

## Глава 1

---

# Не слишком ли усердно вы трудитесь?\*

Интервью с Гербертом Бенсоном,  
доктором медицины

### СУТЬ ИДЕИ

Ключ к преодолению стресса — так называемый *принцип прорыва*, или расслабления на пике усилий. В этой методике можно выделить четыре этапа.

---

\* Краткая версия статьи Бронвина Фрайера в Harvard Business Review (HBR) с изложением основных идей, ноябрь 2005 года.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1. Приступай к трудной задаче и трудись упорно, пока не почувствуешь, что достиг максимума своих возможностей.
2. Сделай перерыв. Займись чем-нибудь другим, сделай глубокий вдох, сосредоточившись на умиротворяющей фразе, вздремни или прими горячий душ.
3. Расслабься. Это и есть момент прорыва, когда ты ощутишь приток творческих идей и решений.
4. Вернись к прежней уверенности в себе, но на новом уровне.

Используйте методику прорыва каждый раз, когда это необходимо, и добивайтесь новых успехов и нового уровня эффективности.

Когда стрессовая ситуация помогает в вашей деятельности, а когда вредит? Чтобы выяснить это, главный редактор HBR Бронвин Фрайер побеседовала с Гербертом Бенсоном, основателем медицинского института «Ум и тело» в Честнат-Хилл, Массачусетс. Бенсон преподает в Гарвардской медицинской школе и более 35 лет посвятил исследованиям в сфере неврологии и изучения стресса. Он более известен как соавтор книги-бестселлера *The Relaxation Response* (1975). В статье *Your Innate Asset for Combating Stress* (HBR, July — August 1974) он впервые описал методику анализа сложных физиологических взаимосвязей между стрессом и релаксацией и преимуществ для менеджеров таких практик, как

медитация. На данный момент его последней вышедшей из печати книгой стала *Relaxation Revolution* (Scribner, 2011) в соавторстве с Уильямом Проктором.

Бенсон и Проктор выяснили, как эффективно использовать стресс, применяя *принцип прорыва* — парадоксальное чередование активности и пассивности. Используя простую технику контроля испытываемого стресса, человек способен увеличить работоспособность и эффективность, избежав при этом «перегорания». В приведенном далее интервью (в сокращении) Бенсон описывает, за счет чего мы могли бы генерировать больше творческих идей, повысить продуктивность на работе и помочь нашим коллегам добиться таких же результатов. Он признает, что в разработке обсуждаемых далее идей большую роль сыграл Проктор.

***НБР: Мы все знаем, что неконтролируемый стресс бывает разрушительным. Но есть ли у стресса положительные стороны?***

— Конечно, но сначала определим, что такое стресс. Стресс — это физиологическая реакция на любое изменение, плохое или хорошее, которая переводит тело и мозг в режим «бей или беги». Положительный стресс, называемый также *эустрессом*, дает нам энергию и мотивирует бороться и творить. Мы наблюдаем эустресс у лучших атлетов, творцов, у любых людей с высокими достижениями. Любой, кто заключал важный контракт

или, например, удачно прошел ежегодное собеседование по результатам работы, использует такие преимущества эустресса, как ясность мышления, концентрация и творческая интуиция.

Однако большинство людей, говоря о стрессе, имеют в виду его отрицательную разновидность. На работе факторы негативного стресса включают действия покупателей, клиентов, начальников, коллег, рабочих в сочетании с жесткими контрольными сроками. В медицинском институте «Дух и тело» мы сталкиваемся с управленцами, которые непрестанно нервничают из-за... влияния Китая на рынки их компаний, экономической конъюнктуры, мировых запасов нефти и т. д. Более того, люди приходят на работу взвинченными из-за семейных проблем, налогов, пробок на дорогах, а также обеспокоенными стандартным набором плохих новостей, которые наводят на них уныние и заставляют остро ощущать беспомощность: ураганы, политика, похищение детей, войны, террористические атаки, деградация окружающей среды... список продолжите сами.

