

Наслаждаюсь новой книгой Дэниела Петерсона и Лена Зайчковски. Авторы не стремятся давать простых ответов на сложные вопросы, в книге обсуждаются действительно великие открытия. Да это и неудивительно, я столько нового узнал от них обоих, хотя интервью-то брали у меня!

*Дэвид Эпштейн, журналист Sports Illustrated,
автор бестселлера «Спортивный гений»*

Книга читается взахлеб, а ведь в ней такая важная тема, как взаимодействие науки и тренерской практики, излагается понятным каждому языком, что по силам далеко не всем авторам. Я бы рекомендовал ее всем тренерам, стремящимся повысить результативность своих команд.

*Дамиан Ферроу, физиолог, профессор,
Университет Виктории и Австралийский институт спорта*

Абсолютно всем, кто имеет отношение к спорту, я с удовольствием рекомендую эту увлекательную книгу. Лен Зайчковски – настоящий гений. Эта работа – редчайший сплав науки и практики. Потрясающая вещь!

*Скотт Голдман, доктор психологических наук,
директор «Майами Долфинс» по вопросам психологии результативности*

Я просто влюбился в эту книгу Лена Зайчковски и Дэниела Петерсона, посвященную психологическим аспектам результативности спортсменов! Превосходное чтение для всех спортсменов и их тренеров.

*Стив Магнесс, главный тренер по бегу,
Хьюстонский университет*

Я искренне благодарен авторам за их труд. Эта новая работа доктора Зайчковски, человека, который познакомил меня с миром спортивной психологии, должна стать настольной книгой каждого, кто работает в этой области. Потрясающая книга для родителей и тренеров и, конечно, для всех, кто хочет перебраться из команды «Б» в команду «А» – подняться на ступеньку выше!

*Скотт Барникл, доктор психологических наук,
доцент кафедры психологии спорта и физической культуры,
Университет Западной Вирджинии*

Я рекомендую книгу Леонарда Зайчковски и Дэниела Петерсона всем, кому интересно узнать, какую роль когнитивная деятельность играет в развитии элитных спортсменов, занимающихся командными видами спорта. Как страстный спортивный болельщик, родитель и энтузиаст позитивной психологии должна признаться, что эта книга покорила меня сразу!

*Кэти Комтуа, магистр прикладной позитивной психологии,
коуч по психологии лидерства*

ЛЕОНАРД ЗАЙЧКОВСКИ
ДЭНИЕЛ ПЕТЕРСОН

ПРЕИМУЩЕСТВА ПЛЕЙМЕЙКЕРА

КАК ПОДНЯТЬ
МЕНТАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

УДК 796.05+159.95
ББК 75.7+88.4
3-17

Leonard Zaichkowsky, Daniel Peterson
THE PLAYMAKER'S ADVANTAGE
How to Raise Your Mental Game to the Next Level

Перевод с английского Светланы Тимофеевой

Зайчковски Л.

3-17 Преимущества плеймейкера: Как поднять ментальный потенциал на новый уровень / Леонард Зайчковски, Дэниел Петерсон ; пер. с англ. С. Тимофеевой. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2019. — 320 с.

ISBN 978-5-389-14968-7

Это то, что ищут все тренеры, о чем мечтают родители, что обожают болельщики — и чего страстно хотят спортсмены. Этот таинственный элемент — святой Грааль профессионального и любительского спорта — то, что делает обычного игрока плеймейкером, то есть конструктором игры, определяющим ход противостояния. Плеймейкер обладает не просто незаурядным интеллектом, но и удивительным сочетанием интуиции, способности мгновенно анализировать ситуацию и быстро принимать решения в обстоятельствах стресса и цейтнота. Именно эти неувловимые качества поднимают игру плеймейкера на новый уровень, позволяя ему отдавать передачи, на которые не способен никто другой, предвосхищать малейшие действия противника, избегать дорогостоящих ошибок и в конечном счете удерживать всю команду вместе. В этой новаторской книге успешный консультант по повышению спортивных результатов вместе с авторитетнейшим профессором, пионером психологии спорта, объединили последние исследования когнитивной нейробиологии с практическим опытом тренеров лучших мировых команд по футболу, хоккею, бейсболу, гольфу и другим видам спорта. Зайчковски и Петерсон последовательно и наглядно объясняют, как благодаря современным технологиям и новейшим научным данным можно натренировать вожака «шестое чувство», а не просто надеяться, что когда-нибудь оно волшебным образом появится у вас или у ваших учеников. Это незаменимая книга для спортсменов любого возраста, независимо от степени профессионализма и вида спорта, а также для их тренеров, учителей и родителей. Она, безусловно, будет полезна и тем, кто не избегает спортивных вызовов и не чурается конкуренции высочайшего уровня в жизни и бизнесе.

УДК 796.05+159.95
ББК 75.7+88.4

ISBN 978-5-389-14968-7

© Leonard Zaichkowsky, Daniel Peterson, 2018
© Тимофеева С. В., перевод на русский язык, 2019
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2019
Азбука Бизнес®

*Линде, поддерживающей меня во всех начинаниях, сыновьям
Джастину и Брайану и их семьям, Тамаре, Трейси, Мэй, Талии,
Грейсону и Бенджамину — вы лучшие!*

ЛЗ

*Кайлу, Мэтту и Стиву, которыми я горжусь,
и Ширли, которая дарит мне радость.*

ДП

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Введение.....	14
<i>Кто такой плеймейкер? — Дэвид Эпштейн.....</i>	<i>26</i>

Часть первая. Фундамент плеймейкера

ГЛАВА 1. Как заложить фундамент психологии плеймейкера	29
<i>Кто такой плеймейкер? — Брэд Стивенс.....</i>	<i>52</i>
ГЛАВА 2. Путь к элите	53
<i>Кто такой плеймейкер? — Сидни Кросби.....</i>	<i>73</i>
ГЛАВА 3. Что можно измерить, то можно заметить	74
<i>Кто такой плеймейкер? — Питер Винт.....</i>	<i>90</i>
ГЛАВА 4. Регулятор выносливости	91
Мозговые волны Доктора Z.	
<i>Часть 1. Свисток к началу матча.....</i>	<i>116</i>

Часть вторая. Когнитивная деятельность плеймейкера

ГЛАВА 5. Поиск: Охота за возможностями	139
<i>Кто такой плеймейкер? — Вальтер Ди Сальво.....</i>	<i>158</i>
ГЛАВА 6. Принятие решения: Мудрый выбор	159
<i>Кто такой плеймейкер? — Марк Ньюман.....</i>	<i>178</i>

