

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Парашютисты и танцоры

1

Американские ученые даже не мечтали проделать что-нибудь подобное. Мы до сих пор не вполне понимаем, как совет по этике Университета Трира решился дать добро на проведение такого эксперимента. Однако нам доподлинно известно, что каким-то образом Рената Дайнцер получила университетское благословение. И вот она уже в Мозельской долине — известном винодельческом районе Германии — стоит посреди крохотного летного поля перед шестнадцатью испуганными людьми, которых убедила сделать первый в их жизни прыжок с парашютом.

Каждому из них было обещано, что за один день его превратят из неофита, ни разу не совершившего ничего подобного, в мастера свободного падения.

Напугать до полусмерти — в этом заключалась суть эксперимента Ренаты Дайнцер. Ей было важно определить, как организм реагирует на факторы, вызывающие сильный стресс, а точнее, проявляется ли тот страх, который она видела на лицах окружавших ее людей, на уровне биохимических процессов.

Рената Дайнцер попросила каждого участника эксперимента до и после прыжка пожевать небольшой кусочек губки и выплюнуть его

в пробирку. По собранным образцам слюны она могла точно определить, как выражается на биохимическом уровне острая стрессовая реакция, — другими словами, оценить психоэндокринные факторы напряжения, возникающего во время прыжка с парашютом.

Небольшой самолет раз за разом поднимал в воздух по три-четыре человека, сидевших на полу и пристегнутых ремнями безопасности. Колотящиеся сердца несчастных буквально выпрыгивали из груди, казалось, их сдерживали только парашютные лямки.

Всего за пять минут самолет достигал высоты более трех тысяч метров — зоны выброски парашютистов. Все участники уже находились на грани нервного срыва, но во славу науки ни один из них не пошел на попятную. Когда самолет снижал скорость до 160 километров в час, испытуемые занимали исходное положение и по одному выпрыгивали через люк в хвостовой части фюзеляжа. Каждый делал по кувырку, а затем, слегка прогнувшись, зависал в воздухе животом и лицом к земле, и его тело начинало свободное падение со скоростью почти 200 километров в час. Бесконечно долгую минуту новоиспеченные парашютисты испытывали невероятное состояние стремительного полета вниз, прямо на виноградники.

Во время первого свободного падения человеку бывает так страшно, что он или дышит слишком глубоко, перенасыщая легкие кислородом, или, напротив, забывает дышать. Это особенно опасно, потому что на высоте трех тысяч метров ощущается недостаток кислорода, а из-за давления воздушного потока нарушается работа кровеносных сосудов. В самых серьезных случаях возникает гипоксия, приводящая к временной слепоте, нарушению памяти и потере ориентации. К тому времени, когда можно дернуть за кольцо и прекратить свободное падение, желание спастись достигает такой силы, что в момент открытия парашюта некоторые полностью отключаются и какую-то часть спуска находятся в бессознательном состоянии.

Однако у подопечных Ренаты Дайнцер не возникло никаких осложнений. Слушая инструкции, передаваемые по радиостанции, встроенной в защитные шлемы, все до одного благополучно добрались

до посадочной полосы, а некоторые начинающие парашютисты даже сумели плавно приземлиться на ноги.

Вряд ли участники эксперимента захотели бы включить этот подвиг в список дел, которые необходимо выполнить, прежде чем перейти в мир иной. Впрочем, им предстояло осуществить его *снова*. Рената Дайнцер предложила членам группы прыгнуть с парашютом три раза. После каждого приземления они смачивали губку слюной и ждали своей очереди на следующий прыжок. Некоторые начинающие парашютисты совершили по три прыжка за один час.

Почему прыгать было необходимо именно три раза? Рената Дайнцер хотела выяснить, насколько ослабевает возбуждение, возникающее обычно во время первого свободного падения. Другими словами, привыкает ли человек к прыжкам настолько, что они больше не вызывают у него интенсивного напряжения?

По результатам анализа слюны парашютистов Дайнцер пришла к выводу, что именно первое падение вызывало реакцию крайнего возбуждения. Но во время каждого последующего уровень тревоги снижался примерно на четверть. Реакция на третий прыжок оставалась сильной, но в среднем ее величина составляла не более половины первоначальной — возникающее напряжение скорее напоминало состояние человека, который застрял в пробке и опаздывает на важную встречу.

Эксперимент Ренаты Дайнцер показал: к тому, чтобы стремительно мчаться навстречу земле в свободном падении, мы можем довольно быстро приспособиться.

Сегодня многие с большим удовольствием — и довольно часто — прыгают с парашютом. Но если каждое повторное свободное падение все меньше и меньше обеспечивает организм мощным выбросом гормонов, в чем же секрет неизменной притягательности затяжных прыжков? Стивен Линг, изучающий проблемы риска, создал концепцию «ходения по краю», воспользовавшись термином *edgework*, который в свое время ввел в обиход журналист Хантер Томпсон, описавший разные аспекты анархического поведения человека. В 1980-е годы Линг служил в одном из центров парашютной подготовки, где управляем самолетом

для прыжков с парашютом. Поэтому, когда в дальнейшем ученый стал исследовать поведение автогонщиков, горнолыжников, строевых солдат и предпринимателей, он смог сопоставить полученные данные с тем, что уже хорошо знал о парашютистах. В результате Линг пришел к следующему выводу: истинная притягательность прыжков с парашютом, как и других видов деятельности, где есть риск, обусловлена тем, что человек, выполняющий соответствующее дело квалифицированно, полностью владеет ситуацией, которой, по мнению большинства обычных людей, невозможно управлять. Любители ходить по краю пропасти могут контролировать происходящее благодаря, во-первых, мерам безопасности, абсолютно необходимым в условиях большого риска, и, во-вторых, основным моторным навыкам, позволяющим не поддаваться парализующему воздействию страха и безраздельно концентрироваться на выполнении действий, нужных для выживания. Наградой служит чувство свободы воли, которое люди обретают в процессе преодоления риска. На самом деле их привлекают отнюдь не острые ощущения, а возможность управлять собой в щекочущих нервы обстоятельствах.