***HBR:* Многие компании предлагают программы борьбы со стрессом, от занятий йогой на территории компании и массажа до великолепно оборудованных спортзалов и семинаров-практикумов. Что здесь не так?**

— Если компании хотят быть конкурентоспособными, то крайне важно что-то делать, чтобы решить

проблему сильнейшего отрицательного влияния стресса на работе, но зачастую программы, которые они внедряют, — это полумеры. Отдел HR один-два раза в год может пригласить лектора или организовать занятия тай чи и настойчиво рекомендовать их к посещению, но придет только пара человек, потому что у них нет времени даже пообедать, где уж тратить час на мероприятие, никак не связанное с работой, да еще и расслабляющее! Когда руководство и корпоративная культура в целом недвусмысленно поощряют людей участвовать в этом, они не будут чувствовать свою вину или беспокоиться, что их сочтут бездельниками, если они туда пойдут.

Такое положение вещей непростительно, особенно если вспомнить о миллиардах долларов, потерянных из-за прогулов, текучки кадров, утраты трудоспособности, затрат на страховку, несчастных случаев на рабочем месте, насилия, компенсаций работающим, издержек на судебные процессы, не говоря уже о затратах на замену ценных сотрудников, которые ушли из-за связанных со стрессом проблем. К счастью, у каждого из нас есть возможность преодолеть стресс, и лидеры, которые научились это делать сами и научили подчиненных, добиваются невероятной производительности труда и мобилизуют огромные резервы, сэкономя на издержках такого рода.

***HBR: В какой области науки вы проводили свои исследования и какие получили результаты?***

— Прежде всего я хотел бы сказать, что в медицинском институте «Ум и тело» мы не открыли ничего нового. Американский философ Уильям Джеймс дал определение «принципа прорыва» в книге *Varieties of Religious Experience* (1902). Мы же поставили цель найти научное обоснование этого принципа, открытого Джеймсом.

За последние несколько десятилетий наши специалисты собрали данные из множества областей науки: демографии, физиологических исследований, томографии головного мозга, молекулярной биологии, биохимии, молекулярной биологии и других способов измерения реакции организма на стресс. В этих исследованиях мы обращали особое внимание на реакцию релаксации и убедились в том, насколько она эффективна. Это физиологическое состояние глубокого отдыха, которое противодействует вредному влиянию таких последствий реакции «бей или беги», как учащенное сердцебиение, повышенное кровяное давление и мышечное напряжение. С точки зрения неврологии, сталкиваясь со стрессом на работе (трудный в общении коллега, напряженные переговоры, жесткие сроки исполнения или что-нибудь более серьезное), какое-то время мы справляемся с этим, но потом проявляются отрицательные эффекты. Если мы долго находимся под воздействием реакции «бей или беги», давление значительно возрастает, и в кровь выбрасываются эпинефрин, норэпинефрин и кортизол. Это приводит к повышению кровяного давления и учащению сердцебиения, увеличению мозговой

активности. Эти симптомы, проявляющиеся в течение длительного времени, очень вредны для организма. Однако, полностью «отпустив проблему» на этом этапе с помощью определенных ограничителей, мозг перестраивается так, что улучшается обмен информацией между полушариями. После этого способность мозга решать проблемы существенно возрастает.

Чтобы лучше понять действие этого механизма, вернемся примерно на сто лет назад и обратимся к работе исследователей из Гарвардского университета Роберта Йеркса и Джона Додсона. В 1908 году они показали, что в условиях стресса продуктивность труда растет, но только до определенной точки. После этого она катастрофически снижается (рис. 1.1).

Мы установили, что, поднимая уровень стресса до высшей точки на графике, а затем эффективно снижая его за счет переключения на успокаивающую, восстанавливающую деятельность, участники эксперимента вызывали реакцию релаксации, и это успешно противодействовало негативному воздействию гормонов стресса. Молекулярные исследования показали, что высвобождалась окись азота, которая участвует в выработке таких нейротрансмиттеров, как эндорфины и дофамины. Эти химические элементы усиливают общее ощущение хорошего самочувствия. Как только мозг успокаивается, в его области, ответственной за внимание, пространственно-временную ориентацию и принятие решений, возникает так называемое *успокоительное возбуждение*, или сфокусированный рост активности.



