

СИЛА ВОЛИ НЕ РАБОТАЕТ

ПУСТЬ ТВОЕ
ОКРУЖЕНИЕ
РАБОТАЕТ
ВМЕСТО НЕЕ



Б Е Н Ж А М И Н Х А Р Д И

New Concept

Бенжамин Харди

**Сила воли не работает. Пусть твоё
окружение работает вместо нее**

«ЭКСМО»

2018

УДК 159.922
ББК 88.52

Харди Б.

Сила воли не работает. Пусть твое окружение работает вместо нее
/ Б. Харди — «Эксмо», 2018 — (New Concept)

ISBN 978-5-04-092513-1

Хватит думать, что сила воли – ключ от двери в счастливую жизнь! Чем сильнее закручиваешь гайки, заставляя себя заниматься спортом, сидеть на диете или зубрить иностранные слова, тем сокрушительнее будет срыв. И не нужно считать, что вы один такой недисциплинированный. Все срываются, все сдаются, все испытывают чувство вины! Бенжамин Харди, доктор организационной психологии, успешный блогер и отец троих приемных детей, предлагает заменить ненадежную силу воли мощным «экзоскелетом». Заставить окружающую среду – ваших друзей, социальные сети, стрессовые обстоятельства, питание и распорядок дня – толкать вас на пути к поставленной цели. Система Харди – это идеальное оружие против:• самосаботажа,• самобичевания,• хронического стресса,• одиночества на пути к успеху,• страха неудач и отказов.

УДК 159.922
ББК 88.52

ISBN 978-5-04-092513-1

© Харди Б., 2018
© Эксмо, 2018

Содержание

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ БЕСТСЕЛЛЕР	7
Вступление	9
Часть I	15
Глава 1	15
Глава 2	25
Часть II	33
Глава 3	33
Глава 4	44
Глава 5	53
Глава 6	60
Глава 7	68
Глава 8	74
Глава 9	81
Часть III	84
Глава 10	84
Глава 11	87
Глава 12	95
Глава 13	104
Глава 14	109
Глава 15	113
Глава 16	116
Эпилог	119
Об авторе	121
Благодарности	122

Бенжамин Харди

Сила воли не работает: пусть твое окружение работает вместо нее

Benjamin Hardy

THE PROXIMITY EFFECT:

How to Shape Your Environment to Shape Your Life

Copyright © 2018 by Benjamin Hardy,

This edition is published by arrangement with WAXMAN LEAVELL LITERARY AGENCY and The Van Lear Agency LLC

© Мельник Э., перевод на русский язык, 2017

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет за собой уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Благодаря этой книге вы научитесь:

- достигать впечатляющих результатов, без ежедневного приложения силы воли;
- менять окружающую среду таким образом, чтобы она помогала вам добиваться поставленных целей;
- выбирать среду, которая поможет на сто процентов раскрыть ваш потенциал;
- создавать систему отношений, повышающих вашу уверенность в себе и блокирующих ваши негативные качества;
- создавать тигеры для предотвращения самосаботажа;
- без потерь выходить из творческих кризисов, не впадать в «овощное» состояние;
- бороться с зависимостями всех уровней и без проблем побеждать в этой борьбе.

«Эта книга оставляет ощущение, что у вас нет иного выхода, как сделать все, что вы должны сделать. Но главное – теперь вы очень этого хотите».

Ричи Нортон, автор бестселлера The power of starting something stupid

«Я очарован этой книгой. Она постоянно заставляла меня растягивать чтение, наслаждаясь каждой главой».

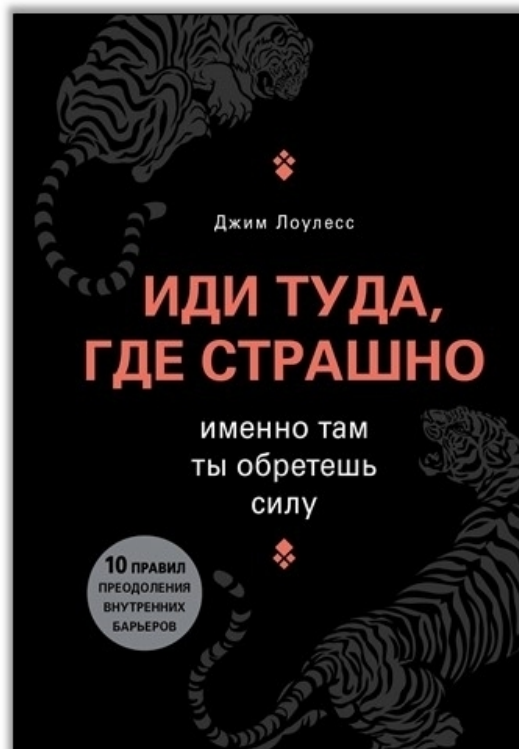
Джо Якоби, двукратный чемпион Олимпийских игр по спортивной гребле

«Бенжамин Харди – один из ведущих авторов в теме счастья и саморазвития. «Сила воли не работает» – очень мудрое руководство по процветанию в современном мире».

Арианна Хаффингтон и автор книг «Выдохшиеся» и «Революция сна»

*Если мы не создаем и не контролируем окружающую нас среду,
окружающая среда создает и контролирует нас.*
Доктор Маршалл Голдсмит

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ БЕСТСЕЛЛЕР



Волшебный пинок для твоей новой жизни. Как перестать тупить и начать что-то делать

Жизнь стремглав проносится мимо нас, а мы плывем по течению, размышляем и сомневаемся. Пора оставить разговоры. Книга Шаа Васмунда и Ричарда Ньютона станет волшебным пинком, который поможет вам сделать первый шаг к своей цели.

Иди туда, где страшно. Именно там ты обретишь силу

Успешный бизнесмен Джим Лоулесс предлагает 10 правил, следуя которым вы сможете сами писать историю своей жизни и перестанете идти на поводу у своих страхов. Его книга помогает претворить в реальность самые смелые мечты, преодолеть собственные ограничения, выйти из зоны комфорта и произвести позитивные перемены.

Прочь из замкнутого круга! Как оставить проблемы в прошлом и впустить в свою жизнь счастье

Почему мы совершаем одни и те же ошибки раз за разом? Где искать причины наших неудач? В своей книге ведущие американские психотерапевты Джеффри Янг и Джанет Клоско поделятся уникальными фактами о паттернах поведения и расскажут, как разорвать порочный круг и изменить жизнь к лучшему.

Укроти свой мозг! Как забить на стресс и стать счастливым в нашем безумном мире

Руби Уэкс – сценарист и телеведущая, получившая степень магистра когнитивной психологии в Оксфорде. В своей книге она интересно и доступно объясняет, как мозг делает из нас безумных невротиков и что с этим делать. Благодаря простым техникам и упражнениям вы вернете контроль над собственными мыслями и начнете наслаждаться жизнью без драм и стресса!

Вступление

Мы не властны над своей средой

Давайте не будем себя обманывать. Вы миллион раз пытались кардинально изменить свою жизнь. Пробовали с помощью силы воли избавиться от дурных привычек, но вскоре снова скатывались к набившим оскомину шаблонам. Давали новогодние зарокі заняться спортом, ложиться не позже одиннадцати, перестать засиживаться на работе, и успешно их нарушали. Вы столько раз терпели неудачу, что, вероятно, пришли к выводу: проблема в вас. Должно быть, вам не хватает нужных качеств – упорства, силы воли, самодисциплины, – чтобы добиться успеха. А значит, следует просто довольствоваться той жизнью, которая есть. Не более.

Но что, если все эти выводы неверны? Что, если проблема вообще не в вас?

Возьмем, к примеру, всемирную борьбу за снижение веса. Значительная часть населения Земли полнеет, хоть и вкладывает все больше и больше усилий в попытки сохранить стройность. По некоторым прогнозам, к 2025 г. более 60 % всех людей на планете будут иметь лишний вес – вплоть до ожирения. Печальнее всего, что на самом деле это не наша вина. Часто тот, кто больше всех старается, сталкивается с наибольшими трудностями.

У этого глобального кризиса есть ряд объяснений. В том числе генетика, особенности личности, отсутствие силы воли или скверные привычки. Однако эти объяснения одно за другим подвергаются научной критике – и новейшие открытия биологии и медицины демонстрируют факты, прямо противоречащие общественному мнению насчет диеты и здоровья. Мы пока еще многого не знаем, но одно становится ясно. Факторы, из-за которых люди все больше толстеют, имеют не генетическое, а средовое происхождение.

В конце 80-х и начале 90-х гг. мир начал очень быстро меняться. Сейчас он стал радикально иной средой, нежели та, в которой жили люди еще 30 лет назад. Вместо того чтобы напрягаться, а затем расслабляться, большинство людей постоянно подключены к цифровой матрице. Мир все больше ускоряется. Многие непрерывно – и зачастую не сознавая того – испытывают умеренный отупляющий стресс, который никогда не отступает. Вперед, вперед, вперед!

Этот стресс похож на непрерывные физические упражнения в медленном темпе (со смартфоном в руке) без восстанавливающего отдыха. Глубокая проработка мышц не выполняется никогда, и сила не развивается. Именно это и происходит в нашей жизни. Работа, технологии, пища, средства массовой информации... Все это – константы. Непрерывный стресс ввел нас в состояние режима выживания, и наши тела инстинктивно запасают питание в форме телесного жира. Наша физиологическая реакция на стресс – выживание.

Если у вас есть лишний вес, вероятно, это не ваша вина. Но предпринимать шаги к исправлению этого положения – это уже ваша обязанность.