ГЛАВА 7. Реализация: Воплощение мастерства	180
Мозговые волны Доктора Z.	
<i>Часть 2. Построение когнитивного цикла спортсмена</i>	196
<i>Часть третья. Самоотдача плеймейкера</i>	
ГЛАВА 8. Подготовка: Установка, твердость характера и величие	205
<i>Кто такой плеймейкер? — Стивен Котлер</i>	224
ГЛАВА 9. Тренировка: Реальность, и только реальность	225
<i>Кто такой плеймейкер? — К. Андерс Эрикссон</i>	247
ГЛАВА 10. Соревнование: Форсаж и торможение	248
Мозговые волны Доктора Z.	
<i>Часть 3. У детей тоже есть эмоции</i>	271
Эпилог. Подготовка будущих плеймейкеров	283
Благодарности от авторов	297
Примечания	299

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда я еще учился в колледже и играл за хоккейную команду Бостонского университета, мой отец готовил к соревнованиям моего младшего брата, который был в молодежной лиге Бостона. Как-то летом папа попросил меня выйти на лед и провести с ребятами несколько практических занятий, отработывая с ними основные навыки. Я попытался подобрать такие упражнения и виды деятельности, которые бы лучше всего способствовали их общему развитию. Прежде всего, мне пришла в голову мысль, что, если я собираюсь стать хорошим учителем — а по сути это и есть тренер, — мне необходимо понять хотя бы на самом элементарном уровне, как люди чему-то учатся. Как бы иначе я смог объединить все стратегии и методики так, чтобы максимально эффективно научить этих ребят самому необходимому?

Так все и началось. Вот почему я стал интересоваться когнитивной стороной спорта. Я старался лучше понять, как люди учатся чему-то новому на каждом возрастном этапе, поскольку всегда твердо верил в то, что при обучении спортсменов необходимо учитывать их возрастные особенности. Если я тренирую детей восьми-девяти лет, я не могу взять и начать отработывать с ними те же вещи, что и с игроками «Питтсбург Пингвинз». С когнитивной точки зрения их уровень понимания колоссально отличается от уровня взрослого человека. Мне необходимо было выяснить, каковы границы их возможностей, на что они способны в потенциале, чтобы я смог сосредоточиться на том, что поможет использовать эти знания в максимальной степени.

Реальность такова, что дети — это не взрослые в миниатюре. У них по-другому устроены мозги. Они еще не полностью сформировались. Я слушаю родителей, сидящих на трибунах вокруг катка, и слышу вот такие комментарии: «Ну конечно, этот Джонни никогда не передаст шайбу моему сыну, ведь его отец наверняка отстегивает ему десять баксов за каждый забитый им гол». Ну а может быть, у этого Джонни просто не полностью развито периферическое зрение и он не видит вашего сына на другой стороне катка.

Когда в конце 1980-х годов я играл за команду колледжа, новым веянием была общая физическая подготовка. Именно тогда игроки начали ходить в тренажерный зал ради силовой подготовки и развития мышечной выносливости с помощью плиометрики, ради укрепления двигательной системы. Тогда это казалось настоящей революцией.

Теперь у нас есть довольно четкое понимание, как готовить спортсменов с учетом их физиологических особенностей. Наша следующая задача — научить игроков лучше понимать, что такое навыки антиципации, узнавания и принятия решений. Как справляться с ситуацией, когда очень многое поставлено на карту. Как справляться со стрессом. В моем поколении в отношении к хоккею всегда преобладало убеждение, что «чувство хоккея» — это то, с чем вы рождаетесь: либо у вас это есть, либо этого нет, и научить этому нельзя. В действительности же это чувство хоккея или чувство игры мало чем отличается от умения кататься на коньках или держать клюшку. Это новое умение и есть, как гласит название этой книги, «преимущество плеймейкера».

Для меня самое простое определение «плеймейкера» — это тот, кто делает игроков вокруг себя лучше. То, что отличает плеймейкеров, — это понимание, как создавать конкурентные преимущества, используя возможности своих товарищей по команде.

Когда я играл в НХЛ, такими были Гретцки и Лемье. А также Стив Изерман, Джо Сакич, Питер Форсберг и Даг Гилмор, и это лишь некоторые имена, которые приходят в голову. Все эти плеймейкеры были на шаг впереди игры. Они мысленно представляли себе ход игры, прежде чем она происходила на самом деле. Они умели пользоваться каждой возникающей возможностью, потому что видели общую картину.

Сегодня лучшим примером плеймейкера является наш капитан Сидни Кросби. Он не только помогает своим товарищам по команде стать лучше, но и тренеров заставляет подняться над собой. Я получаю истинное удовольствие от наших бесед, потому что он способен осмысливать игру на

принципиально ином уровне. Что отличает этих игроков, элиту спорта, от других, так это то, как они видят игру и как они понимают игру. Во время встреч с командой мы, члены тренерского состава, всегда с удовольствием слушаем комментарии, результаты наблюдений и проницательные замечания таких игроков, как Сид. Даже во время игр Сид, возвращаясь на скамейку, всегда делится своими наблюдениями о том, что делают наши соперники и как нам нужно построить свою линию защиты. Вполне возможно, что от Сиды я узнал больше, чем он от меня, за все те годы, что мы работали вместе.

У каждого игрока есть свой «пол» и «потолок». Но при этом каждый игрок может стать лучше, если мы поставим его в те условия, которые дадут ему возможность расти и совершенствовать навыки антиципации и узнавания, развивать оперативность мышления, все, что связано с принятием решения. Но проблема отчасти заключается в том, что большинство тренеров не знают, как это сделать. Например, в хоккее мы лучше понимаем, как улучшить технику катания игрока. Мы можем помочь ему понять, как правильно владеть клюшкой, как поймать и передать шайбу или улучшить скорость броска. Но, будучи тренерами и родителями, мы также должны спросить, как мы можем помочь этому игроку овладеть навыками антиципации, узнавания и принятия решений.

Для меня это наши ближайшие задачи. Будучи профессиональным тренером НХЛ, я стараюсь как можно больше узнавать, как люди учатся новому. Разобравшись в том, как работает мозг, я могу использовать во время тренировок с нашими ребятами такие виды деятельности, которые помогут им овладеть интеллектуальной стороной игры, что так же важно, как и физическая подготовка.