**Рис. 1.1.** Кривая Йеркса — Додсона

Стресс — важная реакция на высококонкурентную среду. Перед гонкой, экзаменом, важной встречей ваше сердцебиение учащается и одновременно растет кровяное давление. Вы становитесь более сосредоточенным, настороженным и эффективным. Однако, достигнув определенного уровня, стресс подрывает вашу производительность, эффективность и даже здоровье. Исследователи из Гарвардского университета Роберт М. Йеркс и Джон Д. Додсон впервые установили взаимосвязь между стрессом и продуктивностью труда в 1908 году; впоследствии она получила название закона Йеркса — Додсона

Во время релаксации люди испытывали внезапное творческое озарение, делавшее очевидным решение проблемы. Это мгновенное явление. После этого участники эксперимента демонстрировали устойчивую повышенную продуктивность. Мы назвали это «новым нормальным» состоянием, так как оно могло длиться сколь угодно долго.



Это весьма загадочное явление. Выведением на пик активности, а потом внезапным переходом в спокойное, расслабленное состояние можно стимулировать мозговую деятельность. Со временем участники, которые научились делать это произвольно, стабильно демонстрировали высокую продуктивность. Это особенно характерно для спортсменов и людей из мира искусства, но бывает и среди предпринимателей, с которыми мы работаем.

### ***HBR:* Как применить принцип прорыва на практике?**

— Методика прорыва содержит четыре этапа.

Первый этап — приложение огромных усилий для решения труднейшей задачи. Для бизнесмена это, например, углубленный анализ проблемы или сбор фактического материала, но это может быть и просто напряженное размышление о стрессовой ситуации на работе, которую провоцирует трудный в общении сотрудник, проблемы эффективности, трудности в составлении бюджета. Суть в том, чтобы некоторое время трудиться над решением проблемы с напряжением всех сил. В сущности, вам нужно полностью погрузиться в нее, чтобы выйти на пик кривой Йеркса — Додсона.

Приблизившись к пику кривой, вы наверняка почувствуете, что дальнейшие усилия не дают результата и накапливается беспокойство. Появляются неприятные ощущения тревоги, боязни, злости или скуки; вы

почувствуете, что подсознательно стремитесь отложить работу. Могут проявиться даже физиологические симптомы, например головная боль, тяжесть в желудке или потливость ладоней. Это означает, что пора переходить ко второму этапу.

Второй этап заключается в том, чтобы отвлечься от проблемы и заняться чем-нибудь совершенно другим, что вызывает реакцию релаксации. Например, прекрасно работает десятиминутное расслабляющее упражнение, когда вы успокаиваете свой разум и сосредотачиваетесь на дыхании, отвлекаясь от мучивших вас мыслей. Кто-то идет на пробежку или гладит кота; кто-то рассматривает любимые картины. Кто-то расслабляется в сауне или принимает горячий душ. Кто-то старается «переспать с проблемой», слегка вздремнув или хорошо выспавшись ночью, кто-то обедает с друзьями или слушает свою любимую музыку.

Я знаю одного топ-менеджера, мужчину, который расслабляется, вышивая крестиком. Это приводит к перестройке мышления — основы нового вдохновения, решений и творчества. Главное — перестать анализировать, выключить самоконтроль и полностью отключиться от мыслей, провоцирующих стресс. Когда вы позволяете мозгу успокоиться, организм высвобождает окись азота, улучшающую самочувствие и повышающую продуктивность.

Мы наблюдали, как менеджер переживал по поводу презентации, которую нужно было провести для

руководства компании. Он неустанно трудился над ней, но чем дальше, тем меньше понимал, как именно презентация должна выглядеть, и тем сильнее тревожился. К счастью, он научился расслабляться, посещая художественный музей возле своего офиса. Туда он и отправился. Очень скоро он уже отдыхал душой, созерцая свои любимые картины. И в этот момент его осенило, что он пытался охватить одновременно слишком много различных тем, а нужно остановиться на одной, подкрепив ее весомыми примерами. Он ощутил прилив вдохновения и уверенность, что наконец-то знает правильный ответ. Вернувшись в офис, он переделал презентацию и отправился домой, полностью успокоенный и счастливый.