Главное – осуществить перемены в среде (не только в питании, хотя это важно, но и в жизни в целом). Алан Кристиансон и Сара Готтфилд в книге «Обновляющая диета для надпочечников» (*The Adrenal Reset Diet*) объясняют, что нам нужно создать пространство, где мы сможем по-настоящему отключаться, перезагружаться, освежаться и подзаряжаться. Иначе нашей естественной эволюционной реакцией будет запас жира, а не его сжигание.

Однако есть убедительные и вселяющие надежду научные исследования. Они доказывают, что можно перепрограммировать систему своего организма и начать быстро и с пользой для здоровья сбрасывать вес. Для этого вам потребуется такой подход к жизни, который радикально отличается от современной культурной нормы.

Среда влияет не только на ваш вес

Воздействие среды распространяется не только на объем вашей талии. Сегодня в норме постоянно иметь при себе смартфон. Большинство людей вообще от него не отключаются. Последнее, что они делают перед сном – бросают взгляд на экран телефона. И он же оказывается первым, что они видят перед собой утром.

Наша культура – культура зависимостей, и каждая из наиболее распространенных питает остальные. Поскольку люди постоянно подключены к технологическим устройствам, у них нарушен сон. Поскольку у них нарушен сон, они не могут обойтись без кофеина и быстроусвояемых продуктов с высокими дозами углеводов и сахара.

Так как сознание людей затуманено недостатком сна и избытком сверхстимулирующей пищи, им очень трудно сосредоточиваться на работе. Усугубляет ситуацию, что, как выяснилось, Интернет провоцирует в мозгу ту же реакцию удовольствия, что и доза кокаина. Зависимость от этого настолько сильна, что заставляет людей постоянно проверять электронную почту, оповещения из соцсетей и удовлетворять любопытство, «прыгая» с какого-нибудь случайного сайта к видео, потом к другому сайту, потом к новому видео... Эксперты по организации утверждают, что около 50 % рабочего дня среднестатистического американского служащего уходит на отвлекающие факторы – либо электронную почту, либо постороннюю информацию.

В мире, требующем моментального принятия решений и переключения с одной задачи на другую, наше мышление становится отрывочным и поверхностным. Кажется, что почти невозможно проработать дольше 15–30 минут, не заходя в Интернет. Времяпрепровождение с родственниками или друзьями вызывает дискомфорт, если нет возможности проверить смартфон.

В одном из лучших ресторанов мира, где детали обстановки стимулируют буквально все органы чувств, мы с женой посматривали на сидевших за соседними столиками посетителей, которые едва достаивали друг друга взглядом. Это новая норма: в любой произвольно взятый момент времени больше половины людей глазами в смартфоне. Противоположность виртуальному общению – личные контакты, но они отмирают. Как следствие, мы живем в культуре зависимостей. И не только от телефона, но и от технологии, пищи, порнографии, лекарств и бог знает чего еще.

Для большей части населения мира будущее выглядит довольно мрачно. Вполне вероятно, придет львиная доля отведенных им лет, пока они сообразят, что с ними происходит.

У жизни с зависимостями и постоянной рассредоточенностью как при потреблении табака: последствия могут проявиться спустя много лет. Большинство людей спохватятся слишком поздно. Только у тех, кто способен четко различать реальность и масштабы ситуации, хватит сил жить лучшей жизнью.

Для тех «ранних пташек», которые понимают, что события развиваются не в лучшую сторону, никогда еще не было более прекрасной среды для достижения успеха и свободы. Как объясняет Кэл Ньюпорт в книге «В работу с головой. Паттерны успеха от IT-специалиста» (*Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*): «Способность погружаться в работу с головой становится все большей редкостью в то самое время, когда она приобретает все большую ценность для нашей экономики. Как следствие, те немногие, кто способен культивировать этот навык, а потом делать его основой своей рабочей жизни, будут процветать».

Сила воли не работает

Среда, в которой мы живем, очень могущественна: она порождает слишком много стимулов, зависимостей и стрессов.

С помощью одного только стремления не победить! Даже исследователи силы воли признают, что это нежизнеспособный подход – он «перегорает» в процессе эксплуатации.

Эта книга покажет вам, что даже в стабильной среде сила воли не отличается прочностью. А уж в нашей *нестабильной* среде (вечно меняющейся и сверхстимулирующей) от нее следовало бы полностью отказаться как от устаревшей стратегии для достижения успеха.

Однако дело не только в том, что силы воли, упорства, позитивного настроения и прочих индивидуалистических качеств и методов в лучшем случае недостаточно. А с еще большей вероятностью они откровенно плохи в нынешнем скоростном и перегруженном информацией мире. Победить среду нельзя. Даже пытаясь это делать, вы все равно останетесь ее порождением. Вы утратите рассудок. Может быть, вам уже кажется, что вы к этому идете.

Единственный способ перестать просто выживать и научиться по-настоящему процветать в сегодняшнем мире – проактивно формировать собственную среду. Вы должны ограждать себя почти от всего и фокусироваться на том содержании, которое вы хотите для своего мира. Как высказался писатель Грег Маккьюэн в книге «Эссенциализм. Путь к простоте» (*Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less*): «Невозможно переоценить степень незначительности чего бы то ни было».

Жить своей жизнью на собственных условиях возможно, только если создать благоприятную для этого среду. Это единственный путь. Вам придется быть безжалостным, выбирая нужное и избавляясь от всего, что далеко от вашей цели. Радует одно: вы способны это сделать. Это процесс, известный под названием формирование среды. И его концепция лежит в основе моей книги.

Вы можете формировать среду так, чтобы она стимулировала и поддерживала успех

Если среда не поддерживает ваши ценности и цели, то они не будут реализованы. Рекомендация, встречающаяся почти во всех инструкциях по самопомощи, – фокусироваться на себе. Формирование среды – это создание условий, которые сделают ваш успех неизбежным. Например, если хотите сфокусироваться на работе, уберите из своего физического и виртуального рабочего пространства все отвлекающие факторы. Если вам нужно соблюдать режим здорового питания, удалите из дома все вредные продукты. Если хотите творческих озарений, уезжайте из города и дайте себе день-два отдыха.

Те, кто фокусируется на формировании среды, понимают, что внутренний и внешний мир человека не разграничены четкими линиями. Хотя в некоторых психологических исследованиях и проводят различие между внутренней и внешней мотивациями, в реальности они дополняют друг друга. Когда вы меняете свою среду, например, окружая себя другими людьми, ваш внутренний мир тоже трансформируется. Эти внутренние перемены затем вдохновляют вас еще сильнее изменить свои внешние условия. Именно путем их корректировки вы активно придаете форму личности, которой становитесь.

Для тех немногих избранных, которые постигают основы формирования среды, мир еще никогда не был более окрыляющим и открытым, чем в наш век. Сейчас можно быстро построить бизнес и сколотить состояние. От видного общественного положения и влияния вас

порой отделяет всего один щелчок мышкой. Можно достичь глубокой духовности. Можно ездить по всему миру с друзьями и родственниками, коллекционируя удивительные впечатления.

С психологической же точки зрения мир никогда еще не был одновременно прекраснее, чем сейчас, и уродливее. Многие из нас также полагают, что он никогда еще не был более опасным. Но если вы научитесь формировать свою среду так, чтобы она помогала вам достигать целей, то обнаружите, что безопасность и изобилие ресурсов вряд ли когда-либо достигали такого высокого уровня. Ваш взгляд, разумеется, необъективен. Но ваше мировоззрение – сейчас, как никогда, – полностью вам подвластно.

Вы формируете его, активно фильтруя внешние входящие данные – например, поглощаемую вами информацию, людей, которыми вы себя окружаете, места, в которых бываете, и впечатления, которые получаете. У вас есть возможность выбирать внешние входящие данные – о том только когда принимаете ответственность за свою среду. Однако большинство людей реактивно и бездумно реагируют на условия любой среды, в которой оказываются. И таким образом они развивают мировоззрение, ведущее к неэффективному поведению и виктимности¹.

Это подводит нас к определению понятия «среда». В строгом смысле у каждого из нас есть внутренняя, внешняя и межличностная среды. Однако ради простоты в книге этим термином мы называем только *внешнее*, а не внутреннее. Например, ваша среда включает в том числе людей, с которыми вы формируете отношения, информацию, которую усваиваете, пищу, которую едите, и музыку, которую слушаете.

То, что снаружи, придает форму тому, что внутри. Ваш взгляд на мир, ваши убеждения и ценности не возникают внутри вас, а приходят извне.

Если вы росли как белый в южных Соединенных Штатах в 50-е гг., ваше мировоззрение, вероятно, сформировано определенной точкой зрения. То же самое можно сказать, если вы выросли в средневековой Европе, или в Северной Корее при коммунистическом режиме, или в 2000-х гг. как дитя цифрового мира с доступом к Интернету. Ваши цели, убеждения и ценности сформированы и продолжают формироваться культурным контекстом, в котором вы живете.

Хотя наша среда никогда еще не была более экстремальной и стрессовой, она определенно не наш враг. В западной культуре, особенно среди психологов и коучей по саморазвитию, среду принято наделять всеми мыслимыми пороками. Пожалуй, наиболее часто в этих кругах можно услышать фразу «будь результатом своих решений, а не обстоятельств». На поверхностном уровне это довольно хороший совет. Но он наивен и неточен. Да, от большинства сред необходимо защищаться. Однако среда также единственный для вас способ меняться как личность. Новая информация, новые отношения и новые переживания – вот благодаря чему вы совершенствуетесь. Так что, хотя некоторые среды могут быть враждебны, пытаться избавиться от «среды» не только невозможно, но и глупо, если вы стремитесь к росту. Кардинальная трансформация может происходить только благодаря сотрудничеству. А для него требуется что-то и кто-то вне вас самих.