А теперь нам хотелось бы выяснить, какая разница между прыжками с парашютом и — бальными танцами.

2

Едва ли Хантер Томпсон когда-нибудь считал бальные танцы искушением судьбы. Вряд ли удастся найти в них нечто анархическое. Не похоже, чтобы это занятие относилось к категории неуправляемых ситуаций. Маловероятно, что в результате увлечения бальными танцами наступит летальный исход.

К северо-западу от Мозельской долины, примерно в 450 километрах от места проведения вышеописанного эксперимента, в немецком городе Дортмунде, проводил исследование ученый, которого тоже интересовало воздействие сильных переживаний на функционирование эндокринной системы человека. Николас Роледер, подобно Ренате Дайнцер,

вооружившись губками для сбора образцов слюны, проанализировал ее состав и сопоставил результаты за те дни, когда участники эксперимента тренировались или отдыхали, с результатами, полученными во время соревнований. На сей раз в качестве объектов исследования выступали танцоры, причем в большинстве случаев это были пары, уже много лет занимавшиеся бальными танцами.

Исследование проводилось во время конкурса, проходившего в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия. Причем речь не шла о денежных призах — съехавшимся из разных уголков Европы танцорам было важно заявить о себе. Состязание началось в субботу и длилось много часов подряд практически без перерывов; недолгие передышки наступали только во время объявления победителей очередного отборочного тура. В категории «современные танцы» участвовали мужчины с зачесанными назад волосами, одетые во фраки, и женщины со сценическим гримом на лице, в шелковых, расшитых блестками вечерних платьях. Каждая пара, услышав свой номер, выходила на танцевальную площадку, полторы минуты исполняла медленный вальс, после чего покидала сцену и, попивая воду, ждала своей очереди на следующий танец — впереди у них были танго, венский вальс, медленный и быстрый фокстрот.

Во время конкурса пары вызывали только по номерам, имена танцоров не назывались до тех пор, пока в конце дня не объявляли финалистов. Однако подобная анонимность мало чем помогала участникам: их волнение от осознания того, что пять судей сразу заметят любую оплошность, было почти осязаемым. Судьи оценивали каждое движение танцоров, обращая особое внимание на такие нюансы исполнения, как плавность ритмических сочетаний шагов фокстрота, энергичный и четкий ритм танго, подъемы и спуски в вальсе, вытягивание лодыжек и носков для улучшения линий.

Во время каждого раунда, а также до и после пары собирали образцы слюны. К концу вечера у Николаса Роледера в холодильнике насчитывалось почти девятьсот пробирок.

Вернувшись в свою лабораторию, исследователь, чтобы предотвратить образование плесени, заморозил образцы, а потом размораживал

их по мере необходимости. Он прогонял слюну каждого участника в центрифуге со скоростью трех тысяч оборотов в минуту, затем с помощью пипетки помещал по двадцать пять микролитров в лунки аналитического планшета, покрытого козьими антикроличьими антителами, и добавлял в образец перекись и иммунную сыворотку, после чего удалял все свободные молекулы с помощью фосфатной ванны. Под воздействием всех перечисленных химических веществ содержимое аналитического планшета начинало излучать сильное свечение. С помощью люменометра Роледер измерял его интенсивность, что позволило ему определить количество маркеров стресса в образцах слюны танцоров. Насколько велико было волнение, испытываемое танцорами?

Напряжение конкурса бальных танцев вызывало у участников такую же сильную реакцию, как у начинающих парашютистов во время второго прыжка. Более того, у многих танцоров стресс достигал такого же уровня интенсивности, как у людей, совершивших свой *первый затяжной прыжок с парашютом*.

Не забывайте, что этот конкурс не был в жизни танцоров ни первым, ни даже вторым. Многие из них принимали участие в разных состязаниях на протяжении восьми лет; в среднем на каждого участника приходилось по сто тридцать одному конкурсу. Однако, несмотря на весь свой опыт участия в конкурсах и тысячи часов практики, танцоры все равно испытывали сильнейшее напряжение.

Проанализировав полученные данные, Николас Роледер попытался определить влияние опыта на уровень стресса. Он разделил участников на три категории по квалификации. В первую группу вошли танцоры, у которых за плечами было менее восьмидесяти соревнований; опыт бальных танцев большинства из них не превышал нескольких лет. Танцоры второй группы приняли участие в более чем восьмидесяти соревнованиях и занимались бальными танцами больше двух лет. Третью группу составили мастера, регулярно танцевавшие на протяжении более десяти лет и принявшие участие в ста семидесяти трех конкурсах. Один танцор участвовал в более чем четырехстах соревнованиях.

По идее, все они были настоящими профессионалами. При таком уровне квалификации участие в танцевальных конкурсах не должно было бы требовать от них серьезного когнитивного контроля — об этом говорят теоретические выкладки, поскольку за мышечную память отвечает мозжечок, корректирующий двигательную активность и обеспечивающий автоматическое выполнение необходимых движений. Следовательно, танцоры могли бы не терзаться от страха, что забудут, на какое ребро стопы, внутреннее или внешнее, ставить ногу.

В реальной жизни дело обстояло иначе. Во всех трех группах наблюдалась одинаково интенсивная стрессовая реакция. Психоэндокринные показатели не лгали: беспощадный мир танцевального зала вызывал у танцоров страх независимо от их опыта. Они так и не смогли привыкнуть к конкурсной борьбе. Даже танцоры с десятилетним стажем непрерывных занятий бальными танцами чувствовали себя в ту субботу так, будто прыгают из самолета с парашютом.

Почему так происходит? Почему затяжные прыжки с парашютом довольно быстро становятся обычным делом для человека, но ему не дано привыкнуть к участию в конкурсах бальных танцев?

Потому что настоящее различие между двумя видами деятельности состоит не в физической среде, в которой все происходит, и даже не в опасности для жизни и здоровья. Истинное отличие заключается в *психологической среде*. Опытные танцоры соревновались друг с другом, а начинающие парашютисты — нет. Если быть еще точнее, то стресс у танцоров вызывали не *танцы*, а тот факт, что оценивают их *исполнение*. Вопрос ставился так: победа или поражение.

Конкуренция — явление особое. Она сама по себе сопряжена с опасностью и волнением. Давайте строго подойдем к этой проблеме и постараемся в ней разобраться.

В последнее время утвердилось мнение, будто секрет успеха в любом виде деятельности состоит в осознанной и постоянной практике на протяжении минимум десяти лет. Именно упражнения сделают из вас настоящего специалиста. Будьте упорными — и вы получите свой шанс на успех. Идея получила широкое распространение, но мы чувствовали,

что в этой формуле успеха чего-то не хватает. Все-таки людей оценивают не по их умению *упражняться*.

Отработка действий, по сути, отличается от соревнования. Можете тысячу раз репетировать речь о том, насколько вы достойны данной работы, но что вы будете делать, когда увидите в приемной тридцать человек, претендующих на то же место?

Брокер может иметь научную степень и потратить десяток лет на изучение методов оценки акций, но поможет ли ему это, если доходность портфеля неожиданно сократится в два раза, а клиент захочет узнать, почему он не должен передавать свой счет другому трейдеру? Вы будете тренировать сына, подавая ему бейсбольный мяч миллионы раз, пока он не отработает удар, но что произойдет, когда ваш ребенок столкнется лицом к лицу с подающим, у которого одна цель — чтобы противник не поймал мяч? Постоянные упражнения на фортепиано развивают беглость пальцев, но избавят ли они от неприятных колик в животе, когда вы впервые окажетесь на сцене перед публикой?

Чтобы вам сопутствовал успех, необходимо действовать так, как требуют обстоятельства. Быть в состоянии справляться с внешними воздействиями. Не проявлять слабости перед лицом соперника.

Мы решили выяснить, как людям удается достичь этого.

Результаты исследования Николаса Роледера свидетельствуют: страх перед участием в соревновании не проходит с приобретением опыта — из чего неизбежно следует, что бесконечные годы тренировок не приведут вас к победе автоматически. Помимо осознанной практики успех зависит от вашего умения состязаться — иначе говоря, от того, насколько хорошо вы будете справляться с психоэндокринной реакцией на стресс, управлять ситуацией и обуздывать свои страхи. Из нашей книги вы узнаете, что всем свойственно так или иначе реагировать на стрессовую ситуацию, но каждый трактует ее по-своему, и именно характер интерпретации имеет решающее влияние на результат.

Десятки лет тренировок помогут стать хорошим профессионалом. Но это лишь распахнет перед вами определенные двери. В реальной жизни человеку придется «танцевать» против равных ему специалистов,

которые, как и он, практиковались годами. Побеждает не тот, у кого больше опыта. Победителем становится человек, умеющий лучше сознаться, — тот, кто сохраняет присутствие духа, когда играет оркестр, сверкают огни и наблюдают судьи.

В условиях любой конкуренции решающее значение имеют те же самые основные навыки, которые так необходимы, когда вы, рискуя всем, идете по острию ножа, — способность не поддаваться парализующему страху и умение концентрировать внимание.

Говоря откровенно, никто не тратит десять лет на тренировки, чтобы вступить в борьбу. Мир устроен совсем иначе, и никто не прокладывает удобных тропок. Нас всех сразу окунают в конкурентную среду — задолго до того, как мы сумеем накопить нужный опыт. При этом наши результаты обязательно оцениваются, а наша судьба зависит от умения действовать. Чтобы выдержать все испытания, мы нуждаемся в чем-то большем, чем практика. Нам необходим запал борьбы.

Этот вопрос мы исследуем в своей книге: изучаем дух соперничества и рассказываем, как его обрести.

3

Конкуренция заставляет мир вертеться. Она движущий фактор эволюции и основа демократии. Конкуренция стимулирует инновации и управляет мировыми рынками. Благодаря ей у нас есть средства к существованию.

Правда, некоторые утверждают, что конкуренция — источник зла. Они видят в ней только разрушительную силу и не верят в ее созидательный потенциал. По их мнению, сама суть конкуренции несовместима с такими общественно значимыми аспектами поведения людей, как сотрудничество и уважение.

Мы придерживаемся другой точки зрения. Те, кто предполагает, будто конкуренция несовместима с сотрудничеством, не учитывают довольно важные факторы. Во-первых, чтобы конкурировать, соперники должны взаимодействовать друг с другом и придерживаться определенных

правил: между ними существует взаимное соглашение, которое и регулирует их борьбу. Во-вторых, в большинстве случаев соперничество происходит между командами, а успех конкурентной борьбы зависит от взаимодействия отдельных членов коллектива. Следовательно, здоровая конкуренция невозможна без сотрудничества. На самом деле наша склонность к соперничеству формируется под воздействием тех же гормонов, что и склонность к взаимодействию.

Следует признать, что порой стремление быть первыми действительно пробуждает в человеке самое худшее. Однако недостойное поведение вряд ли позволит добиться долгосрочного успеха в конкурентной борьбе. Дети не станут играть с ребенком, который отнимает у них игрушки. У вас не будет постоянных клиентов, если вы обманываете людей или выводите их из себя. Дурные поступки приводят к изоляции: никто не хочет работать с теми, кому нельзя доверять. Кроме того, участники конкурентной борьбы, стремящиеся взять верх обманным путем, не обладают качествами, необходимыми для того, чтобы прийти к заслуженному успеху. Мошенничество — это краткосрочная стратегия, не способная обеспечить победу на долгом пути.

По нашему мнению, негативное отношение к конкуренции отчасти объясняется трудностями, связанными с толкованием этого термина. Мы без колебаний заявляем, что страны должны поддерживать высокую конкурентоспособность как в деловой, так и в научной сфере. Не-конкурентоспособная компания не только отстает по экономическим показателям, но и не выполняет своих обязательств перед акционерами и сотрудниками. Владельцы сезонных абонементов на игры имеют бесспорное право выражать недовольство, если их любимые команды не добиваются успеха. Конечно, не обязательно выигрывать каждый раз, но они должны хотя бы наступать и делать все возможное для достижения победы.

Термин «конкуренция» обретает негативное значение, только если используется применительно к отдельным людям. Когда речь заходит о Мэджике Джонсоне — игре на баскетбольной площадке или бизнесе в его империи недвижимости, — слова «боевой настрой» звучат как

комплимент, но если ваша любимая девушка во время карточной игры продемонстрирует нечто подобное, то вас это сильно насторожит.

Необходимо провести различие между *адаптивной* и *неадаптивной конкурентоспособностью*. Люди, которым свойственна адаптивная склонность к соперничеству, отличаются упорством и решимостью принять любой вызов, но ограничены неизменным соблюдением правил. Даже в случае проигрыша они проявляют способность испытывать истинное удовлетворение от потраченных усилий. Им нет необходимости быть лучшими во всем; они стремятся быть лучшими только в той области, в которой у них есть необходимая подготовка. Эти люди могут быть перфекционистами на работе, но им совершенно безразлично, что их результаты в теннисе или в шаффлборде самые худшие. Здоровая склонность к соперничеству характеризуется постоянным стремлением к совершенству, а не чрезмерной озабоченностью занимаемым положением. Именно адаптивная конкурентоспособность побуждает совершать великие, героические дела, которые вдохновляют всех нас.

Негативный оттенок значения слова «конкуренция» связан с неадаптивным вариантом стремления человека быть первым во всем. Неадаптивная склонность к соперничеству свойственна людям с такими качествами, как психологическая уязвимость и мотивационное смещение. Они не способны примириться с тем, что проигрыш является неотъемлемой частью жизни, и продолжают состязаться даже тогда, когда с ними уже никто не конкурирует. Они должны быть лучшими во всем и не прекращают сравнивать себя с окружающими, хотя соперничеству уже пришел конец. Они никогда не останавливаются при звуке финального свистка. Такой человек провоцирует и втягивает в борьбу людей, не желающих с ним соперничать. Когда же победу одержать не удается, он способен прибегнуть к мошенничеству.

Если люди говорят: «Я не стремлюсь к соперничеству», они имеют в виду именно неадаптивную склонность к конкуренции, думая при этом о тех, кто стремится превращать даже самые невинные события в кровавую бойню и вступает в борьбу по одной-единственной причине — чтобы воспользоваться возможностью унизить другого

человека. Сверхконкурентность представляет собой неадаптивный вариант склонности к соперничеству, тогда как адаптивный вариант говорит о благоприятном стремлении к переменам. Адаптивная склонность к конкуренции — это чрезвычайная разборчивость в выборе своих сражений и осознание, какие из них действительно важны, а какие только уводят от поставленных целей. В своей книге мы уделяем основное внимание именно адаптивной конкурентоспособности.

К сожалению, некоторые лингвистические особенности мешают более или менее вразумительно объяснить эти два понятия: *адаптивная конкурентоспособность* и *неадаптивная конкурентоспособность*.

Общий термин «конкурентность» не отражает тонкого различия между адаптивной и неадаптивной формой склонности к соперничеству. Чтобы дать определение человека с пробивным характером, описать его достоинства без негативного оттенка, приходится прибегать к лингвистическим уловкам, чаще всего к метафорической речи. Такие люди имеют «стальные нервы», «мертвую хватку», «бойцовский характер» и «железную волю». Об их действиях мы говорим не иначе, как: «берут быка за рога», «шагают по трупам», «идут напролом», «идут в банк», «тянут из себя все жилы». У них «слово связано с делом», они «собираются с силами», «бьют копытом», «рвутся в бой», «преодолевают препятствия» или «берут их штурмом». Человек с пробивным характером трудится не покладая рук, не делает себе поблажек и не сдается ни при каких обстоятельствах — ведь он лучший в своей области, он тот самый пес, который всегда побеждает в драке.