Именно третий этап — внезапное озарение — и есть подлинный прорыв. Прорыв часто называют опытом *пикового состояния*, *потокowym состоянием* или *переходом в зону*. Спортсмены мирового уровня достигают этого состояния, позволяя мышечной памяти работать после максимально напряженных тренировок и последующего расслабления. Они полностью погружаются в то, что делают, чувствуя автоматизм, ясность и отсутствие необходимости прилагать усилия. Во всех случаях прорыв ощущается как прекрасное самочувствие и расслабление, с которым приходят неожиданное вдохновение или высокий уровень продуктивности. И все это — результат простого биологического механизма, который мы можем запускать по желанию.

Последний, четвертый этап — возвращение в новое нормальное состояние, в котором сохраняется чувство уверенности. Менеджер, переделавший свою презентацию, на следующее утро пришел на работу в твердой уверенности, что все будет хорошо. Совещание у руководства прошло успешно, и он получил одобрительный отзыв от босса и коллег.

***HBR: Прорыв возможен в любой момент или только иногда? Какой процент людей испытывали озарение таким образом?***

— У нас до сих пор нет однозначных данных по этому вопросу, но опыт показывает, что люди из групп, в которых учили вызывать реакцию релаксации, испытывают озарение гораздо чаще по сравнению с группами, где такие занятия не проводились. Около 25% обучавшихся, а иногда даже больше могут уверенно достигать этого состояния.

Иногда оно приходит после тяжелой болезни, вызванной или усугубленной тяжелым стрессом. Один известный CEO, с которым мы работали, годами трудился более 60 часов в неделю на стрессовой должности. Он пришел к нам после того, как у него диагностировали бессимптомный сердечный приступ. Его мир полностью перевернулся. Он взял отпуск по состоянию здоровья, чтобы посвятить его лечению, задать себе вопрос о смысле своего существования и провести время

с семьей. Мы научили его использовать реакцию релаксации и принцип прорыва. Он выздоровел и вернулся на работу гораздо более выносливым и продуктивным, чем ранее.

***HBR: Могут ли команды или группы практиковать это вместе или каким-либо образом «заряжать» друг друга?***

— Конечно. Воспользоваться преимуществами управления разумом и телом могут не только индивидуумы. Те, кто поднаторел в этом, скорее всего, сумеют оказать существенную помощь коллегам. Люди могут работать сообща над решением проблем компании, представляя собой слаженный «оркестр».

Позвольте привести пример. Несколько лет назад три топ-менеджера компьютерных компаний, с которыми мы работали, два дня уговаривали венчурных инвесторов из Сингапура профинансировать несколько проектов по разработке новой технологии шифрования. Они долго и напряженно размышляли о проблемах в области шифрования как в штаб-квартире компании в США, так и в процессе подготовки к презентации в Сингапуре. Это привело к повышению уровня гормонов стресса.

После того как встреча закончилась, они втроем заказали такси до аэропорта. Поездка была долгой, и они почувствовали, что наконец-то могут успокоиться. Без какого-либо предварительного планирования

расслабляющая атмосфера в такси обеспечила необходимую передышку от владевших ими мыслей и эмоций. Ощущение облегчения, окончания тяжелых, наполненных стрессом дней, чувство товарищества и психически успокаивающая поездка в темноте определенно вызвали реакцию релаксации. В результате все они пришли в психологическое состояние, способствующее сосредоточенности и ясному осмыслению проблем шифрования.

Из всех троих изобретатель технологии был самым креативным, способным лучше других гармонизировать работу правого и левого полушарий мозга. Он выдал идею революционного продукта, которая в какой-то момент пришла ему в голову. Двое его коллег, более прямолинейно и практически мысливших, воодушевились и засыпали его массой вопросов и идей для позиционирования продукта и его продажи. К концу поездки завершенная идея сложилась в их головах без всяких записей. Три недели спустя они подали заявку на предварительное охранное свидетельство, а через год — заявку на окончательный патент. Сейчас они продают одну из версий этого продукта как часть стоимости многомиллионного предприятия.

Записал Бронвин Фраер, *главный редактор Harvard Business Review*