Когда на встречах с нашими скаутами мы обсуждаем привлечение в команду новых игроков, я часто слышу: «У него рост 190 см, он весит 99 кг, он силен как бык и может вести шайбу хоть в телефонной будке». И я всегда им отвечаю: «Хорошо, но владеет ли он игрой?» Дайте мне ребят, у которых высокий конкурентный уровень и не менее высокий хоккейный IQ, а в остальном они разберутся сами. Каковы бы ни были их недостатки в физических аспектах игры, будь то ведение шайбы, катание, броски — все, что угодно, — благодаря своей конкурентоспособности и интеллекту они найдут способы их преодолеть.

Основная задача тренеров сегодняшнего поколения состоит именно в том, чтобы понять, как этого добиться. Опять же, мы должны понять, как учатся спортсмены. Если мы сумеем ответить на этот вопрос, у нас по-

явится гораздо больше шансов развить у наших спортсменов те навыки, которые им абсолютно необходимы.

В молодежном спорте мы склонны создавать искусственные условия игры. Мы создаем ситуации, лишь отдаленно напоминающие то реальное противостояние, с которым они столкнутся в настоящей игре. Если вы хотите отработать или развить у ребят навыки принятия решений, оперативность мышления, антиципацию и другие виды интеллектуальных навыков, вам потребуется во время тренировок создавать условия, максимально близкие к характеру самой игры.

На это можно услышать такой контраргумент: «А почему бы нам просто каждый раз во время тренировок не играть в пятерках? Проблема в том, что если вы начнете отслеживать касания или то, сколько раз у игрока появляется возможность получить и передать шайбу, то отдача от такой тренировки будет невелика. Вместо этого вы можете создать такие условия тренировки, в которых вы максимально точно смоделируете игровые ситуации в плане стресса, который испытывают игроки в процессе игры, и это позволит вам отработать с ними необходимые интеллектуальные навыки. Таким образом, игроки получат возможность завладеть шайбой, удержать ее, сделать передачу и получить шайбу, поработать над броском, в том числе над броском в одно касание, сочетая как физические, так и интеллектуальные аспекты, которые в равной степени важны.

К сожалению, это также приводит к ситуации, в которой мы часто застреваем, особенно в младшем возрасте. Мы никогда не выходим за пределы этой искусственной среды, где все, что мы делаем, — это отработываем навыки по отдельности, никогда не достигая стадии, когда мы начинаем совершенствовать эти навыки в игровых ситуациях, отражающих реальные условия матча.

Если задуматься о том, как сегодня растут дети, то поневоле приходишь к выводу: они живут в жестко структурированной среде. По большей части им говорят, что надо делать, с того момента, когда они встают по утрам и чистят зубы, до того момента, когда они ложатся спать. Чем бы ни занимался сегодня ребенок, в этом так или иначе участвуют родители, ему некуда деться от их бдительного взгляда.

Когда я был ребенком, мы росли вдаль от оценивающих глаз взрослых. Когда мои родители были на работе, я каждый вечер после школы шел к своей бабушке. Она частенько говорила: «Просто возвращайся к ужину», и мы отправлялись погонять шайбу на улице или сыграть в бейсбол или еще во что-нибудь, без присмотра родителей. Я думаю, что этот опыт

и сформировал меня как спортсмена, потому что он позволил мне изучить саму игру — не конкретную игру, в которую мы играли, а самые разные виды спорта. Я всегда верил, что есть такие виды спорта, которые по своей природе способствуют общему развитию человека, и между ними есть много пересечений и возможностей переноса.

Я впервые встретился с Леном Зайчковски, или Доктором Z, как мы его называем, когда играл за команду Бостонского университета, а он был нашим спортивным психологом и преподавателем. Когда я стал тренером НХЛ, он часто приглашал меня поговорить то с одной, то с другой группой студентов, что мне всегда нравилось. С бесконечным уважением и восхищением я отношусь к его страстному увлечению хоккеем и всеми видами спорта, это помогло многим из нас, молодых спортсменов, превзойти самих себя.

Доктор Z был на голову впереди всех, изучая сам и заставляя понять других особенности интеллектуальных и эмоциональных аспектов спорта. Я очень благодарен ему и как бывший игрок за то, что он помог мне стать профессионалом, и как молодой тренер, который пытается стать лучше.

Вот почему меня так обрадовало появление этой книги.

Любой тренер, который не способен учитывать подобные моменты, по моему мнению, обречен на провал. В действительности существует не так уж много книг, которые затрагивают эти вопросы. Одни сосредоточены на деятельности мозга и обучении, другие — на тренировках и молодежных видах спорта, но лишь немногие объединяют все эти моменты. Это тот оптимальный угол зрения, который поможет многим из нас учиться новому и совершенствоваться. Наслаждайтесь этим путешествием в неизведанную пока область спортивных достижений.

*Майк Салливан,
главный тренер «Питтсбург Пингвинз»*

ВВЕДЕНИЕ

Что могло быть проще? Я был взрослый, сам уже отец, с адекватным пониманием игры, несмотря на то что никогда не играл в футбол. А передо мной стояли девятилетние мальчишки, ветераны от силы двух-трех сезонов футбольных битв на миниатюрных полях, где гол можно было забить перед самым их носом. Помимо цвета их футболок и бутс, они с готовностью принимали практически любые мои предложения относительно стратегии, тактики, упражнений и способов поднять мотивацию, чтобы обеспечить себе маленькую победу с утра в субботу и заслуженную бутылку красного Gatorade в завершение удачного матча.

Будучи начинающим тренером-добровольцем, я изучал со всех сторон наилучшую расстановку игроков, стиль атаки и стартовые составы. Стоит только загрузить мои планы и познания в их любознательные головы, и в конце сезона мы наверняка поднимем наши пластиковые кубки, уменьшенные в два раза трофеи настоящих чемпионов. Вооруженный папкой-планшетом с листком бумаги, где подробно описывалось каждое упражнение и отпущенное на него время, я засвистел в свисток, чтобы начать первую тренировку своей первой команды.

Полтора часа спустя я понял, что юные мозги отличаются от взрослых по многим параметрам. Все эти понятия, навыки и правила для моих будущих суперзвезд стали чем-то вроде урока иностранного языка. Когда я объяснял одному из них, что «ты был в положении вне игры, когда били по мячу», он смотрел на меня непонимающими глазами. Мой тренерский

совет другому мальчишке, что «мы не должны все вместе бегать за мячом», звучал примерно как «не бегите за человеком, бесплатно раздающим мороженое».

Оставив в покое свою папку, я понял, что тренировку придется перестроить на ходу. Я пытался научить их интегралам, прежде чем они осилили сложение и вычитание. Несмотря на кажущиеся мне вполне логичными объяснения и указания, они продолжали делать все те же ошибки. Умственные усилия были прямо-таки написаны на их физиономиях, когда они изо всех сил пытались перейти от инструкций, полученных перед игрой, к принятию решений уже в игре.

Тем не менее, когда я выкатил мяч и просто дал им играть как заблагорассудится, появились проблески спортивной гениальности. Внезапно у нескольких игроков (но не у всех) проявилось то, что можно было принять за врожденные навыки антиципации, неуловимости, творческого подхода и умения забить красивый гол. Это распределение таланта было похоже на гауссову кривую: у некоторых ребят он явно был, у некоторых — нет, а остальные оказались где-то посередине.

Те, кто играл практически без усилий, буквально пропускали игру сквозь себя. Они с легкостью вели мяч, играючи обходя тех, кто пытался их остановить. Их движения были плавными, передачи четкими, а решения скорее соответствовали уровню взрослых игроков. Именно такие спортсмены могут быть плеймейкерами, теми, вокруг кого выстраивается команда. Тренеры ищут их, как потерянные лотерейные билеты. Родители мечтают, чтобы у их потомства было такое шестое чувство.

У меня же это вызывало множество вопросов. Что происходит в мозгах у каждого молодого спортсмена, особенно у плеймейкеров? Как в таком юном возрасте они овладевают принципами мышления, двигательными и эмоциональными навыками, необходимым для того, чтобы добиваться успехов и получать удовольствие от занятия спортом? Как со временем растет этот объем знаний? Почему большинство детей остаются на среднем уровне и лишь некоторые достигают высочайшего уровня в спорте?

За последнее десятилетие появилось несколько теорий, объясняющих разницу между элитой и новичками; генетика, 10 тыс. часов тренировок, неравный доступ к возможностям и просто удача, позволившая попасть к выдающемуся тренеру в нужное время, — и это лишь некоторые из возможных причин. Хотя эти факторы могут сочетаться, способствуя росту спортсмена, требуется намного больше информации, чтобы понять, почему эти факторы работают. Наследственностью можно объяснить потря-

сающую скорость, силу и рост, но влияет ли она на эффективность обучения, больший объем кратковременной памяти и перцептивную зрелость? Годы тренировок на развитие чистой силы могут улучшить навыки, но бывают исключения по обе стороны от знака равенства. Преимущества среды обеспечивают быстрый старт, но не все привилегированные дети добиваются исключительных успехов.

Как вы уже могли догадаться, я считаю, что все начинается с мозга, как и мой соавтор, доктор Леонард (Лен) Зайчковски. Проработав в Бостонском университете в качестве профессора, научного работника и консультанта почти сорок лет, Лен стал первопроходцем в области психологии результативности, междисциплинарной науки, соединившей в себе изучение мозга с наблюдением за поведением. В то время как во мне разгорелось любопытство и как родителя, и как тренера, заинтересовавшегося работой растущих умов своих игроков, Лен задавал похожие, но более четкие научные вопросы в своих трехстах опубликованных научных докладах и выступлениях. Вместе мы хотели создать ресурс, основанный на результатах научных исследований, который был бы доступен миллионам спортсменов, их родителям и тренерам. Мы начали сотрудничать как писатель и ученый, стремясь обнаружить, прочесть и обобщить десятки исследовательских работ, побеседовать с учеными, которые написали эти работы, а затем проверить полученные результаты с помощью лучших на сегодняшний день тренеров, чтобы убедиться, что наша теория окажется жизнеспособной на практике. В начале каждого интервью для этой книги мы просили нашего эксперта-исследователя, писателя или тренера дать свое определение «плеймейкера». Хотя в их ответах были некоторые сходства, каждое определение обогащает это понятие своим уникальным контекстом, и мы четко осознали, что нам нужно поделиться этим с вами. Мы отобрали часть этих определений и добавили их в конце нескольких глав.

Наш коллективный голос будет звучать во всех главах, а также Лен даст свое уникальное видение проблемы, основанное на опыте всех его исследований и консультаций по этим вопросам, в разделах, с любовью к их автору озаглавленных «Мозговые волны Доктора Z».

Итак, что же происходит на самом деле?

Каждое наше действие на игровом поле, площадке или катке начинается с команды, которую центральная нервная система передает отдельным мышцам. Мозг посылает им миллионы сигналов, без малейшего усилия

и практически бессознательно до того момента, пока что-нибудь пойдет не так. Неудачный пас, упущенная возможность перехватить мяч или забытая установка тренера вызывают у нас немедленное осознание ошибки, разумеется, вследствие немедленной реакции тренера и негодующего свиста болельщиков.

Спортивное соревнование сводится к сумме решений нашей нейронной сети, противопоставленной общей сумме решений нашего противника. Если физическая подготовка у игроков обеих команд примерно одинакова, то при выборе правильной передачи, броска и защиты мы обязательно одержим победу. Если их решения будут постоянно лучше наших, то уже не важно, можем ли мы выжать больший вес или быстрее пробежать стометровку: мы можем иметь преимущество по уровню общей физической подготовки, но игру мы проиграем.

Кроме того, существует огромная разница между простой физической готовностью и двигательными навыками профессионала. Идеальное телосложение не поможет провести шайбу мимо четырех защитников или забить мяч в верхний угол ворот без сложного набора команд, поступающих из мозга. Тем не менее мы тратим несоразмерно много времени, пытаемся нарастить мышцы и увеличить скорость, когда отдача могла бы быть намного выше, сосредоточить мы внимание на когнитивных задачах и скорости принятия решений.

Несомненно, способы развития силы и совершенствования физической формы хорошо изучены и отражены в специальной литературе. Однако наука о мозге все еще находится на базовом уровне в плане того, как мы осваиваем навыки, как мы ориентируемся в конкретной обстановке и как принимаем мгновенные решения. Мы все еще пытаемся понять, почему некоторые из нас не могут овладеть тем или иным движением, почему мы пропускаем очевидные сигналы и почему мы в конечном итоге делаем неправильный выбор на поле. Проще говоря, когнитивная сторона спорта очень сложна.

Эта книга — наша попытка разведать эту незнакомую территорию между ушами. Чтобы как-то ограничить это, по сути, безграничное поле исследования, мы сосредоточимся на командных видах спорта, хотя в индивидуальных видах спорта имеются похожие проблемы. Допуская, что рассматриваемые здесь концепции могут помочь всем без исключения спортсменам, по большей части мы будем говорить о начинающих плеимейкерах в возрасте от десяти до двадцати двух лет. Их естественное развитие внутри колоссальной машины молодежного спорта дает все воз-

возможности для того, чтобы понаблюдать за использованием разных путей и подходов и оценить их эффективность.

Будь мы тренеры или родители, в первую очередь мы — учителя. Но прежде чем мы начнем кого-то учить, хорошо было бы понять наших учеников как обучающихся субъектов, чьи нейронные сети еще только формируются и поэтому легко уязвимы. Как только мы познакомимся со спецификой их когнитивной деятельности поближе, мы сможем сделать огромный скачок вперед в плане их обучения, поскольку это единственное, что остается неизученным в учебном плане спортсмена. Заимствуя идею у названия книги о тренере баскетбольной команды Калифорнийского университета Джона Вудена, написанной Свенном Натером и Рональдом Галлимором, можно было бы сказать: «Ты никого ничему не научил, пока твои ученики не научились».

Наше путешествие по этому полю деятельности должно помочь ответить на два фундаментальных вопроса:

- Что нужно для того, чтобы стать плеймейкером, и почему нынешние методы подготовки спортсменов, тысячи часов тренировки и унаследованные способности не всегда приводят к появлению необходимых базовых навыков?
- Что такое «когнитивный навык спортсмена» и как его можно обнаружить, измерить и развить?

Часть первая. Фундамент плеймейкера

Несмотря на исследования, которые позволили выявить перцептуально-когнитивные преимущества плеймейкеров при прочих равных спортивных показателях, не все молодежные спортивные организации признают эти преимущества и соответствующее возрасту обучение, необходимое для поддержания интереса ребят. В то время как степень участия детей в некоторых видах спорта заметно снижается, ряд инновационных видов спорта обновили свои долгосрочные модели развития игроков и подготовку тренеров, добавив в качестве их ключевого компонента когнитивное развитие. Мы рассмотрим, как эти изменения помогли увеличить число участников, в то время как популярность других видов спорта продолжает снижаться.

Чтобы выйти на новый уровень спортивных достижений, характерных для спортивной элиты, мы должны сначала четко определить, что такое «элитный» плеймейкер. Хотя мы не все стремимся стать звездами

мирового класса, нам нужно глубже понять, какие именно преимущества плеймейкер имеет перед средним игроком. В индивидуальных спортивных состязаниях, таких как плавание, легкая атлетика и велоспорт, выигрывает самый быстрый. Одерживая достаточное количество побед в соревнованиях все более и более высокого уровня, спортсмен утверждается в качестве звезды спорта мирового класса. Однако в командных видах спорта наши товарищи по команде, наши соперники и даже чиновники могут обусловить общий успех команды, который обеспечивает игроку индивидуальную славу. Чтобы выявить качества плеймейкера, необходимо провести сложные сравнительные исследования. Мы рассмотрим два подхода, получившие название «результативность профессионала» и «составляющие навыки», которые для выявления этих различий позволяют сопоставить характеристики профессионалов и новичков при решении спортивных и повседневных задач.

После того как мы определим параметры максимальной результативности, являющейся целью изучения, у современных методов подготовки все еще будут наблюдаться некоторые ограничения. Физическая подготовка действительно необходима, и часто именно она определяет разницу между спортсменами. Сила, выносливость, скорость и маневренность закладывают основу, на которой строятся навыки, востребованные в том или ином виде спорта. Тем не менее невысокий Лионель Месси столь же хорош, если не лучше, чем напоминающий Адониса Криштиану Роналду. Стивен Карри может завоевать титул «самого ценного игрока» наряду с Леброном Джеймсом, уступая ему 15 см роста и 27 кг веса.

Быстрота и сила очень важны в командных видах спорта, но не во всех. И, несмотря на более глубокое представление о правильной общей физической подготовке, питании и отдыхе, в Высшей лиге футбола, баскетбола или хоккея есть несколько спортсменов, которые обуславливают успех всей игры. Работа над телом, безусловно, необходима, однако для совершенства есть свои физиологические ограничения. Несмотря на грозящий затопить нас поток аналитических данных и физических показателей, по-прежнему необходимо оценивать когнитивную конкурентоспособность, которая в конечном итоге способствует наивысшим достижениям.

Если, конечно, мозг не будет нас тормозить. Исследование, проведенное Самуэле Маркорой и другими, в качестве фактора, мешающего достичь новых стандартов физического совершенства, выделяет стремление к психологическому самосохранению. Этот автоматический выключатель в голове защищает нас от самих себя, прежде чем тело полно-

стью исчерпает свои ресурсы. Тем не менее Маркора утверждает, что этот регулятор можно со временем настроить так, чтобы можно было выйти за пределы текущего плато.

Часть вторая. Когнитивная деятельность плеймейкера

Будь то благодаря приобретенным навыкам или унаследованным способностям, должно быть нечто большее, а именно — интеллект, способный неразрывно связать правила, тактику, эмоции и действия во время реальных соревнований. Мы часто называем это шестым чувством, видением поля, автоматизмом или даже интуицией, но мы не можем полностью описать этот комплекс знаний, который становится основой действий. Когда молодые игроки перескакивают на следующий уровень, они могут быть полностью поглощены скоростью игры. Но со временем, когда они наделают немало ошибок, все начинает замедляться, и это становится верным признаком, что оперативность их мышления, понимание игры и процесс принятия решений поднялись на новый уровень.

Преодолевая разрыв между декларативными знаниями о спорте («что делать») и процедурными знаниями («как это сделать»), когнитивная деятельность спортсмена становится основой самосознания или метапознания, слияния знаний и опыта спортсмена. Детальный анализ когнитивной деятельности спортсмена является целью второй части книги, где мы погрузимся в изучение трех видов действий — поиска, принятия решения и его реализации, описывая процессы восприятия, принятия решений и приобретения навыков.

Разумеется, если бы тренеры могли приготовить экстракт когнитивной деятельности спортсмена, они бы добавляли его в спортивные напитки своей команды перед игрой. Это часто называют божьим даром: способность постоянно обнаруживать «правильный» пас, прочитывая действия игроков и на несколько шагов опережая соперника. Когда это срабатывает, это признают все. Это таинственное видение должно начинаться где-то в мозге, за счет мгновенного анализа воспоминаний о тысячах до странности схожих ситуаций.

Называемая общим термином «восприятие», эта способность постоянно следить за местонахождением и перемещениями членов как своей команды, так и команды противника, требует тренированных глаз, включая периферийное зрение, умение отслеживать множество объектов, переключаться с ближнего фокуса на дальний и использовать простран-

ственное зрение. Хотя зрение обеспечивает нам около 70% данных для анализа, мозг также использует слуховые и тактильные ощущения, чтобы заполнить лакуны там, где глаза уже не могут дать нам необходимую информацию. Способность услышать приближающегося защитника или ощутить давление сзади требует проприоцептивного восприятия, которое развивается в течение многих сезонов.

Прежде чем сделать идеальный пас или технически совершенно перехватить мяч, требуется за долю секунды принять правильное решение. Как игрок рассчитал и выбрал вот этого конкретного товарища по команде для передачи мяча? Какие психические процессы лежали в основе прогнозирования и расчета траектории игрока, владеющего мячом, до принятия решения, перехватывать или не перехватывать мяч? Как теннисист понимает, куда послать мяч и с какой скоростью, чтобы соперник не смог его отбить?

Принимая каждое из тысяч решений во время игры, спортсмен должен проделать повторный анализ сотен предыдущих ситуаций. Этот процесс начинается с антиципации и узнавания алгоритмов, спортсмен опережает соперника на один шаг, правильно угадывая его намерения и движения. Конечно, эти догадки быстро подтверждаются, поскольку органы чувств приносят мозгу зрительные, слуховые и тактильные данные.

Эта повторяющаяся петля «восприятие–действие» всегда заканчивается принятием решения, будь оно правильное или нет. Одни решения спортсменам принять нетрудно, в то время как подавляющее большинство решений лежит в области неопределенности. Что такое правильное решение в сложной последовательности передач или ударов с лету? Если в результате будет забит гол, то игрока хвалят за вклад в успех команды. Если мяч будет перехвачен, то передача оценивается как ошибка. Если наша задача заключается в совершенствовании процесса принятия решений во время игры, то нам нужна статистика принятия решений для оценки прогресса. Мы рассмотрим текущие исследования в области спорта и в других динамичных условиях, где требуется быстро выбрать из огромного множества идей только верные решения.

Затем мы погрузимся в темную область приобретения моторных навыков, совершенствование которых часто требует многолетних тренировок. Несмотря на специфические требования каждого вида спорта, в них часто требуются общие, универсальные навыки. Передача в футболе, удар по мячу, подача мяча в бейсболе, бросок баскетбольного мяча, удар по теннисному мячику — все это включает в себя выбор цели, будь она по-

движной или неподвижной, и направление объекта точно в цель. Защита ворот в футболе, хоккее и лакроссе имеет общую цель — не допустить попадания этого объекта в цель. Обход защитника и преследование игрока с мячом — это две стороны одной и той же медали.

Когда у спортсменов не отработан какой-либо из этих навыков, мы можем винить в этом те моторные команды, которые отдает мозг. Мышцы, связки и кости следуют указаниям, так же как аппаратная часть компьютера слушается инструкций программного обеспечения. Конечно, человеческий мозг гораздо сложнее компьютера, но эта метафора все же верна.

Тренеры часто сосредотачиваются на тактических элементах своего вида спорта, исправляя только очевидные недостатки, которые они видят в проявлении моторных навыков. Тем не менее некоторые игроки делают броски и передачи точнее других, в то время как другие лучше обходят защитников на поле. Чтобы повысить средний уровень игроков до элитного, во время тренировок необходимо использовать понимание процессов обучения, связанных с применением таких навыков. Занятие несколькими видами спорта дает возможность мозгу объединить и обобщить эти моторные навыки, чтобы адаптироваться к различным условиям, и это же служит аргументом против ранней специализации в одном виде спорта.

Часть третья. Самоотдача плеймейкера

Спортсмены, особенно молодые, — вовсе не бездушные роботы. У них есть чувства, собственное достоинство, гордость и эмоции, которые постоянно влияют на их действия. Почему большинство игроков сдаются, когда другие идут до конца во время критических игровых ситуаций? Может быть, у лучших спортсменов другое отношение к игре, поддерживающее их на протяжении долгих и тяжелых лет тренировок? Психологические исследования подростков указывают на существование определенных поведенческих черт, являющихся ключом к успеху. Поможет ли это тренерам отслеживать подобные черты личности, развивать их так же внимательно, как и показатели физической формы?

Именно потому, что они не роботы, а развивающиеся спортсмены (будь то в начальной школе, в средней школе или в университете), они не могут жить в вакууме. Родители, тренеры, товарищи по команде и соперники оказывают огромное влияние на личность спортсмена и его стремление добиться успеха. Благонамеренное «поощрение» со стороны, как положительное, так и отрицательное, нарушает автоматизированный

процесс познания игрока, создавая в нем ту неуверенность, из-за которой он может упустить подходящий момент. У тренеров даже есть ярлык «хороший игрок для тренировок», обозначающий тех, на кого они не могут рассчитывать в важных игровых ситуациях.

Со всех сторон на родителей сыплются новые понятия нейрпсихологии — например, ментальная установка, твердость характера, поток и стрессовая неудача, которые лежат в основе стремления победить в критических ситуациях и стойкости, позволяющих преуспеть в тяжелые моменты соревнования. Мы рассмотрим, как эти идеи связаны с когнитивной деятельностью для создания психологического портрета плеимейкера.

Плеймейкер рождается на тренировочной площадке. Но у родителей и тренеров имеются ошибочные представления относительно наилучшего формата и длительности тренировки, которую молодые спортсмены должны осилить. Мы поговорим с исследователями и тренерами о том, каковы последние научные представления о правильных условиях обучения. Потом наступит время понять, как справиться с тем стрессом, который несет в себе игра. Будет ли плеимейкер способен на форсаж или его ждет кошмар торможения?

Исследования в обеих областях, вдохновленные концепциями потока и автоматизма, объясняют нам, как можно управлять игроками в разгар битвы.

Даже достаточное количество тренировок не всегда может объяснить величие игрока. Некоторые спортсмены могут войти в элиту спорта раньше, чем в среднем их сверстники, в то время как усилия длиной в жизнь не гарантируют достижения вершины результативности. Действительно, недавние исследования Дэвида З. (Зака) Хамбрика и других показали, что общее количество часов, потраченных на тренировку, объясняет лишь часть возможностей спортсмена, но не все.

Традиционные стили коучинга также могут затормозить прогресс отдельного спортсмена. Коучинг «с чужого плеча» (то есть повторение того, что делается в силу традиции) помогает обеспечить приемлемые результаты команды, но редко помогает выиграть чемпионат. Разумеется, мозг двенадцатилетнего ребенка отличается от мозга семнадцатилетнего подростка, который, в свою очередь, отличается от мозга взрослого. Понимание специфики когнитивного развития молодых спортсменов помогает тренерам точнее выбирать соответствующие их возрасту методы подготовки, обеспечивая наибольшую отдачу на каждом занятии. Потребности в обучении юниорской футбольной команды (U-10) резко отличаются от того, что им

понадобится в качестве игроков университетской сборной, однако многие тренеры используют те же методы, что и тренеры школьных команд.

Точно так же при обучении детей многим моментам в спорте требуется использование уникальных методов, соответствующих их стилям обучения. Если вы просто выстроите их в ряд и заставите делать дополнительные упражнения, покрикивая на них, когда они делают ошибки, то вы едва ли получите те результаты, которые ожидаете. Без понимания того, что происходит в их мозгах, крайне трудно проводить «когнитивную тренировку» так, чтобы от нее был толк.

Если есть лучший способ обучения навыкам или внедрения тактики в сознание игрока, почему тренеры не используют эти методы? Может быть, проблема заключается как раз в отсутствии у тренера соответствующего образования? Так же как доказательная медицина помогает врачам внедрять в практику новейшие протоколы, опирающиеся на научные исследования, коучинг, опирающийся на эмпирические данные, располагает новыми и более эффективными способами воспитания спортсменов с помощью когнитивных методов обучения.

Тем не менее инерция и глубинное отвращение к затруднительным ситуациям в основном мешают тренеру использовать творческие идеи и технологии. Невежество или простая неосведомленность о лучших способах обучения также может сыграть свою роль. Сама возможность повторить опыт успешных тренеров-новаторов часто позволяет достичь переломного момента в процессе смены парадигм. Под этим углом зрения мы рассмотрим опыт некоторых «вольнодумцев» в мире тренерства, осмелившихся экспериментировать с новыми методами, которые приносят свои плоды.

Для кого эта книга?

Эта книга не обязательна для спортсменов, которые уже вошли в группу «А». Скорее она предназначена для всех игроков группы «Б», чьи стремления не менее амбициозны. Мы надеемся, что они смогут научиться, как в кратчайшие сроки приобрести необходимые навыки и усовершенствовать свою когнитивную деятельность в качестве спортсмена. А тренеры, у которых на скамейке полно игроков группы «Б», мы уверены, обнаружат здесь идеи, стоящие того, чтобы вложить их в головы этих спортсменов: они позволят им как наслаждаться игрой, так и добиваться успехов.

И не забудем про родителей, являющихся нашими соратниками: мы все очень хорошо знаем ваше желание дать своему юному спортсмену все

возможности для роста. Мы все хотим, чтобы наши дети добились успеха, даже если это отчасти позволяет удовлетворить наши собственные амбиции. Идеи, изложенные в этой книге, не обязательно окажутся коротким путем к достижению желаемого, они скорее служат ориентиром для нахождения наиболее эффективных путей к совершенству. Нет никакого смысла обрекать вашего сына или дочь на сотни часов упражнений, говорить им «иди-ка тренируйся» или отправлять их еще в один дорогой спортивный лагерь, не понимая особенностей их процесса обучения на высших и низших уровнях когнитивной деятельности.

Наша конечная цель — не позволить молодежным спортивным командам отказаться от развития потенциала девятилетних спортсменов, повесив на них ярлык игроков группы «Б», обрекая их на пополнение рядов посредственности. Вместо этого тренеры и родители получают новое понимание того, почему эти дети имеют сейчас именно такие результаты. Также они узнают о способах и приемах, которые улучшат когнитивную деятельность спортсменов, повысят их результативность в игре, дадут им возможность наслаждаться спортом и сформируют у них на всю жизнь любовь к здоровой физической деятельности. Мы надеемся, что вы сможете лучше понять, являются ли ваши усилия в качестве родителя или тренера причиной того, что основоположник учения о стрессе доктор Ганс Селье называл «эустресс» (хороший, здоровый стресс, заставляющий мобилизоваться) или, напротив, «дистресс» (отрицательный стресс, недовольство и отсутствие мотивации).

Мы сосредоточились на командных видах спорта, в которых заняты юные спортсмены. Но, помимо этого, если вы сами, будучи родителем, по выходным выходите на поле в качестве игрока группы «Б» и хотите улучшить свою собственную игру, знание основ когнитивной деятельности спортсмена сослужит и вам хорошую службу. Когнитивные навыки спортсмена могут пригодиться даже за пределами спорта. Когнитивные навыки, приобретенные юными спортсменами, можно также применять в повседневной академической и социальной жизни. И это не пустяк. Ускоренное восприятие и переработка информации приносят свои плоды в любой области, связанной с обучением. Когнитивные навыки, которые позволят вашему ребенку побеждать на поле, помогут получать высшие баллы на контрольных, легче заводить друзей и более осознанно принимать решения. С помощью описанных здесь примеров родители поймут, что мощь когнитивных навыков спортсмена поможет как на поле, так и дома и в школе.



КТО ТАКОЙ ПЛЕЙМЕЙКЕР?

*Дэвид Эпштейн, автор бестселлера по версии New York Times
«Спортивный ген» и репортер некоммерческой организации
журналистских расследований ProPublica:*

«Я думаю, что понятие “плеймейкер” отличается от любого другого термина, означающего высшую результативность. Во-первых, это тот, кто имеет более полное представление о том, что происходит, и поэтому он создает возможности не только для себя, но и для товарищей по команде или создает ситуации, в которых его товарищи по команде смогут показать лучший результат. Неслучайно в индивидуальных видах спорта мы никого не стали бы называть плеймейкером. Я также думаю, что это понятие обозначает игрока, который становится лучше или, по крайней мере, не теряется в стрессовой ситуации, что очень сложно. Один из плеймейкеров, о котором я думаю, — это бывший игрок “Чикаго Буллз” Деннис Родман. Если отвлечься от того, что люди думают о его выходках за пределами площадки, я считаю его невероятно интересным игроком. Когда Деннис Родман был включен в баскетбольный Зал славы, было много разговоров о том, заслуживает ли он этого, ведь, как они говорили, он не универсальный игрок. Он просто не набрал столько очков, сколько большинство парней в Зале славы. В Зале славы были игроки меньше ростом, чем он, но очков они набрали немало. Бен Моррис провел поразительный анализ его достижений. Для своего времени Родман стал рекордсменом по количеству подборов, опередив в этом многих. Родман — это явное исключение из всех правил.

Когда он был в игре, даже если он и не улучшал статистику, он был способен нейтрализовать лучшего “подборщика” команды противника и часто их лучшего бомбардира, а ребята из его команды в конечном счете забивали много мячей с близкой дистанции. То, что он делал, даже когда не забрасывал мяч в корзину, часто было нейтрализацией одного из лучших бомбардиров и “подборщиков” команды соперника, он отвлекал их внимание или бесил их, так что у его товарищей по команде появлялось больше возможностей пробиться в трехсекундную зону. Так что можно назвать этого парня плеймейкером, пусть он даже и не был звездой — то есть он явно не был Майклом Джорданом или Скотти Пиппенем. Он обладает двумя качествами: не теряется в стрессовых условиях и создает ситуации, которые меняют ход игры, — как для себя, так и для своих товарищей по команде».

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**ФУНДАМЕНТ
ПЛЕЙМЕЙКЕРА**

ГЛАВА 1

КАК ЗАЛОЖИТЬ ФУНДАМЕНТ ПСИХОЛОГИИ ПЛЕЙМЕЙКЕРА

У детей есть свой способ сообщить о проблеме, особенно если речь идет о тренерах и родителях. В США в период с 2009 по 2014 г. более 300 тыс. детей и подростков в возрасте от шести до семнадцати лет перестали играть в бейсбол, более 700 тыс. бросили баскетбол, по меньшей мере 700 тыс. ребят ушли из футбола и примерно столько же распрощались с американским футболом. В докладе Ассоциации спорта и фитнес-индустрии (SFIA) от 2015 г.¹, в котором анализируется статистика участия молодежи в семнадцати командных видах спорта за последние пять лет, отмечается, что общее число ребят, занимающихся молодежными видами спорта, сократилось с 50,2 млн до 45,7 млн, то есть на 9%. Если процент тех, кто ушел из этих четырех основных видов спорта, выражался двузначным числом, то потери других видов спорта были еще более печальными. Любителей легкой атлетики стало на 10,4% меньше, волейбола — на 21,6%, а количество потенциальных борцов упало еще ниже — на 41,9%.

Отчасти это колоссальное падение интереса к одиннадцати из семнадцати видов спорта объясняется тем, что детей, занимающихся сразу несколькими видами, становится все меньше. Количество видов спорта, которые выбирают молодые спортсмены, сократилось почти на 6%, причем большинство ребят в среднем занимаются двумя видами. Занятие спортом круглый год — и зимними, и летними видами — уже перестало быть нормой, поскольку все больше тренеров и родителей считают, что специализация в одном виде спорта гарантирует приобщение к элите.

Уход ребенка из спорта оказывается самым точным признаком того, что юный спортсмен недоволен тем, что он тратит слишком много времени и сил на достижение неуловимой, нечетко определенной цели. Игра — это одно. А вот постоянная подготовка, тренировка и выполнение требования быть лучшим в команде, лучшим в возрастной группе, лучшим в своем спорте, каждый раз на новом, все более высоком уровне — это совсем другое; такой набор задач может стать для растущего подростка непосильным грузом.

И это лишь половина того, о чем говорится в отчете ассоциации. Интерес к пляжному волейболу вырос на 22,6%, популярность лакросса взлетела на 28,8%, а в хоккей теперь рвутся играть на 43,7% больше ребят, чем пять лет назад. Даже юных регбистов в США стало в два раза больше — с 150 тыс. их количество увеличилось до 300 тыс. человек; мало того, гимнастика пополнилась на 300 тыс. новых энтузиастов. Конечно, сначала у этих видов спорта было меньше сторонников, но со временем, по-видимому, была найдена именно та формула, которая сейчас привлекает к ним все больше ребят.

Национальные руководящие органы в области спорта начинают определенно и ясно реагировать на происходящее. Те, кто вдумался в проблему, стали внедрять философию «игрок на первом месте», основанную на соответствующих возрасту моделях развития как в физическом, так и в познавательном плане.

«Мы, как и многие другие [национальные руководящие органы], видим, что происходит, как бы с высоты небоскреба, но вот спуститься на лед и повлиять на ситуацию — это действительно трудно», — сказал Кен Мартел, технический директор Хоккейной ассоциации США в интервью еженедельному изданию SportsBusiness Daily². «Обычный родитель посмотрит на все и скажет: что-то мы не так делаем. Они интуитивно знают, что что-то не так. Почему это мой девятилетний сын, живя в Чикаго, должен ехать в Бостон, чтобы участвовать в этом турнире? Все, что они слышат в ответ, — это громкий голос молодого тренера, который хочет урвать себе кусочек славы, более того, они начинают догадываться, что напрямую столкнулись с бизнесом, который хочет забрать себе их деньги, уверяя, что их ребенок станет следующим чемпионом».

Итак, в 2010 г. Мартел и его коллеги из Хоккейной ассоциации США создали Американскую модель развития (ADM)³, семиступенчатый долгосрочный план развития игрока, который определяет его цели на каждом возрастном рубеже. Основываясь на максиме «Играй, люби и будь луч-

Научно-популярное издание

Зайчковски Леонард, Петерсон Дэниел

ПРЕИМУЩЕСТВА ПЛЕЙМЕЙКЕРА

Как поднять ментальный потенциал на новый уровень

Выпускающий редактор Д. Рыбина

Редактор Н. Лавренова

Художественный редактор С. Карпухин

Технический редактор Л. Синицына

Корректоры С. Луконина, О. Левина

Компьютерная верстка Т. Коровенковой

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»
Тел./факс (044) 490-99-01
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Подписано в печать 16.08.2019. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,8.
Тираж 3000 экз. В-AZB-23336-01-R. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А
www.pareto-print.ru