В конечном итоге подбор точных слов привел нас к истокам европейской цивилизации — культуре Древней Греции, где поистине умели ценить дух соперничества. Гимнастические залы, в которых мужчины готовились к спортивным соревнованиям, были центрами общественной жизни. Собираясь в них, горожане обменивались взглядами и обсуждали планы; они развивали свои идеи во время физических упражнений и соревнований. Древние греки играли в бабки, кости, стеклянные шарики и шашки — и относились к этим играм очень серьезно. На государственном уровне устраивались состязания драматургов и актеров;

многие произведения Эсхила, Софокла, Еврипида и Аристофана были написаны специально для таких конкурсов. Древняя Греция известна как родина Олимпийских игр, но помимо них проводились Панэллинские, Немейские и Истмийские игры, а также Гераи — атлетические состязания женщин, посвященные богине Гере.

Постоянное участие в состязаниях позволяло человеку совершенствовать и ум и тело. Конечной целью было достижение *арете* (др.-гр. *ἀρετή* — добродетель, доблесть, достоинство) — понятие, очень важное для каждого древнего грека. В наше время философский термин *арете* чаще всего связывают с понятиями «совершенство» и «превосходство». Однако это лишь часть его истинного значения.

По мнению историка Джона Лендана, соревновательность была источником всех остальных добродетелей: храбрости, преданности, добровестности. В эпоху Гомера о человеке, в котором горел огонь борьбы, говорили, что у него есть *арете*. Человек, показавший себя в разгаре сражения блестящим стратегом и бесстрашным воином, обладал *арете*. При любых испытаниях он оставался вождем, проявлявшим мастерство, умение, высокие замыслы и убежденность. Он обладал физической мощью, молниеносной реакцией и виртуозно владел мечом. Он был храбр и не преклонен. И самое главное, ему была присуща *метис* (др.-гр. *μῆτις* — разум, мудрость) — божественная мудрость.

Таким образом, *арете*, или достижение совершенства через соперничество, стало для древних греков главной добродетелью. *Арете* считалось характерной чертой олимпийских богов, а смертные лишь стремились достичь его.

Олимпийские игры представляли собой религиозный и спортивный праздник, но он был не просто развлечением, передышкой между боями или имитацией военных действий. Во время спортивных состязаний соревнующиеся мужчины имели возможность продемонстрировать свое *арете*. Считалось, что первыми участниками были сами олимпийские боги и герои греческих мифов, а принимавшие участие в атлетических состязаниях обычные люди стремились добиться таких же побед. Иначе говоря, древние греки, следуя за олимпийцами, могли достичь

божественного идеала. Состязания проявляли превосходные качества атлетов и учили их становиться лучшими среди лучших. На Олимпийских играх царил дух благородства: соперники, показывая спортивную доблесть, воздавали друг другу почести и славу. В таких состязаниях каждый имел возможность заслужить *кюдос* (др.-гр. *χύδος* — честь, слава) — признание богов за славные деяния.

Во многих отношениях «Илиада» и «Одиссея» представляют собой великую хвалебную песнь Гомера *арете*. Герои Ахилл («Илиада») и Одиссей («Одиссея») на протяжении всего эпического повествования доводят свое *арете* до совершенства. В «Илиаде» суть *арете* раскрывается в процессе поиска ответа на вопросы: почему и с кем мы боремся и как во время тяжких потрясений сохранить свою честь? В многочисленных испытаниях, выпавших на долю Одиссея по пути домой, Гомер описывает основы *арете*: доблесть, выносливость, самообладание, граничащую с хитростью лиса изобретательность, мудрость и дипломатичность.

Древние греки отнюдь не боялись, что соперничество порождает безнравственность. Напротив, они были убеждены, что соревновательность *научает* нравственному поведению. Люди могли постичь благородный дух состязательности, только оспаривая первенство. Проще говоря, древние греки учились вести честную борьбу, проявлять благородство и питать уважение к соперникам. Когда о ком-то говорили: он обладает *арете*, это означало, что борьба сформировала в человеке самые лучшие качества и помогла раскрыть всю мощь его потенциала.

4

Приблизительно через 2900 лет после эпохи Гомера, в 2008 году, в Пекине открылись очередные Олимпийские игры. То, о чем пойдет речь ниже, произошло 11 августа в Китайском национальном центре водных видов спорта, известном под названием «Водный куб». Французская мужская команда считалась главным претендентом на победу в финальных

соревнованиях по плаванию в эстафете 4×100 метров вольным стилем. Накануне соревнований Ален Бернар сказал, что французы «разобьют американцев в пух и прах». Спортсменам этих двух стран предстояло соревноваться бок о бок на четвертой и пятой дорожках. По третьей дорожке должны были плыть австралийцы, которые тоже вышли в финал; а надо сказать, у американской и австралийской команд была давняя история соперничества.

Олимпийские игры — фактически всегда самое заметное и напряженное событие в карьере любого спортсмена, но в данном случае ожидания взлетели до небес. В соревнованиях принимали участие около десятка рекордсменов мира. Вся американская команда, а это Майкл Фелпс, Каллен Джонс, Гаррет Вебер-Гейл и Джейсон Лезак. Французские пловцы Ален Бернар и Фредерик Буске. Австралийскую команду возглавлял рекордсмен мира Имон Салливан. В ЮАР снова собрали всю команду пловцов, установивших мировой рекорд в 2004 году в эстафете 4×100 метров вольным стилем на Олимпиаде в Афинах. Кроме того, весь спортивный мир обсуждал вопрос, сможет ли Майкл Фелпс завоевать восемь золотых медалей, побив тем самым рекорд Марка Спигга, завоевавшего семь золотых медалей в 1972 году на Олимпиаде в Мюнхене. Чтобы Фелпс взял восемь медалей, американская команда должна была выиграть эту эстафету.

Американцы знали, что для победы им необходимо одно: все члены команды должны проплыть идеально, то есть каждый пловец обязан показать рекордный результат.

Как и ожидалось, первый этап выиграл австралиец Салливан, проплавший дистанцию за 47,24 секунды. (Два дня спустя он установил новый мировой рекорд в одиночном заплыве на 100 метров вольным стилем — 47,05 секунды.) Фелпс отстал от Салливана на 0,3 секунды; а французская команда шла сразу после Фелпса. Однако на втором и третьем этапах французские пловцы обошли соперников из команды США на целый корпус.

В американской команде финальный заплыв совершил самый старый пловец Олимпиады — тридцатидвухлетний Джейсон Лезак.

Во время последнего этапа эстафеты он плыл вдоль разделительной линии, преодолевая волну, которую поднимал плывший впереди Бернар. Позднее он сказал нам: «На дистанции 100 метров большинство пловцов стараются взять определенный темп. На такой дистанции они еще дышат. На пятидесятиметровой — нет. Как правило, в заплыве на 100 метров, когда я иду на максимальной скорости, на последних десяти метрах я уже умираю».

Во время Олимпиады в Сиднее в 2000 году Лезак не вышел в финал, так как перестарался с сохранением энергии в полуфинальном одиночном заплыве. Этот просчет не давал ему покоя много лет, и вот в 2008 году, следуя за Бернаром, он осознавал, что «должен с самого начала плыть на пределе своих возможностей».

Когда Лезак доплыл до бортика и повернулся в обратную сторону, он все еще отставал на три четверти корпуса. Взглянув направо, он увидел Бернара, по-прежнему опережавшего его. На какое-то мгновение уверенность покинула пловца. Он испытывал сильную боль в мышцах и легких. Лезак чувствовал, что вот-вот сбавит скорость, и в тот момент сказал себе: «Нет никаких шансов. Ведь соперник — рекордсмен мира». Казалось, американцы будут счастливы, если Лезак сможет обеспечить команде хотя бы серебряную медаль. «Я приказал себе просто проплыть свою дистанцию». Но снижения скорости, которого ожидал спортсмен, так и не произошло. «Я начал постепенно сокращать разрыв и вышел на уровень его бедра, и тогда у меня появилась вера в свои силы. Затем я подумал, что шанс еще есть». Заметим: именно в ту минуту, когда пловец решает, что может умереть в воде, ему дается шанс на победу — благодаря этому он смог мобилизовать резервные силы организма. «Я никогда не испытывал ничего подобного», — сказал впоследствии пловец.

Джейсон Лезак, догнав Бернара на последних пятиадцати метрах и дотронувшись до бортика вытянутой рукой, буквально вырвал золотую медаль.

Этот заплыв считается одним из самых захватывающих за всю историю Олимпийских игр. Болельщики всего мира были поражены

результатом американского спортсмена: 46,06 секунды — на секунду меньше мирового рекорда и почти на две секунды быстрее его собственного достижения на стометровке. Можно как угодно критически оценивать заплыв Лезака, но совершенное им по праву сравнивают с поступком матери, сумевшей поднять автомобиль ради спасения попавшего под него ребенка.

Как Джейсон Лезак сделал это? Что вызвало столь удивительную демонстрацию духа соперничества?

К концу нашей книги вы поймете, что эти 46 секунд были обусловлены сочетанием множества разных факторов, и каждый из них дал пловцу возможность проплыть дистанцию на сотую долю секунды быстрее.

Поразительный результат Лезака связан прежде всего с невероятно высокой напряженностью самого заплыва: ничего подобного не произошло бы, если бы пловцу не пришлось догонять Бернара. Важно отметить и другое обстоятельство: американская команда вступила в жестокую борьбу с командами пловцов из других стран. Почему такую большую роль сыграл тот факт, что американская команда шла в той эстафете как отстающая? По сути, она была собакой, побежденной в драке. Потому Лезак мог пытаться выиграть дистанцию, а мог и проиграть ее — и никто не стал бы его обвинять. Все это повлияло на функционирование его физиологических систем. Свой вклад внес и рев трибун. Следует учитывать еще один фактор победы: на предыдущих двух Олимпиадах американцы не выигрывали командного золота, а полученную в Сиднее серебряную медаль они восприняли не как второй лучший результат, а как полный провал. Команда США могла одержать победу только в том случае, если бы Лезак верил в ее возможность — как перед самим заплывом, так и в решающий момент, когда он поравнялся с Бернаром.