Два типа оптимальных сред

Люди развивались, нуждаясь в двух важнейших типах среды: стрессовой и восстановительной. В обеих из них вы полностью поглощены ситуацией. Вы полностью присутствуете и ощущаете себя живым. В стрессовой среде вы на 100 % «включены». В восстановительных

¹ Виктимность – это желание, склонность стать жертвой преступления или (здесь) внешних обстоятельств. – *Прим. ред.*

средах вы «выключены». Оба типа среды обогащают нас, приносят удовлетворение – и оба они, увы, довольно редки.

Первый тип «многостимульной» среды по своей природе крайне стрессовый: называйте его *позитивным стрессом*, или *эвстрессом*. Но это совершенно иное, нежели *дистресс*, который переживают большинство людей. В то время как он ведет к смерти и разложению, эвстресс – как раз то, что нужно для роста. Мышцы, например, невозможно укрепить, если не напрягать их. Позитивный стресс учит нас расширять границы и делает нас сильнее, позволяя достигать большего, чем мы когда-либо считали возможным.

Это подводит нас ко второму типу многостимульной среды: *отдыху и обновлению*. После стресса рост происходит в состоянии отдыха.

Чтобы достичь превосходства в чем угодно, необходимо постоянно переключаться с крайне взыскательных сред на крайне расслабляющие. В обоих случаях нужно полностью погружаться в каждое переживание.

В трудной ситуации вам понадобится подняться на уровень ее требований и сфокусироваться. В ситуации восстановления понадобится полностью абстрагироваться от всех стрессов, вызванных работой, физической нагрузкой и миром в целом.

Научные данные в отношении этого принципа убедительны и ясны. Например, в фитнесе концепция «времени под нагрузкой» объясняет, что для наращивания и укрепления мышц нужно заставлять их работать с превышением возможностей. Чем дольше и глубже вы прорабатываете мышцы, тем больше потенциал для роста – если ваше восстановление будет столь же долгим и глубоким. Более того, отдых всегда должен быть *более* долгим и глубоким, чем нагрузка. Молитва, сон, отпуск, пост и медитация никогда еще не были так важны, поскольку мир стал как никогда взыскательной средой.

По аналогии с фитнесом, лучшие творческие озарения случаются во время психологического восстановления после длительного труда. Например, неврологические исследования показали, что креативные и психологические прорывы чаще всего происходят не на работе. Однако они вряд ли произойдут, если выполняемая вами работа не будет высокосфокусированной и напряженной.

Креативность – результат создания четких и полезных связей. Эти связи невозможно сформировать, если им не предшествуют напряженная мыслительная работа и глубокое погружение в проект или задачу, за которыми следует отдых. Интеллектуальное и творческое сокровище свалится вам в руки, не когда вы сидите за рабочим столом, а когда вы отдыхаете. Лучшие творческие перлы доступны только в средах, далеких от стрессов и повседневной рутины. Следовательно, отпуск, путешествия и полное отключение сегодня нужны нам как никогда.

20 % ваших сил следует отдавать работе. Остальные 80 % должны уходить на отдых и самосовершенствование. Это заряжает вашу трудовую деятельность энергией и делает ее лучше, чем у всех остальных.

В то время как другие пытаются улучшить свое положение, ища новую работу, вы постоянно самосовершенствуетесь, расширяя свое видение, навыки и способности. Как сказал бы Стивен Кови, вы «затачиваете свою пилу». Большинство людей идут по жизни с затупившейся пилой. Или, вернее, с затупившейся версией самих себя.

У многих рабочий день длится долго, как никогда прежде, несмотря на все технологии, созданные для упрощения жизни. Лишь немногие дают себе время на восстановление и отдых от работы, технологий, людей, пищи и суеты. Но у тех, кто это делает, хватает энергии и ясности, чтобы давать себе настоящую нагрузку в средах экстремального, но здорового стресса. Вам нужны оба типа многостимульных сред, чтобы процветать в работе, отношениях, здоровье, духовности и всех прочих областях жизни.

Как читать эту книгу

Эта книга разделена на три части. Первая научит вас создавать многостимульные среды, характеризующиеся высоким уровнем стресса и трудностей. В них вы сможете бурно расти и развиваться. Вы будете вынуждены адаптироваться и учиться путем непосредственного воздействия на факторы, создающие среду. Учиться на опыте, а не теоретически. Мы рассмотрим конкретные стратегии для формирования такой среды, которая станет создавать в вашей жизни позитивный стресс. Он способен научить вас:

- реформировать свою биологию и становиться физически здоровым,
- глубоко фокусироваться во время работы,
- обретать творческие и новаторские озарения,
- развивать глубокие и значимые отношения,
- быстро достигать любой цели, к которой стремитесь,
- создавать сеть людей, которые будут помогать в достижении ваших мечтаний,
- жить в согласии с вашими ценностями без необходимости постоянно концентрировать силу воли.

Вторая и третья части научат вас создавать многостимульные среды отдыха, восстановления и обновления. В них вы будете оптимизировать сон, глубокие отношения, обучение, планирование, контакты и переживания. Но вы будете отключены от повседневной рутины и труда. Вы будете освобождены от технологий, работы, стресса и забот. Вы будете фокусироваться на высших приоритетах, в число которых входят семья, обучение, глубокий контакт с вашей верой и наслаждение всем лучшим, что есть в мире.

Именно в восстановительных средах к вам будут приходить лучшие идеи и самые глубокие духовные и межличностные переживания.

Только при полноценном отдыхе у вас будут силы, чтобы наилучшим образом выполнять работу в условиях повышенных требований и трудностей, к которым вы стремитесь.

Мы выясним, как обустроить вашу среду для досуга, чтобы она способствовала оптимальному восстановлению. Изучим в том числе такие моменты:

- важность устранения всего, что вступает в конфликт с вашими целями и ценностями,
- способы сделать ваш дом вашей крепостью,
- способы организации вашей жизни и создание стимулов для предотвращения самосаботажа,
- стратегии для еженедельной «переустановки» мозга и тела.

Успешно сформировав свои среды, вы будете процветать. Вы будете достигать целей больших, чем можете представить сейчас. Вы будете жить в соответствии со своими высшими ценностями без постоянной концентрации силы воли. Вы будете счастливы. Ваши отношения будут глубокими и значимыми. И вы будете заняты работой, для выполнения которой и оказались на этой планете.

Читайте дальше, чтобы узнать, как разработать среду для оптимального успеха во всем, к чему обратится ваш разум. Формирование среды – это высшая суперспособность, та «заточка», которая поможет вам опередить всех в работе, в игре и в жизни. А еще есть покой, умиротворенность и уверенность в себе. Их сопровождает знание, что вы готовы не просто пережить все, что предлагает вам жизнь, но и процветать в ней. Вот чего заслуживает каждый из нас. Эта книга научит вас делать процветание вашей реальностью.

Часть I

Основа. Ваша среда формирует вас

Глава 1

Человек – порождение ситуации

Представление об «эффекте близости»

Потратив больше четырех десятилетий на изучение истории мира и изложение своих открытий в 11-томном шедевре «История цивилизации» (*The Story of Civilization*), авторитетный американский историк Уилл Дюран пришел к выводу, что историю формируют не великие личности, а тяжелые *ситуации*. Необходимость – вот важнейший уникальный ингредиент формулы величия, а не блестящий ум конкретных людей или проницательность одного-единственного лидера.

Мы как общество склонны придавать чрезмерное значение индивидуальностям и игнорировать контекст, который их формирует. Наши фильмы превозносят харизму и таланты людей, которые совершают восхитительные и невероятные поступки. Мы гадаем, как появились их таланты – генетические они, приобретенные или, как в некоторых случаях, проявляются под действием какого-то допинга. Наши книжные магазины забиты книгами, повествующими об индивидуальных качествах, необходимых, чтобы стать супергероями, – о вышеупомянутых силе воли, упорстве, самооценке и дисциплине.

В наших индивидуалистских культурах принято считать, что среда – нечто отдельное и отличное от нас. И что она каким-то образом никак нас не затрагивает. В действительности же вы и ваша среда – две части одного целого. Ваши личные характеристики и способности в одной ситуации резко отличаются от ваших же характеристик и способностей в другой ситуации. Однако таков наш типичный подход – изолировать и вырывать из контекста, не важно, идет ли речь о переменных в научной лаборатории или о нас самих. Мы отлично умеем раскладывать по полочкам и не обращать внимания на взаимодействие всего и вся.

Этот индивидуалистский взгляд на мир глубоко укоренился. На самом деле нам очень трудно представить, что, возможно, это неполная картина. Как говорил психолог Тимоти Уилсон: «Люди поступают так, как поступают, в силу своих личностных черт и подходов, верно? Они возвращают найденный бумажник владельцу, потому что честны. Они перерабатывают мусор, потому что равнодушны к окружающей среде. И они платят 5 долларов за латте с карамельным сиропом, потому что им нравятся дорогие кофейные напитки... Часто наше поведение формируется незаметным давлением, существующим вокруг нас, но мы не можем его распознать. И поэтому ошибочно полагаем, что наше поведение – результат внутренней predisposition».

К сожалению, частая альтернатива крайнему индивидуализму и независимости – полный детерминизм, вера, что люди автоматы, не имеющие ни предпочтений, ни самостоятельности в поступках. Тимоти Уилсон считает, что *оба* эти взгляда чересчур радикальны, неверны и опасны.

**Несомненно, все до единого сформированы своей средой.
Однако каждый способен выбирать и формировать среды и ситуации,
которые в итоге будут формировать его самого.**

Как-то раз интервьюер стал оспаривать теорию Дюрана – идею, что среды играют формирующую роль в жизни великих людей: «Разве определенные личности, гении, великие люди

или герои не были главными факторами, определявшими человеческую историю, как полагал Карлайл?» И вот ответ Дюрана, который поддерживает фундаментальную идею этой книги:

«Я думаю, Карлайл был не прав. *Герой – это порождение ситуации*, а результат – не продукт деятельности героя. *Выдающиеся качества в человеке выявляет спрос*. Герой формирует функцию *соответствия ситуации, которая требует* всех его потенциальных способностей. Думаю, любая способность человека могла бы удвоиться, если бы этого потребовала ситуация».

Эффект близости

Ясно, что это не просто частное умозаключение отдельного историка. Проницательная идея Дюрана, что именно ситуации придают форму истории (и людям), не так давно получила научное подтверждение. Возьмем, к примеру, проведенное Раджем Четти и Натаниэлем Хендреном, гарвардскими экономистами, революционное исследование «Проект равенства возможностей» (*The Equality of Opportunity Project*). В нем они определяли вероятность улучшения экономического положения человека в Соединенных Штатах. Результаты удручающе недвусмысленны: шансы улучшить социоэкономическое положение очень сильно зависят от конкретного штата и даже конкретного *округа*, в котором живет человек. В некоторых округах шансы на улучшение экономического положения выглядят радужно, в то время как в других они малы или даже близки к нулю.

Среда происхождения человека оказывает прямое и измеримое воздействие на остаток его жизни, если он не станет сам активно менять свою среду.

Другие исследования подтвердили широко цитируемое высказывание писателя и оратора Джима Рона: «Вы – среднее арифметическое пяти людей, с которыми проводите наибольшее количество времени». Если уж на то пошло, то мы также среднее арифметическое пяти людей, с которыми проводит наибольшее количество времени каждый из этих пятерых. Например, если друг вашего друга толстеет, ваши шансы набрать нездоровый вес существенно растут. Это называется негативным вторичным контактом. И он часто оказывается опаснее негативного *первичного* контакта, потому что вы не видите его влияния. По аналогии, вы есть не только то, что едите, но и то, что ест ваша еда. Из этой логики исходят и возросшие в последние годы требования обеспечить скоту лучшее и более органическое питание.

Среда человека формирует все аспекты его жизни, от дохода до системы ценностей, от объема талии до хобби. Как будет доказано в этой книге, вы – результат «эффекта близости»: *ваши потенциал формируется тем, что вас окружает*. Каждая появляющаяся у вас мысль – результат оказанных на вас влияний. Кем вы становитесь и что делаете со своей жизнью, определяется окружающими вас людьми и качеством поглощаемой вами информации. Мусор на входе – мусор на выходе.

Означает ли это, что многим из нас надеяться не на что? Вовсе нет. Это означает, что наша среда формирует нас, а мы можем принять решение *формировать среду*. Или, как это представлял Дюран, вы изменяете ситуацию так, чтобы она требовала от вас либо большего, либо меньшего. Большинство людей живут посредственно не потому, что им не хватает врожденных талантов, а потому, что ситуация не требует от них большего. Они не ставят себя в положение, которое требовало бы от них стать чем-то большим, чем они есть сейчас.

Радует, что это поправимо.

Моя история

Я не просто пишу об эффекте близости – я его изучаю, воплощаю и восхищаюсь им в повседневной жизни. Это моя основная стратегия процветания. В августе 2014 г. мы с женой переехали в Клемсон, штат Южная Каролина, где я поступил в докторантуру по психологии. Поначалу я собирался сосредоточиться на изучении силы воли. Однако в результате учебы, исследований и полученного опыта на протяжении более трех лет мои взгляды изменились.

Все глубже и глубже погружаясь в психологию и становясь опытнее, я осознал, насколько сильна внешняя среда. Это было очень удивительно, поскольку меня всю жизнь учили принимать или даже полностью игнорировать ее влияние.

Лично я рос в среде, продуктом которой мне бы не хотелось быть. Но я все равно полагал, что среда статична и нейтральна и что люди могут автономно заниматься чем угодно, принудив себя к этому силой воли.

Однако вскоре я узнал, что огромное значение имеет контекст. И сразу же начал понимать, насколько сильно на меня повлияло мое собственное окружение. Как и многим людям, в процессе взросления мне досталось изрядное количество переживаний. Только когда я оставил их позади – что пошло мне только на пользу, – стало ясно, что я и моя среда суть две части одного целого. Изменить одно – значит изменить другое.

Однако я выбирал свою среду и свои роли внутри этой среды. Таким образом, я осознал, что мог бы быстро трансформировать свои индивидуальность, навыки, эмоции и мировоззрение. Моя природа не была навсегда застывшей. Мое окружение, а следовательно, и моя идентичность были в значительной мере мне подвластны.

Проиллюстрирую свою точку зрения еще нагляднее: наши с Лорен приемные дети родились в округе, который граничит с Клемсоном, где мы жили. Согласно данным «Проекта равенства возможностей», их округ попадает в конец списка мест по потенциальному улучшению экономической жизни людей. Это очень бедный район, где мало работы и еще меньше возможностей. Вдобавок семейная ситуация у малышей была далека от идеальной (о чем свидетельствует сам факт, что мы их усыновили).

Для этих сообразительных, умных, ласковых детей шансы улучшить социоэкономический статус и стать счастливыми и удовлетворенными людьми, если бы они остались там, были бы близки к нулю. Радж Четти и Натаниэль Хенден говорят: «Данные показывают, что мы можем что-то сделать с восходящей мобильностью... Похоже, имеет значение каждый дополнительный год детства, проведенный в более благополучном районе».

Когда дети переселились к нам, было ясно, что мы с ними родом из разных миров. Пятилетняя девочка не умела считать до десяти и находить первую букву своего имени. Семилетний мальчик умел «читать» ряд зазубренных слов, причем некоторые были заучены неправильно. Ни один из детей не умел засыпать самостоятельно, и все они просили «таблетку» при любом физическом или эмоциональном дискомфорте.

Но сказать, что период адаптации дался нелегко, – значит приукрасить ситуацию. Два наших совершенно разных мира столкнулись лоб в лоб, и мы просто были вынуждены стать новой и сплоченной единицей. Когда объединяешь любые две вещи (не важно, людей или идеи), возникает новое целое, отличающееся от суммы своих частей.

Нам с Лорен пришлось сильно измениться за последние три года – этого требовали роли приемных родителей. Нам пришлось учиться воспитанию на ходу и запастись морем терпения. Нам пришлось перестраивать жизнь и расписание, менять приоритеты. Да, именно этого мы и хотели – знали, что требования нашего нового положения заставят нас развиваться и становиться добрыми и любящими людьми. Мы намеренно формировали среду, которая, как мы знали, будет формировать нас.

Дети наши в последние три года не менее разительно изменились. Они преуспевают в новой школе с очень строгими требованиями. Открыли для себя спорт и другие внеклассные занятия, побывали больше чем в 30 штатах. Это сильно расширило их взгляд на мир и подвергло воздействию сред, кардинально отличающихся от тех, которые были для них (и для нас тоже, если на то пошло) привычными.

Вот уже почти год они не едят рафинированный сахар, что серьезно изменило их биологию. С тех пор как стали жить у нас, они спят в среднем по 12 часов в сутки. Ежедневно с каждым из них кто-то из нас почти час занимается письмом, чтением и математикой один на один. Я говорю это не чтобы похвастаться нашими методами воспитания. Мы далеки от воплощения идеальных родителей. Я рассказываю об этом, чтобы подчеркнуть радикальные перемены в среде, которые мы все пережили, и то, как процесс этих перемен трансформировал детей (и нас).

А как же свобода воли?

Некоторые из нас верят, что мы способны полностью самостоятельно начертать собственный жизненный путь. В то же время другие считают, что человеческая жизнь полностью определяется внешними силами, такими как, например, генетика. Оба эти взгляда неверны по нескольким причинам.

Во-первых, полной свободы воли нет. Если бы она существовала, я мог бы заставить себя летать или стать трехметровым великаном. Понятно, что это не тот случай. Существуют внешние переменные, та же гравитация, которая *ограничивает*, но не полностью предопределяет мое поведение.

Во-вторых, хотя мы в значительной мере можем контролировать свое поведение, его *последствия* мы контролировать не умеем. Как пояснял покойный Стивен Кови, мы можем управлять своими поступками, но такие принципы, как закон урожая, определяют их последствия. Например, я не могу играть на рояле, поскольку *не* уплатил ту цену, которая требуется, чтобы научиться на нем играть. Закон урожая гласит: что посеешь, то и пожнешь.

На противоположной стороне спектра мнений – многие люди, убежденные, что мы всего лишь автоматы, не обладающие ни волей, ни активной ролью в создании направления в своей жизни или принятии решений. Это убеждение говорит о косном мышлении, которое ведет людей к виктимному менталитету.

Если бы внешняя среда безраздельно повелевала нами, то она была бы полностью ответственна за все наши поступки и решения. Этот взгляд так же, как и убежденность в полной свободе воли, некорректен и деструктивен.

Хотя обстоятельства формируют нас, очевидно, что в любой ситуации существует некий спектр возможностей. Несмотря на то что вы можете быть предрасположены действовать определенным образом, вам никто не мешает поступить по-другому.

Вы можете пойти наперекор привычкам и внешним условиям. Вы можете решить изменить направление своей жизни. И все равно – число ваших возможностей не беспрельдно, а ограничено контекстом.

Вместо полной свободы воли или полного детерминизма у каждого человека есть *контекстуальная свобода действий*. Если выражаться яснее, то возможности поступков каждого человека сдерживаются его контекстом. Социопсихолог Джеффри Ребер пояснил это так: «Мы живем в физическом мире, в физических телах и в семьях с конкретными родителями в конкретных культурных и географических местах и временных периодах. У нас нет независимости от них, но и они не обуславливают наши действия, хотя и действительно ограничивают

наш выбор». Никакие два человека не обладают одинаковой «свободой воли», поскольку ни у каких двух людей не бывает совершенно одинакового контекста.

Истина в том, что мы не независимы от контекста. Например, независимы ли вы от гравитации? Разумеется, нет. Вы ограничены гравитацией, но не *обусловлены* ею. А как насчет воздуха? Независимы ли вы от воздуха? Или все же зависимы? Люди из высокогорий Перу, например, меньше ростом, чем большая часть населения мира, из-за воздействия разреженного воздуха, которым они дышат. Независимы ли вы от культурного контекста, в котором живете и родились? Независимы ли вы от языка, на котором говорите?

Некоторым людям эти вопросы могут показаться пессимистическими или ограничивающими. Это не так. Они реалистичны. В нашем глобальном мире люди теперь более взаимозависимы, чем за всю предшествующую историю. Например, я пишу эту книгу на ноутбуке, который явно не собрал сам, и даже не знаю, как это делается. Я сижу за столом на стуле – и то, и другое я купил в *Costco*, ни то, ни другое я не собирал и не имел желания собрать самостоятельно. Мое тело поддерживает пища, которую я купил в магазине, и чтобы я мог это сделать, потребовалось немало скоординированных усилий других людей. Я завишу от своей среды, и во многих отношениях она меня определяет.

Но радует, что я могу изменить свою среду. Как и вы. Без способности менять ее мы сами *не могли бы* меняться. Изменить одно – значит изменить другое. Как говорит гарвардский ученый Эллен Лангер: «Социопсихологи утверждают: кто мы есть в любой конкретный момент, зависит в основном от контекста, в котором мы оказываемся. Но кто создает этот контекст? Чем мы осознаннее, тем больше наша способность создавать контекст, в котором мы находимся, и верить в возможность перемен».

Мы как общество создали слишком много границ между внутренним и внешним. Например, в психологии мы противопоставляем внутреннюю мотивацию внешней, словно это два независимых конструкта. Ваша внутренняя мотивация (к примеру, цель и увлеченность) не независима от внешней мотивации (например, зарабатывать на жизнь и нравиться другим людям). В некоторых средах и рядом с некоторыми людьми вы чувствуете себя счастливым и мотивированным, в то время как рядом с другими вам может быть невыносимо. Среда способна менять вашу психологию, подводя вас к идеям и целям, способствующим изменениям вашей среды.

Таким образом, вопрос не стоит так: свобода воли *или* детерминизм, выбор *или* среда. Правильно – *и* выбор, *и* среда. А точнее, *выбор среды*. Вы ответственны за то, чтобы формировать и выбирать среду, которая в конечном итоге сформирует вашу личность и вашу судьбу. Формирование среды – ваша главнейшая обязанность. Выбор и формирование вашей среды составляют центр истинной «свободы воли», поскольку ваш выбор среды и внешних влияний будет непосредственно отражаться в том, каким человеком вы становитесь.

Новое понимание трансформации

Долгое время психологи полагали, что между разумом и телом существуют односторонние отношения. Куда идет разум, туда следует тело. Однако недавние исследования показывают, что в действительности эти отношения двусторонни. Да, разум может влиять на тело, но и тело тоже может влиять на разум и направлять его. Например, гарвардский психолог Эми Кадди выяснила, что определенные положения тела – сидение с прямой спиной и нескрещенными ногами в кресле или стойка с широко расставленными ногами и упором руками в бедра а-ля супергерой – могут придавать больше уверенности и даже увеличить выработку тестостерона.

То, что вы делаете с телом, непосредственно влияет на разум. Предвидение означает, что что-то стимулировало некое внутреннее состояние. И вы можете и должны использовать это

для выгоды. Если вы в депрессии, то, вместо того чтобы оставаться в этом психологическом состоянии, вы можете что-то с ним сделать. Вы можете заставить тело двигаться. Интенсивная физическая нагрузка высвобождает целый поток «радостных» нейрохимических веществ, например эндорфинов. Ледяной душ может встряхнуть вашу эмоциональную систему и подарить вам мыслительную ясность.

Зная, что тело способно напрямую влиять на эмоциональное и физическое состояние, вы можете предвидеть, что будете думать и чувствовать в будущем, занимаясь какой-то деятельностью в настоящем.

Таким образом, вместо того чтобы зависеть от милости собственных эмоций, примите ответственность за свое поведение, и ваши эмоции изменятся.

Точно так же, как ваше тело и разум состоят в двусторонних отношениях, двусторонние отношения существуют между вами и вашей средой. Изменяя какую-то часть целого, изменяешь все целое. Ваша среда в значительной степени стимулирует ваше интеллектуальное и эмоциональное состояние. Следовательно, вы можете предсказать, как будете чувствовать себя в определенной среде и определенном обществе. Например, когда я участвую в семинаре, учась у замечательных людей и находясь рядом с ними, я чувствую себя вдохновленным и мотивированным. Когда я оказываюсь в месте, связанном с духовностью, мною овладевает задумчивость, а нередко и смирение. Следовательно, предвидение – это предвосхищение вашего будущего психологического состояния путем формирования средовых факторов в настоящем.

Музыка – один из самых мощных средовых факторов, которые можно использовать как рычаги для изменения своего настроения и образа мыслей. Одна музыка может довести до слез, другая – побудить к глубоким раздумьям, третья – зарядить энергией. Например, когда у меня напрочь исчезает мотивация, я прослушиваю специально подобранный плей-лист, который ее возвращает. Слыша определенные композиции, я сразу же испытываю желание пойти в спортзал и выложиться на тренировке до предела. Если я застаю в прокрастинации, то все, что мне нужно сделать – это включить определенную музыку, и из меня рекой хлынут идеи, уверенность и нужные слова.

Связь между вами и вашей средой в значительной мере основана на том, что лично вы воспринимаете комфортно. Большинство людей помещают себя в среду, которая комфортна для них *сейчас*, а не в ту, в которой хотели бы чувствовать себя комфортно впредь. Например, людям, выросшим в бедности, комфортно в бедности. Курильщикам комфортно в местах, наполненных табачным дымом.

Единственный способ навсегда покончить с бедностью или курением – постоянно ставить себя в средовые условия, отличающиеся от этих норм. Нужно адаптироваться и почувствовать себя комфортно в иной среде и рядом с иного рода людьми.

Трансформация произойдет, только когда человеку будет явно *некомфортно* в прежней среде. Однажды летом я взял пятидневный творческий отпуск, во время которого случилось немало трансформирующих переживаний. Вернувшись домой, я был поражен, насколько неорганизованным и неупорядоченным выглядит мой дом (а он был таким всегда). Моя новая индивидуальность, сформированная новыми переживаниями в другой среде, изменила меня и мое восприятие прежней среды и себя самого. Поэтому я сразу же принялся упорядочивать и организовывать жилище так, чтобы оно лучше соответствовало моим новым индивидуальности, ценностям и целям.

Мой друг Нейт, весьма успешный риелтор, решил поставить личный эксперимент, чтобы проверить, насколько изменится его жизнь, если скорректировать среду. Несмотря на шестизначный годовой доход, Нейт крайне прижимист. Много лет он ездил на видавшей виды «Той-

оте Камри» выпуска 1990-х. Эта машинка бодро бегала и фантастически экономно расходовала бензин. Но она не создавала среду уверенности для вероятных клиентов Нейта. Эксперимент Нейта состоял в том, чтобы купить машину более высокого уровня и посмотреть, что будет. Он потратил 110 000 долларов на тюнингованную «Теслу». И за один месяц после этого приобретения произошли следующие любопытные вещи:

1. Онлайн-платформа Нейта стала быстро расти после того, как он рассказал о новой машине и о том, почему купил ее. Он получил больше 2000 запросов о добавлении в друзья от людей, занятых в сфере недвижимости.

2. Продажи его информационных материалов по недвижимости выросли вчетверо. Рост продаж позволил ему полностью выплатить кредит на автомобиль уже через два месяца после покупки. Теперь среда Нейта соответствовала тем материалам, посвященным созданию финансовой свободы, которые он продавал людям. Кроме того, теперь его среда мгновенно включала фактор авторитетности – который, согласно исследованиям психологов, один из главных в переговорах.

3. После появления новой машины контакты с Нейтом начали искать крупнейшие инвесторы и продавцы информационных продуктов, работающие с недвижимостью. Теперь его рассматривали как надежного партнера. Нейта начали приглашать на частные вечеринки с участием людей, которых он считал примером для себя. Вы могли бы сказать, что все это поверхностные явления, и были бы наполовину правы.

4. Изменилась психология самого Нейта. Разъезжая в крутой машине, он чувствовал себя великолепно. Его уверенность многократно возросла.

Как я уже говорил,

перемены в среде Нейта изменили его самого. Он вкладывался в масштабные вещи и демонстрировал себе, насколько серьезно относится к выполняемой работе и своим целям.

Он сознательно генерировал самоисполняющееся пророчество в реальном времени. Он создал среду, которая теперь создавала его. И плоды перемен были уже очевидны. Они придавали ему еще большую уверенность, создавая непрерывный цикл ее наращивания. Всего одна идея привела к созданию среды, которая затем сформировала новую психологию с новыми идеями, а они, в свою очередь, вели к созданию еще более новой и лучшей среды.

Предвидение было его решением для быстрой трансформации. До покупки машины Нейт не мог знать точно, какой она даст эффект. Однако предвкушал, что эта новая среда произведет в нем внутренние изменения. Именно так и случилось. За короткий отрезок времени изменились индивидуальность и личность Нейта. Несмотря на то что он и прежде был *одним из* ведущих продавцов во всем своем регионе, купив «Теслу», он быстро стал *ведущим*.

Разумеется, не все в состоянии купить такой автомобиль. Но тот же принцип можно применить множеством способов. Например, просто надевая другую одежду, вы чувствуете себя иначе. Если хотите ощутить большую уверенность, оденьтесь лучше. Нанесите немного духов или одеколона. Сделайте другую прическу. Небольшие внешние изменения обладают способностью стимулировать огромные внутренние перемены. А потом вы сможете использовать их как рычаг, чтобы еще сильнее менять к лучшему свою внешнюю среду, таким образом создавая благотворный восходящий цикл личной трансформации.

Сравнение естественной и искусственной эволюции

«Каждый вид был создан способным выживать как в естественных условиях, так и при одомашнивании».

Чарльз Дарвин

Согласно изложенным Чарльзом Дарвином в «Происхождении видов» принципам, эволюция происходит одним из двух способов: либо естественным, либо искусственным. Естественная эволюция, или эволюция, действующая в природе, происходит, когда вид реагирует на изменения в среде. Побеждают те, кто приспосабливается лучше. Эта форма эволюции не планируется заранее и в значительной степени непредсказуема. Изменения, происходящие в среде, ведут к изменениям биологического вида. Это случайная (стихийная) эволюция.

Искусственная эволюция, напротив, возникает, когда средовые факторы преднамеренно структурируются таким образом, чтобы благоприятствовать развитию конкретных искусственно отобранных свойств. Например, люди разводят животных с определенными характеристиками, в числе которых могут быть степень подвижности, эстетические требования, физическая сила или размер. Одомашненные животные и растения, которых разводят для употребления в пищу, как правило, намного превосходят размерами своих диких двойников в природе.

Большинство людей развиваются так же, как развиваются в природе растения и животные, то есть случайным и непланируемым образом. Они реагируют на все, что подбрасывает им среда. Они не начинают, имея в виду конечную цель, не прорабатывают свой путь «от обратного». Следовательно, ключевое различие между развитием животных и людей в том, что животные – *непосредственный* продукт своей среды, в то время как люди – *косвенный* продукт своей. Хотя среда – это посредник, благодаря которому происходят все изменения, люди могут *выбирать среду, в которой хотят находиться*.

Один факт бесспорен: *вы меняетесь прямо в эту минуту*. Перемены неизбежны. И наоборот, развитие – вопрос выбора, а выбор редко делается в пользу развития.

Не уделяя внимания среде, вы, сами того не сознавая, можете становиться тем, кем не хотите стать. Порой бездумность способна даже привести к осуществлению ваших худших кошмаров.

Я слишком часто был тому свидетелем. Люди говорят мне, что хотят изменить свою жизнь или достичь чего-то грандиозного, но продолжают тратить массу времени на старых приятелей, которые ни к чему в этой жизни не стремятся.

У меня сердце разрывается при мысли об одном друге – я буду звать его здесь Мэттом. Всего пару лет назад у него был прекрасный брак, и рукой оставалось подать до должности, о которой он мечтал. Однако Мэтт саботировал, а в конечном итоге и погубил как брак, так и карьерные перспективы. Мэтт не сознавал, какое влияние исподволь оказывает на него *всего один друг* – Эрик. Они общались по несколько раз в неделю. Они вместе проходили видеоигры, смотрели кино, ели фастфуд. Эти несколько еженедельных часов «расслабухи» с Эриком казались Мэтту *безвредными*. Мэтт не понимал, что постепенно трансформируется под воздействием среды, которую образовывал Эрик.

В то время я был занят работой и учебой в университете. Однако каждые 6–8 месяцев я встречался с Мэттом и Эриком и проводил с ними пару часов. Каждый раз во время этих непродолжительных встреч я видел незначительные, но заметные отличия в Мэтте. Он становился чуть более саркастичным или пессимистичным. Он порой отпускал негативные замечания о жене. Периодически ронял одно-другое бранное слово и оскорбительное выражение,

которых никогда прежде не употреблял. Фоновым рисунком его смартфона стала порнографическая картинка, которую запросто могли увидеть его жена или дети.

Эти изменения не были резкими. Напротив, они нарастали постепенно на протяжении пяти лет. А когда перемены происходят медленно, их часто не видишь. Например, когда сам воспитываешь детей, не замечаешь, как они меняются, потому что это развитие происходит шаг за шагом и в реальном времени. Однако когда заходишь в гости к семье, чьих детей не видел несколько месяцев, понимаешь, насколько они выросли.

Таким образом, я замечал в Мэтте то, чего он не мог увидеть в себе сам. Происходившие в нем перемены были мизерными, если измерять их день ото дня, – а именно так мы себя и видим. Однако, измеренные с полугодовым интервалом, они были очень и очень заметными. Соответственно, я за несколько лет мог предсказать, что, если Мэтт продолжит общаться с Эриком, такое направление приведет его к неизбежному разводу.

А как могло быть иначе?

Среда, в которую поместил себя Мэтт, мешала ему быть хорошим мужем и отцом. Мое предсказание сбылось, и, хоть это печально, я нимало не удивился. Мне легко предугадать, к чему идут люди в своей жизни. Как писал Джеймс Аллен в книге «Как человек мыслит» (*As a Man Thinketh*), ваша среда *разоблачает* вас, как перед вами самим, так и перед другими людьми.

Пожалуй, самый четкий индикатор внутренней индивидуальности – ваша внешняя среда. Если вам комфортно в определенных средах, что это говорит о вас?

Сейчас Мэтт, вероятно, сказал бы, что совершенные им в последнюю пару лет жизненные перемены были сознательным выбором. Ему хочется чувствовать, что он хозяин своей жизни и властен над ней. Однако если бы вы спросили его пять лет назад, хочет ли он развестись и остаться безработным, он ответил бы: «Ни в коем случае!» Он не планировал ту эволюцию, которая произошла в нем. Ситуация, в которой он находился, меняла Мэтта без его ведома, пока однажды он не проснулся новым человеком с новыми ценностями и целями в жизни. Семейный быт с женой и детьми перестал быть той средой, в которой ему было комфортно, к которой он был адаптирован. Он жаждал чего-то иного.

Если вы не будете формировать среду, она начнет формировать вас

Если вы не выберете свою среду, то среда выберет вас. Она не статична, не неизменна, не пассивна: она живая и непрерывно меняется – и всегда оказывает на вас воздействие, не важно, знаете ли вы о нем и радуетесь ли ему. Более того, у нее своя программа, и она глубинным образом влияет на вас и формирует вас. Она ни перед чем не остановится, пока вы не адаптируетесь к ней полностью и не примете ее форму.

Не формируя активно свою среду, вы станете продуктом среды, которая конфликтует с вашими внутренними мечтами и убеждениями. Именно так большинство людей становятся теми, кто они есть: на автопилоте, живя жизнью, выстроенной средой, созданной *для* них, а не *ими самими*. Этот подход ведет к бессознательной и незапланированной личной эволюции. Как писал в своей книге «Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер» (*Triggers*) Маршалл Голдсмит, если мы не создаем и не контролируем свою среду, наша среда создает и контролирует нас.

Увы, именно так живет большая часть мира. И не потому, что люди не пытаются жить иначе. О, они пытались и терпели неудачи, а потом снова были пробы и неудачи, и в итоге они утратили всякую надежду на перемены. Я не раз видел, как это происходило с теми, кого я люблю. Я вижу, как самые дорогие мне люди живут жизнью, полной сожалений, потому что не

создают среду, которая соответствовала бы их ценностям и целям. В результате они вынуждены адаптироваться к среде намного более низкой, чем та жизнь, которую они представляли. От этого разрывается сердце, и это одна из главных причин, по которым я написал книгу. Ваша среда будет формировать вас, превращая либо в человека, которым вы сможете гордиться, либо в человека, которого вам неприятно будет видеть в зеркале.

Следовательно, вам придется набить руку в формировании среды для ценностей, которыми вы желаете жить, и мечтаний, которые стремитесь осуществить. Делая это, вы получите приток сил для трансформации своей жизни.

**Сотрудничество со средой и использование ее как инструмента
– скорейший и единственный обеспечивающий постоянный результат
способ реально изменить свою жизнь.**

В отличие от обычных рекомендаций для самосовершенствования – таких как применение силы воли и изменение отношения, которые в лучшем случае дают медленный и незаметный прогресс, – целенаправленное формирование среды даст вам возможность совершать квантовые и радикальные скачки в развитии. Приняв такое решение, вы сможете активно помещать себя в ситуации, которые будут требовать от вас в десять, а то и в сто раз больше, чем все, с чем вы сталкивались прежде. Если вы это сделаете, вас наверняка ждут болезненные неудачи. Вы будете чувствовать себя и выглядеть дураком и самозванцем – пока не перестанете таковым быть. Потому что в конце концов вы адаптируетесь и подниметесь до уровня ситуаций, которые создаете.

Например, если хотите быстро научиться воспитывать детей, можно взять на воспитание ребенка или нескольких, как сделали мы с Лорен. Если хотите обрести восхитительную физическую форму, можно окружить себя невероятными спортсменами. Если хотите стать миллионером, вам понадобится всего лишь внедриться в среду богачей. Вы выбираете то, что хотите, а потом формируете обстоятельства так, чтобы это получить. И внутреннее, и внешнее одинаково важно и неотделимо друг от друга. Таким образом, вместо того чтобы фокусироваться на одном, игнорируя другое, есть лучший подход – уравнивать обе составляющие.

На самом деле это просто удивительно, насколько быстро мы способны адаптироваться от одной среды к другой. Люди вообще крайне адаптивные существа. Например, Виктор Франкл вспоминал, как в нацистском концентрационном лагере *комфортно* спал на узких нарах рядом с девятью другими людьми. Он писал в книге «Человек в поисках смысла»: «Да, люди способны привыкнуть к чему угодно, но не спрашивайте как». Не важно, насколько огромен скачок от одной среды к другой – человек может адаптироваться и делает это.

Эта книга расскажет вам не только *как* целенаправленно формировать среду, но и объяснит, *почему* ваша среда формирует вас. Главная цель книги – помочь вам осознать, что вы можете меняться и на самом деле делаете это *постоянно*. Вы не застывшее, независимое и неизменное существо.

**Психологически, интеллектуально, эмоционально и духовно
воспитание намного превосходит «природу». И поскольку вы
полностью ответственны за свое воспитание, следовательно, вы
способны решать, в кого превращаетесь.**

Как следствие, к концу чтения книги у вас не останется никаких отговорок. Вы больше не сможете тыкать пальцем в свою ДНК, свое прошлое или любую иную причину, по которой вы якобы застряли на месте. Зато у вас будут знания и стратегия для создания среды, которая в конечном счете будет создавать вас.

Глава 2

Как ваша среда формирует вас

Миф о силе воли

Если ваша среда не поддерживает перемены, которые вы осуществляете в себе, долго они не продержатся. Среда всегда будет побеждать. И все равно большинство специалистов по саморазвитию игнорируют ее силу и твердят одно и то же. Они советуют совершенствовать подход, ставить лучшие цели, тренировать силу воли. Эти факторы не работают в среде, не поддерживающей образ человека, которым вы стараетесь быть.

Психолог из Южно-Калифорнийского университета Венди Вуд говорит, что почти весь XX век ученые полагали, что для изменения поведения человека нужно главным образом изменить его цели и образ мыслей. «Исследования фокусировались в основном на стараниях понять, как менять подходы людей, – писала Вуд, – опираясь на тезис, что изменения в поведении последуют сами собой». Результатом стало обилие научных исследований и кампаний здравоохранения (плюс бесчисленные книги по саморазвитию), ставивших во главу угла совершенствование подходов и постановку лучших целей. Каков был результат? Для большинства людей – совершенно никакой.

Фокусирование на постановке целей и подходе годится лишь для небольшого подмножества поступков, как считает Дэвид Нил, психолог из университета Дьюка. Эта небольшая группа поступков принадлежит к числу редких – например, публичные выступления. У того, что психологические методы и стратегии, сфокусированные непосредственно на постановке целей, как правило, не приводят к успеху, есть причина. Она в том, что почти все поступки имеют внешний источник в среде.

Когда вы совершаете одни и те же поступки достаточное количество раз и в одних и тех же местах, они становятся подсознательными – как, например, при вождении машины.

Привлечение среды в качестве поставщика нужных вам поступков – так сказать, аутсорсинг² – необходимо, чтобы освободить вашу рабочую, или кратковременную, память. Без происходящего в головном мозге процесса аутсорсинга вашего поведения за счет среды у вас случилась бы сенсорная перегрузка. Вы не могли бы сознательно фокусироваться на каждом бесконечно малом действии.

Когда вы впервые учитесь что-то делать, от вас требуется сосредоточить сознательное внимание на поведении и приложить немало усилий. Однако с течением времени (и повторением) ваше поведение становится автоматическим и бессознательным. Увы, у многих людей автоматизированное поведение запускается средой, которая противоречит желанным для них целям. В результате рабочая память большинства людей перегружается большим количеством задач, чем необходимо. Им приходится сознательно контролировать поведение, прилагая усилия (силу воли). А все потому, что они не создали среду, которая была бы поставщиком их идеального поведения.

Когда вы проводите аутсорсинг поведения в среде, которая способствует реализации ваших целей, желательное поведение становится автоматическим и подсознательным. В этом случае ваша рабочая память освобождается для обдумывания и планирования других вещей. Вы больше не обязаны постоянно фокусироваться на ближайшем окружении. Вы больше не боретесь просто ради поддержания статус-кво. Вместо того чтобы выплачивать аренду и пере-

² Аутсорсинг – это передача неспецифических функций внешней по отношению к организации компании или человеку. Здесь же имеется в виду, что часть обязанностей нужно переложить на среду. – Прим. ред.

бываться со дня на день или от минуты к минуте, вы можете вкладывать в большее и лучшее, потому что ваша среда автоматизирует поступки, которые поддерживают ваш успех и внутренний покой.

Неудивительно, что в средствах массовой информации силу воли стали рассматривать как важнейший фактор успеха. В негативной среде приходится постоянно бороться, чтобы оставаться позитивным. Приходится нагружать рабочую память и фокусировать сознательное внимание на каждом поступке. Требуется немалая выдержка, чтобы оставаться позитивным в такой ситуации. Трудно постоянно говорить «нет», когда все вокруг едят фастфуд. Или, того хуже, когда приходится применять силу воли в собственном доме, потому что вы накупили «мусорной» еды, которую вам есть не нужно, – и вы прекрасно это знаете. Происходит огромная и бессмысленная трата психологических и эмоциональных ресурсов. Это сродни попыткам подняться по реке на веслах против сильного течения. Продвижение происходит медленно и истощает силы. Большинство людей постоянно плывут против течения.

Вместо того чтобы советовать людям менять свою среду, им говорят, что они должны изменять самих себя. У меня не хватает слов, чтобы описать, насколько ужасен этот совет. На протяжении всей этой главы я буду приводить множество научных данных и примеров из истории, чтобы показать, что на самом деле *невозможно* изменить себя, не меняя одновременно и свое окружение. Ваша среда и вы – две неразделимые части одного целого.

Ваши возможности зависят от среды, а не от силы воли

В 2014 г. Джейсин Роуни стал самым юным в мире гонщиком, который исполнил бэкфлип (сальто спиной) на мотоцикле. Ему было всего 10 лет. Но поразительнее факт, что еще в конце 80-х, начале 90-х бэкфлипы считались трюком невозможным, просто выдумкой из видеоигр. Но для Роуни эта «фигура высшего пилотажа» была просто элементом, который выполняют мотоциклисты. Он вырос в культуре мотокросса, где *все подряд* крутили бэкфлипы. Это было нормой.

Сальто спиной стало реальностью в 1998 г., когда начали распространяться, как лесной пожар, клипы о мотоспорте, показывающие, как люди пытаются делать бэкфлип, прыгая с рампы в воду. И вдруг невероятное «никто-не-может-этого-сделать» стало *возможным*. А со временем превратилось и в норму. В 2002 г. Калеб Уайатт стал первым человеком, который успешно выполнил бэкфлип на мотоцикле с приземлением на твердую землю. Это событие изменило представление о невозможном среди мотоциклистов. К 2006 г. Трэвис Пастрана продемонстрировал первое двойное сальто. А Джош Шихан в 2015 г. – первое тройное. Вот она, эволюция в действии!

Бесспорно, у мотокроссеров девяностых не было недостатка в силе воли, увлеченности и позитивном подходе. Но они продолжали оставаться в тупике. Никакая сила воли не могла бы сделать бэкфлип, не говоря уже о тройном бэкфлипе, невозможном для гонщиков начала 90-х. Разница между десятилетним Джейсином Роуни и легионами талантливых и дерзких мотокроссеров была не в силе воли и не в способностях, а в контексте. Когда Роуни родился, бэкфлип был обыденностью. Он не вступал в конфликт с правилами возможного.

У каждой среды есть свои правила

Эти правила и нормы определяют поведение людей, поскольку их нарушение влечет за собой последствия.

Например, в каких-то ситуациях и местах нормально курить, а в каких-то – нет. Кричать во всю мощь легких нормально на рок-концерте, но не в самолете. Ходить в уличной обуви

в домах одних людей нормально, а в домах других – это против правил. Левостороннего движения нужно придерживаться в одних странах, правостороннего – в других. В каждом виде спорта есть законы, и они часто меняются.

Правила в каждой среде могут быть как писаными, так и неписаными, выраженными словами или негласными. Открыто изложенные или подразумеваемые, они все равно остаются правилами – и формируют поступки и подходы людей внутри конкретной среды. Возьмем, к примеру, так называемые «группы равных». У каждой из них есть нормы, которые формируют способ мышления и поведения ее членов. Обычно не требуется подробного разъяснения, чтобы разобраться в правилах такой группы. Достаточно просто понаблюдать, что ее члены говорят, как действуют и как относятся друг к другу. Вы почти сразу поймете, согласуются правила конкретной группы людей с вашими личными или противоречат им.

Исследователи обнаружили, что социальные нормы контролируют поведение жестче, чем самая глубоко укоренившаяся идеология. Например, большинство людей верят в необходимость крепкого здоровья и даже вроде стремятся быть стройными, однако продолжают покупать назойливо рекламируемые и вредные продукты. Они хотят быть успешными, но живут в среде, которая поощряет расточительство. Следовательно,

**жизнь – не отражение заветных ценностей и убеждений.
Напротив, она – продукт окружающих его социальных норм.**

Если вы остаетесь в среде, конфликтующей с вашими персональными правилами, у вас есть только два варианта: подчиниться скверному окружению или бороться с ним силой воли. Оба варианта никуда не годятся и в итоге приведут к одному и тому же.

У любой среды есть своя «крышка»

Давайте рассмотрим процесс дрессировки блох. Стайку этих насекомых сажают в банку. Если она не накрыта крышкой, они могут скакать, как им вздумается. Однако, если банку накрыть, правила среды меняются. Теперь слишком высокие прыжки чреваты повреждением головы. Как следствие, блохи адаптируются к новым правилам и быстро учатся прыгать ниже. Интересно, что, когда через трое суток крышку снимают, блохи больше не выпрыгивают из банки. В их коллективном сознании сформировался психологический барьер, и теперь у них более ограничивающий набор правил.

Неудивительно, что эти новые правила и социальная культура блох в банке влияют на следующее поколение блох, у которого разовьются такие же правила поведения, как и у их родителей. Психологические исследования подтверждают, что ожидания окружающих людей устанавливают наши собственные личные правила и ожидания.

Оставаясь в непосредственной и постоянной близости к своим родителям, следующее поколение блох не могло бы преодолеть ограничения среды. Однако если бы вы взяли одну блоху из этой банки и поместили ее в банку, в окружение блох, прыгающих намного выше, эта блоха тоже вскоре стала бы прыгать выше. Прежние правила, ограничивавшие поведение этой блохи, были бы заменены новыми правилами. А они изменили бы психологическую модель этой блохи.

Ваши ценности относительны, а не абсолютны

В некоторых средах вы – большая рыба в маленьком прудике. В других – маленькая рыбка в большом озере. Изменить свою среду – значит изменить себя. Возьмем, например, 17-летнего парня, которого я буду здесь называть Остином. Его родители развелись, когда он был маленьким мальчиком, и сейчас он живет в основном с матерью. С отцом проводит каждый

второй уик-энд. Хотя Остин этого не сознает, рядом с отцом он превращается в гораздо более инфантильную версию себя. По словам его матери, когда отец рядом, Остин ведет себя, как 5–6-летний ребенок.

Правила отцовской среды сильно отличаются от правил среды матери Остина. Более того, его роли в контакте с матерью и отцом разнятся. Интересно, что, когда Остин приходит домой от отца, он совершает некий привычный ритуал, который возвращает его в материнскую среду. Почти сразу же после того, как переступит порог дома, Остин садится за рояль и около полутора часа играет. Это действие позволяет ему совершить эмоциональный переход из одной среды в другую. Оно снова возвращает его в роль, которую Остин обычно играет дома, разительно отличающуюся от той, которую он играл предшествующие три дня.

Так же как Остин, вы во вторник в одном помещении – не тот же самый человек, что в среду в другом. Рядом с одними людьми вы – царь горы. Рядом с другими не способны даже мыслить трезво. У вас нет абсолютной ценности, нет неизменной индивидуальности.

Как фигуры на шахматной доске, ваши ценность и способности относительны, не фиксированы, не неизменны. Имеет значение то, с кем вы находитесь в непосредственной близости.

Если вы близки с одними людьми, то можете выполнять блестящую и важную для мира работу. Среди других людей вы можете остаться унылым и тусклым, никогда не исполнить заветной мечты (и, что еще хуже, даже не сознавать, чего именно не хватает в вашей жизни). Уподобляя эти идеи игре в шахматы, вундеркинд Джош Вайцкин объясняет в книге «Искусство учиться» (*The Art of Learning*):

«В то время как не слишком опытный игрок только начинает понимать, каким образом преимущества слона в миттельшпиле обуславливаются расположением пешек в центре поля, игроку чуть более высокого класса достаточно бросить на доску один взгляд, и он сразу же оценивает и преимущества слона, и особенности расположения пешек. *И слон, и система пешек воспринимаются как единое целое.* Не имеет смысла говорить о ценности любой фигуры самой по себе, она воспринимается во взаимосвязи с другими фигурами.

Осознав это, я начал понимать, что базовые постулаты об относительной ценности фигур вовсе не неизменны. *Фигуры постепенно теряют идентичность.* Я понял, что ладьи и слоны взаимодействуют лучше, чем ладьи и кони, а комбинация ферзя с конями гораздо эффективнее, чем ферзя со слонами. *Мощь любой фигуры имеет относительный характер* и зависит от таких переменных, как построение пешек и других фигур. Поэтому отныне, видя коня на доске, *вы оцениваете его возможности в контексте* расположения слона несколькими клетками далее».

То, что Вайцкин описал шахматными терминами, я видел и переживал в жизни. Во время учебы в университете я работал лаборантом у нескольких преподавателей. Я считал себя прекрасным работником. Я усердно трудился, знал свое дело и был уверен, что передо мной простирается большое будущее в научном мире. Потратив за два года несметное количество часов на исследования, я подал документы в докторантуру... и получил решительный отказ от всех университетов, в которых хотел учиться. Очевидно, я был не настолько конкурентоспособен, как мне казалось.

Через пару месяцев после этого отрезвляющего события я познакомился с молодым преподавателем с другого факультета, Нейтом Ламбертом. Я сразу же увидел, что он не такой, как все. Его лаборанты трудились над настоящими научными открытиями. Они не занимались обычной черновой работой, на них возлагалась гораздо большая ответственность, они проходили намного более профессиональную подготовку. Я видел, что работа в исследовательской лаборатории Нейта обеспечивала совершенно иные возможности, чем там, где я работал прежде.

В первый же день нашего с ученым сотрудничества он вручил мне одну из своих старых неоконченных работ. «Отшлифуй эту малютку, и мы сдадим ее на публикацию», – сказал он. Я

еще никогда не работал над статьей, настолько близкой к публикации. За следующую неделю я сломал себе над ней все мозги, и когда решил, что лучше уже не будет, отослал обратно Нейту. Прочитанное ему понравилось, и он отдал ее в один видный журнал, где ее со временем и приняли в номер. «Ого, – тогда подумал я про себя, – я потратил два года, работая на разных профессоров, и даже близко не подошел к публикации хотя бы одной заметки. И вот через неделю после знакомства с этим парнем у меня уже готовится к печати целая работа».

Я понял, что попал в среду, частью которой хочу быть, – среду продуктивного, трудного, плодотворного партнерства. Мне предлагалось превзойти самого себя в таких областях, каких не требовали мои прежние отношения с научными руководителями. Мне очень нравилось наблюдать, как я постепенно продвигаюсь к своим целям. Но еще больше мне нравилось видеть, как мои навыки, способности и уверенность растут в процессе работы с Нейтом.

Мои отношения с ним превратились в очень продуктивное и изменившее мою жизнь наставничество. Мы стали добрыми друзьями и даже партнерами по взаимной отчетности. Каждую неделю мы ходили на прогулки и обсуждали работы, над которыми я трудился. Разговаривали о своих больших мечтах и о трудностях. Нейт дал мне десятки уроков один на один, во время которых рассказывал, как улучшить исследовательские и писательские навыки. В итоге он поставил меня во главе группы из пяти других исследователей. Через четыре месяца после моего знакомства с Нейтом на нашем счету было больше 15 статей, опубликованных в научных журналах. Теперь я мог поступить в любой университет, в котором захотел бы учиться.

Все исследовательские и писательские способности, которые развились у меня в результате общения с Нейтом, раньше, в контексте общения с другими профессорами, не существовали, потому что не были востребованы. Я даже не знал, чего я не знал. А следовательно, не сознавал своего латентного потенциала. Более того, я не представлял, как может выглядеть истинная продуктивность. Мои индивидуальность, навыки и возможности продолжают быть отражением моего контекста.

То же можно сказать и о вас.

Ваша среда определяет, кто вы и что способны делать. В некоторых средах вы будете беспомощны, вам будет трудно достигать результата даже на посредственном уровне. В других вы обладаете потенциалом совершить то, что никогда не считали возможным.

Отношения между вами и средой – *самая реальная ваша составляющая*, потому что это система, которая вас формирует. Если вы хотите чего-то отличающегося от нынешней жизни, вам придется менять среду. Вам понадобится создать контекст, который позволит процветать.

Вы всегда играете роль

Многие верят, что обладают постоянной и неизменной личностью. Что умрут в основном такими же, какими родились. Они уверовали в представление, что человек и его среда – две совершенно отдельные и не связанные между собой вещи. Что почему-то человек в каком-то смысле – этакая «вещь в себе», которая существует вне пространства и времени.

Эти люди придают большее значение природе, чем воспитанию, и заикливаются на том, что не способно меняться, вместо того чтобы замечать меняющееся. