaak Panksepp, *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions* (New York: Oxford University Press, 1998).

<sup>27</sup> Поведение в игре оказывает огромное влияние на эволюцию морали человека. См. Steven Kotler, *A Small Furry Prayer: Dog Rescue and the Meaning of Life* (New York: Bloomsbury, 2010), and Marc Bekoff, *The Emotional Lives of Animals* (Novato, CA: New World Library, 2007), 85–109.

<sup>28</sup> Подробно о дофамине читайте у Oscar Arias-Carrion, Maria Stamelou, Eric Murillo-Rodríguez, Manuel Menéndez-González, and Ernst Pöppel, «Dopaminergic Reward System: A Short Integrative Review», *International Archives of Medicine* 3, no. 1 (2010), 24; см. также Daniel Z. Lieberman and Michael E. Long, *The Molecule of More: How a Single Chemical in Your Brain Drives Love, Sex, and Creativity – and Will Determine the Fate of the Human Race* (Dallas: BenBella, 2019).

Вотчина окситоцина – доверие, любовь и дружба<sup>29</sup>. Образно говоря, это «просоциальное» нейрхимическое вещество проявляет свою силу при самых разных взаимодействиях – от многолетнего благополучного супружества до слаженно функционирующей компании. Мы ощущаем его присутствие в виде радости и любви. Оно способствует развитию доверия, поддерживает верность и эмпатию, укрепляет сотрудничество и стимулирует коммуникации.

Серотонин – успокаивающее, умиротворяющее химическое вещество, которое повышает настроение<sup>30</sup>. Например, этот гормон имеет отношение к чувству насыщения, возникающему после хорошего застолья или оргазма, и отчасти к желанию немного вздремнуть после трапезы или секса, а также к чувству удовлетворенности от хорошо выполненной работы.

И наконец, два последних химических вещества, эндорфины и анандамид, – благословенные обезболиватели. Оба – сверхмощные средства для снятия стресса, заменяющие унылость повседневности эйфорическим чувством расслабленности и счастья. Ощущение того, что в мире все в порядке, часто возникает во время такого замечательного состояния подъема, как эйфория бегуна, когда открывается второе дыхание.

Нейрохимия вознаграждения не просто связана с действием отдельных нейромедиаторов, чаще всего нас мотивируют их сочетания. Например, тандем дофамина и окситоцина позволяет испытывать чувство наслаждения игрой, а страсть – в том числе художника к своему ремеслу или в романтических отношениях – итог совокупного действия норадреналина и дофамина<sup>31</sup>.

Но, судя по всему, наиболее мощный нейрхимический коктейль – это поток. В нем смешаны все шесть основных химических веществ, доставляющих удовольствие, причем это тот редкий случай, когда можно ощутить воздействие всех сразу. Столь мощный эффект как раз и объясняет, почему люди обычно называют состояние потока своим любимым опытом, а психологи – «исходным кодом внутренней мотивации».

Второе, что играет важную роль в мотивации, – это система *поиска/желания*, иногда называемая системой вознаграждения. Это универсальная нейронная сеть, которая помогает животным добывать ресурсы для выживания. «В чистом виде [система поиска] стимулирует интенсивное и увлеченное исследование и... предвкушение волнения [и] обучения, – пишет нейробиолог Яак Панксепп, выделивший семь эмоциональных систем. – При активизации системы поиска разум наполняется любопытством и побуждает живые организмы *без усилий* (курсив мой) искать необходимое»<sup>32</sup>.

Я не просто так выделил слова «без усилий». Дело в том, что при правильной настройке системы результаты достигаются автоматически. Взять хотя бы страсть. Когда мы очень увлечены задачей, для ее выполнения нам обычно не приходится прилагать слишком много усилий. Благодаря дофамину и норадреналину все происходит словно само собой. Например, каждый день я просыпаюсь в четыре утра и сажусь писать. Требуется ли это упорства? Иногда, но в основном я это делаю, потому что мной движут интерес, страсть и цель. Едва проснувшись, я чувствую, как меня буквально распирает от желания узнать, в какие новые миры меня сегодня заведут слова. Даже после ужасных ночей, когда меня мучают кошмары и я просыпаюсь в

---

<sup>29</sup> Подробно об окситоцине см. Paul Zak, *The Moral Molecule* (New York: Penguin, 2012).

<sup>30</sup> Helen Fisher, *Why We Love: The Nature and Chemistry of Romantic Love* (New York: Owl Books, 2004), 55–98; см. также Adrian Fischer and Markus Ullsperger, «An Update on the Role of Serotonin and Its Interplay with Dopamine for Reward», *Frontiers in Human Neuroscience* (October 11, 2017), <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2017.00484/full>.

<sup>31</sup> Helen Fisher, 55–98.

<sup>32</sup> Jaak Panksepp, «Affective Neuroscience of the Emotional BrainMind: Evolutionary Perspectives and Implications for Understanding Depression», *Dialogues in Clinical Neuroscience* 12, no. 4 (December 2010): 533–45; о влиянии окситоцина на игру см. Sarah F. Brosnan et al., «Urinary Oxytocin in Capuchin Monkeys: Validation and the Influence of Social Behavior», *American Journal of Primatology* 80, no. 10 (2018); о влиянии дофамина см. Louk J. M. J. Vanderschuren, E. J. Marijke Achterberg, and Viviana Trezza, «The Neurobiology of Social Play and Its Rewarding Value in Rats», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 70 (2016): 86–105.

панике, я сажусь и пишу. В писательстве я нахожу укрытие, когда мне нужно убежать и спрятаться. Ремесло – мое спасение. Поговорите с любым, кому удалось достичь в жизни невозможного, и непременно услышите нечто подобное.

Вспомним, к сожалению, безвременно ушедшего великого горнолыжника и скайдайвера Шейна Макконки<sup>33</sup>. Как любой великий спортсмен, Макконки расширил границы человеческих возможностей, не просто совершив невозможное, а сделав это много-много раз. Когда кто-то спрашивал Шейна, как ему это удается, в его ответе неизменно подчеркивалась важность внутреннего драйва. «Просто я занимаюсь тем, что действительно люблю. Если все время делать то, чего очень хочется, ты счастлив. И тебе не приходится вкалывать каждый день, мечтая о чем-то другом. Каждое утро я встаю и иду на работу, от которой я в восторге. Это настоящий кайф!»

Нейрохимическая стимуляция, позволившая Шейну Макконки достичь невозможного, доступна каждому из нас. Так устроен наш мозг, и это результат мощного воздействия разных видов важнейшего эмоционального топлива, ингредиенты которого правильно смешаны для получения максимального эффекта.

## Рецепт драйва

В следующих двух главах мы научимся правильно *складировать* – накапливать, сохранять, усиливать, а потом использовать – пять мощнейших внутренних стимулов: любознательность, страсть, целеустремленность ([глава 2](#)), автономию и мастерство ([глава 3](#)). Мы сосредоточимся на этой пятерке не только потому, что это наши самые сильные мотивирующие факторы, но и потому, что самим нейробиологическим устройством организма они предназначены для совместного функционирования.

Начнем с любознательности – именно с нее, так уж водится, все начинается<sup>34</sup>. Основной интерес человека к любому предмету подкрепляется некоторым количеством норадреналина и дофамина. И хотя любопытство само по себе мощный двигатель, оно еще и главный ингредиент страсти, которая стимулирует нас еще сильнее. А значит, наша задача – научиться превращать искры любопытства в пламя страсти, подбрасывая больше нейрохимического топлива в виде норадреналина и дофамина в свой внутренний костер.

Далее следуют смысл и цель, дополняющие нашу страсть причиной более значимой, чем собственное «я». Как только это происходит, к рецепту добавляется окситоцин, и в результате дальнейшего усиления основных характеристик продуктивности, таких как целеустремленность, продуктивность и психологическая устойчивость, наш внутренний костер разгорается еще сильнее<sup>35</sup>.

И вот теперь, обретя цель, остается добавить два последних ингредиента: автономию и мастерство. А если точнее, когда у вас есть цель, нужна автономия – свобода для достижения этой цели. И наконец, как следствие, система требует мастерства, то есть стремления постоянно совершенствовать необходимые навыки.

Как видите, этот коктейль следует смешивать строго определенным образом. Но если все сделать правильно, жизнь становится захватывающей, интересной, полной удивительных возможностей и огромного смысла. И обеспечиваемый всем этим всплеск энергии и есть одна из

---

<sup>33</sup> Steven Kotler, *The Rise of Superman* (New York: New Harvest, 2014), 86; из интервью Шейна Макконки, 1996, 1997, 1998 гг.; Steve Winter, AI, May 26, 2011. Эту же цитату в несколько иной версии и интересный рассказ о роли Макконки в развитии экстремального спорта найдете в книге Rob Story, «Skiing Will Never Be the Same: The Life and Death of Shane McConkey», *Skiing*, August 2009.

<sup>34</sup> Kidd and Hayden, «The Psychology and Neuroscience of Curiosity», 449–60.

<sup>35</sup> Adriana Kraig et al., «Social Purpose Increases Direct-to-Borrower Microfinance Investments by Reducing Physiologic Arousal», *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics* 11, no. 2 (2018): 116–26.

причин того, почему осуществить невозможное оказывается гораздо проще, чем мы предполагали, ведь с правильно упорядоченными внутренними стимулами природа работает на нас, а не против нас. Иными словами, погоня за невозможным помогает нам его достичь.

## Глава 2. Рецепт страсти

В этой главе мы начнем складывать внутренние стимулы в правильном порядке, учась усиливать любознательность, превращать ее в страсть, а полученные результаты – в цель. Скажу сразу: быстро не получится. На одни этапы уйдут недели, а на другие – целые месяцы. Но непременно стремитесь сделать все правильно. Вы же не хотите потратить два года на то, чтобы под влиянием какой-то страсти в конце концов обнаружить, что это был всего лишь один из этапов. Вам обязательно нужно подключиться к своим внутренним стимулам сегодня, потому что, если через два года вдруг окажется, что вы, образно говоря, набрали неправильный номер, вам будет досадно начинать все сначала. Словом, для достижения максимальной продуктивности иногда нужно торопиться медленно. И это один из таких случаев.

### Составьте список

Самый простой способ начать копить внутренние стимулы – составить список. При возможности воспользуйтесь блокнотом, а не компьютером. Человеческая память связана с мелкой моторикой, а значит, ручка и бумага – более эффективный инструмент обучения, чем ноутбук и клавиатура<sup>36</sup>.

Прежде всего запишите двадцать пять вещей, которые вас искренне интересуют. Я имею в виду такие, о каких, выдайся у вас свободные выходные, вам было бы любопытно прочитать несколько книг, посетить лекцию или побеседовать с экспертом. Составляя список, будьте максимально конкретны. Не пишите, что интересуетесь футболом, панк-роком или продуктами питания, поскольку эти категории слишком расплывчаты, чтобы быть полезными. Надо писать, например, так: меня интересует техника блокировки, которая используется на позиции левого тэкла<sup>37</sup>; эволюция политического панка от группы Crass до группы Rise Against; вероятность того, что в ближайшие десять лет кузнечики и прочие насекомые станут основным источником протеина в рационе человека. Точность снабжает систему распознавания паттернов (образов) в мозге необходимым для установления связей между идеями материалом. Чем подробнее информация, тем, конечно же, лучше.

### Найдите места пересечения

После того как список будет готов, поищите, где эти двадцать пять идей пересекаются друг с другом. Скажем, если это касается приведенных выше примеров (кузнечики как источник белка и нюансы блокирования мяча), то интерес к технике блокирования может также вызвать интерес к тому, какой рацион способствует ее эффективному применению. Насекомые исключительно богаты протеинами, но подходят ли они в качестве спортивного питания для футболистов?

Дело в том, что для рождения истинной страсти одного любопытства мало – просто не хватит нейрохимических веществ для поддержания мотивации. Поэтому важно понять, где пересекаются три-четыре пункта из вашего списка. И если вы найдете эту точку, считайте, что смешивание коктейля страсти началось. Вот где скрыта настоящая энергия!

Когда несколько сфер вашего интереса пересекаются, не только резко повышается вовлеченность, но и создаются условия для распознавания мозгом паттернов, иными словами, для

---

<sup>36</sup> Timothy J. Smoker, Carrie E. Murphy, and Alison K. Rockwell, «Comparing Memory for Handwriting versus Typing», *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* 53, no. 22 (2009): 1744–47.

<sup>37</sup> Левый тэкл – самая ответственная позиция в линии защиты команды по американскому футболу. *Прим. ред.*

объединения и связи новых идей<sup>38</sup>. Распознавание происходит на самом базовом уровне, и, по сути, это главная задача большинства нейронов, причем каждый раз мозг вознаграждает нас крошечной порцией дофамина.

Дофамин, как и все нейрохимические вещества, играет в работе мозга множество различных ролей; о некоторых из них мы уже говорили. А теперь расширим наши знания, сосредоточившись на четырех дополнительных задачах, выполняемых этим гормоном. Во-первых, этот нейромедиатор – мощное средство концентрации. Под его воздействием внимание, словно луч лазера, четко сосредоточено на поставленной задаче. Мы возбуждены, взволнованы, заинтересованы и с гораздо большей вероятностью способны войти в состояние потока. Во-вторых, дофамин регулирует соотношение сигнал/шум в мозге, усиливая первый и ослабляя второй, что позволяет мозгу распознавать больше паттернов.

Тут мы имеем дело со своеобразным циклом обратной связи. Обнаружив связь между первыми двумя идеями (паттерн), организм получает дозу дофамина, что, в свою очередь, помогает находить еще больше новых связей (распознавание паттернов). Наверняка вы когда-нибудь разгадывали кроссворды или sudoku, так вот: небольшой прилив удовольствия, испытываемого, когда находишь правильный ответ, как раз и вызван дофамином. А как думаете, почему мы часто даем несколько правильных ответов подряд? Да потому что дофамин уже устранил некоторые помехи, чем поспособствовал распознаванию большего числа паттернов. По этой же причине творческие идеи обычно развиваются по спирали: одна хорошая идея приводит к следующей и так далее.

---

<sup>38</sup> Больше о распознавании паттернов и дофамине см. Andrei T. Popescu, Michael R. Zhou, and Mu-Ming Poo, «Phasic Dopamine Release in the Medial Prefrontal Cortex Enhances Stimulus Discrimination», *Proceedings of the National Academy of Sciences* 113, no. 22 (2016); больше о концентрации внимания и дофамине см. A. Nieoullon, «Dopamine and the Regulation of Cognition and Attention», *Progress in Neurobiology* 67, no. 1 (2002): 53–83; больше о коэффициенте помех и дофамине см. Caitlin M. Vander Weele, Cody A. Siciliano, Gillian A. Matthews, Praneeth Namburi, Ehsan M. Izadmehr, Isabella C. Espinel, Edward H. Nieh et al., «Dopamine Enhances Signal-to-Noise Ratio in Cortical-Brainstem Encoding of Aversive Stimuli», *Nature* 563, no. 7731 (2018): 397–401.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.