Победа Лезака стала возможной благодаря определенным функциональным показателям, начиная с генотипа, позволяющего спортсмену показывать высокие результаты в самых напряженных ситуациях, и заканчивая уровнем гормонов, воздействовавших на плод в утробе матери. Накануне финала в игру вступили другие биохимические факторы,

задействовавшие определенные гены в клетках Лезака и изменившие скорость образования нейромедиаторов в день соревнования. Кроме того, за час до заплыва в организме Лезака произошел выброс гормонов. Когда выстрелил стартовый пистолет, случился выброс других гормонов, которые спортсмен сжег за секунды. Из нашей книги вы узнаете, что произошло с легкими пловца, его кровеносными сосудами и восприятием боли и как все это повлияло на фокус внимания и процесс принятия решений.

Теперь обратимся к такому фактору, как командный эффект. Через два дня после описанного события состоялся одиночный финальный заплыв, в котором пловец показал сравнительно низкий результат — 47,67 секунды. Вероятно, существует две категории людей: показывающие лучшие результаты в одиночных соревнованиях и раскрывающие весь свой потенциал только в составе команды. Лезак знал, как соревноваться *вместе* со своими товарищами по команде. Накануне заплыва он собрал их вместе, чтобы обсудить важность понимания, что они не четыре отдельно взятых сильнейших пловца, а единая команда. Подсознательные сигналы, которые спортсмены посыпали друг другу, усиливали их уверенность в себе и чувство взаимной поддержки. Это привело к еще одному выбросу гормонов, спровоцированному совместными усилиями членов команды, ведь каждый делал все возможное для себя, своих товарищей по команде и своей страны.

В подростковом возрасте и в первые годы учебы в колледже Лезак был не более чем заурядным пловцом-спринтером. Однако он упорно тренировался. Именно настойчивость через много лет помогла ему продолжить борьбу за победу в Пекине. Справедливости ради следует отметить, что в тот решающий момент сыграли свою роль даже обстоятельства детства — период, когда в Лезаке начал формироваться дух соперничества; а позже он стал подростком, которому в будущем предстояло участвовать в трех Олимпийских играх. В юности он не только плавал, но и играл в баскетбол и водное поло с ровесниками, и это тоже можно считать тренировочным полигоном, где выковывались его бойцовские качества.

Совокупность факторов, сыгравших решающую роль в олимпийском заплыве Лезака, имеет место практически в каждом случае тех или иных достижений: выступление певца на сцене, сдача учеником теста SAT*, проведение успешных переговоров и заключение сотрудником неслыханной для компании сделки, чудесное спасение солдата в засаде, блестящая победа шахматиста в финале турнира — все упомянутые выше обстоятельства вступают в игру каждый раз, когда кто-нибудь бросает вызов вашей готовности и способности добиться чего-то значимого.

Когда вы вступаете в соперничество, каким бы оно ни было, вам нужна победа: в спортивном соревновании, конкурсе продавцов, научном поиске, творческом озарении, политических устремлениях и предпринимательских замыслах. В нашей книге вы найдете подробный анализ всех факторов, позволяющих изменить для вас ситуацию к лучшему.

5

Результаты современных исследований, как правило, подтверждают правило древних греков: большинство из нас в самом деле совершенствуют свои качества в процессе соперничества. Мы действительно стремимся всегда быть на высоте. (Во время финального заплыва на Олимпиаде в Пекине отличились все пловцы: пять из восьми команд пришли к финишу, побив мировой рекорд.)

Соревнование пробуждает мотивацию в любом случае: и когда участник стремится одержать победу, и когда он просто не желает проигрывать. Даже если мы втянуты в конкурентную борьбу, от которой предполагали бы уклониться, тот факт, что нас сравнивают с другими, пробуждает инстинкт соперничества, и мы прилагаем еще больше усилий.

На протяжении десятков лет социологическая теория утверждает, что в соперничестве с другими людьми наши стимулы определяются

* SAT (Scholastic Aptitude Test; Scholastic Assessment Test) — экзамен на определение академических способностей; отборочный экзамен для выпускников школ, поступающих в высшие учебные заведения США. Здесь и далее примеч. пер. и ред.

внешними обстоятельствами, а когда мы делаем что-то по собственной воле, наши мотивы являются сугубо внутренними. Именно этим обусловлены опасения, будто в процессе конкурентной борьбы происходит смещение в сторону внешней мотивации и люди теряют связь со своей внутренней увлеченностью тем, чем занимаются. Но не все так просто: некоторым *нравится* соревноваться с другими, соперничество делает их занятия еще *более интересными*. Например, по результатам исследования, проведенного среди бегунов на длинные дистанции, было установлено, что у спортсменов, принимающих участие в соревнованиях национального уровня, сильнее всего внутренняя мотивация (деньги, медали, слава). На внешних стимулах сфокусированы только бегуны на средние дистанции. Точно так же у студентов курсов вневойсковой подготовки офицеров резерва, обучающихся стрелять из винтовки, более сильная привязанность к делу (и более глубокое уважение к соперникам) формируется тогда, когда они принимают участие в командных соревнованиях, а не когда их просто обучают стрельбе в одиночку.

Справедливо и другое: соперничество усиливает *творческую* мотивацию — хотя в современном обществе поощряется идеальное представление, будто творческий человек проявляет свой дар наиболее плодотворно, если не находится под пагубным воздействием таких внешних факторов, как сравнение с другими или финансовое вознаграждение. Но мы пришли к противоположному выводу. Соперничество не убивает творческое начало, а напротив, способствует его развитию, понуждая к мотивированным усилиям для достижения цели. Кроме того, борьба учит людей чувствовать себя комфортно в условиях конфликта и противостояния, а это необходимое условие для проявления духа созидания.

Встречаются люди, невосприимчивые к соперничеству, которые не видят никаких отрицательных сторон в конкурентной борьбе, поскольку это никак не сказывается на их результативности. Однако они являются исключением из общего правила. Другие люди не способны действовать эффективно в конкурентной среде. Их настолько подавляет напряженная ситуация, что в конце концов они замыкаются в себе.

Самое удивительное, что наука может точно определить, в какую группу вы входите. Кроме того, исследования показывают, что люди повышают свою эффективность в процессе соперничества независимо от того, к какой категории они относятся.

Чтобы добиться успеха в конкуренции, необходимо пойти на риск, от которого при обычных обстоятельствах нас удерживает страх. В первую очередь это риск, связанный с принятием решения вступить в борьбу. Каждый человек по-разному оценивает тот факт, что преимущества конкуренции перевешивают страх перед ней. Конечно, чаще соревнуются те, кому важна победа сама по себе и кто полностью на ней сосредоточен, гораздо реже — те, кто задумывается о вероятности того, выйдет ли он победителем.

У любого человека есть индивидуальный порог удовольствия, то есть сколько ему требуется наслаждения, и индивидуальный болевой порог, то есть сколько боли он способен вытерпеть. Однако всем людям свойственно стремиться получать удовольствие и избегать боли. В своей книге мы определяем эти человеческие склонности следующим образом: *ориентация на достижение* и *ориентация на предотвращение*. От того, какая именно склонность присуща человеку, в значительной степени зависит его готовность конкурировать с другими людьми. Из нашей книги вы также узнаете, что женщины реже вступают в конкурентную борьбу, чем мужчины, но не потому, что последние в большей степени готовы рисковать, а из-за того, что во многих случаях сильный пол слишком уверен в своих способностях, поэтому не всегда видит опасность. Именно по этой причине мужчины легче вовлекаются в состязательный процесс, что не всегда помогает им одержать победу.

Момент принятия решения о том, имеет ли смысл бороться дальше (чаще всего по довольно незначительным поводам), может наступать тысячи раз уже в *процессе* самого состязания. Ведь практически невозможно непрерывно напрягать все силы ради победы, поэтому каждому участнику конкурентной борьбы свойственно сохранять энергию. Мы все время отслеживаем, стоит ли продление борьбы наших усилий; постоянно рассчитываем, надеяться ли нам на успех, какова вероятность

победы и возможен ли выигрыш, если пойти дальше. Снова и снова принимаем решения, действовать нам или нет. Мы взвешиваем, что лучше — оградить себя, отступить или продолжать тешить свое самолюбие.

Исследователь религии Джеймс Карс проводит различие между *конечными* и *бесконечными* играми. Конечные игры имеют начало и конец, а их цель — победа. Между ними наступает период восстановления сил. Бесконечные игры никогда не заканчиваются, а поскольку победителей в них быть не может, их цель — постоянное движение вперед. В бесконечных играх нет перерыва на отдых, есть только усиление и уменьшение интенсивности соперничества. Как оказалось, женщины лучше мужчин справляются с бесконечными играми, прежде всего потому что находят способ восстанавливать силы в ходе игры. Мужчины обычно с трудом обуздывают свое самолюбие, поэтому добиваются более весомых успехов в конечных играх, имеющих четкие временные границы.

Конкурентный дух — следствие как врожденных качеств человека, так и его воспитания. Как правило, мы считаем биологические факторы определяющими или неизменными, но это тоже спорный вопрос. Во многих случаях биология и психология вступают в борьбу за сферы влияния. Когда верх берет природа, ваш разум не способен изменить ход событий, и вы становитесь жертвой сложившейся ситуации, попав в зависимость от реакций собственного организма. Но когда люди говорят, что различия между великим и посредственным игроком носят сугубо ментальный характер, с этим нельзя не согласиться — ведь, чтобы стать самым успешным игроком, необходимо уметь контролировать свой психологический настрой, что в свою очередь меняет физиологическое состояние. Проще говоря, если вы способны управлять своим страхом, то сможете держать под контролем и биологические факторы.

Тем не менее представление, будто бы способность сохранять спокойствие решает все проблемы, — миф. Только людям определенного типа действительно необходимо оставаться в спокойном состоянии; все остальные, преодолевая страх и волнение, бросаются в другую крайность: становятся крайне возбужденными, оживленными и даже допускают вспышки гнева. В нашей книге неоднократно подчеркивается

мысль, что существует два типа людей: те, кто способен действовать эффективно, только если им удается оградить себя от напряжения; и те, кому стресс помогает раскрыть свои сильные стороны. Когда таким людям говорят, что необходимо успокоиться, расслабиться и мыслить позитивно, это приводит к обратным результатам.

Личные качества, необходимые для конкурентной борьбы, существенно отличаются от личных качеств, которые надо задействовать, чтобы жить благополучной, счастливой и умиротворенной жизнью. Прежде чем перейти к следующей главе книги, отметим, что психологическое состояние, поведение и эмоциональный накал самых активных участников борьбы были бы социально неприемлемыми за пределами конкурентного поля. (Обратите внимание, что игроки не наносят друг другу ударов *после* игры.) Однако правила участия в конкурентной борьбе дают им такую возможность; на самом деле можно утверждать, что только во время состязаний социальные нормы позволяют нам проявлять максимальное упорство, раскрывать свое стремление к победе и находиться в состоянии крайнего эмоционального напряжения.

Ничего удивительного, что нам все это нравится.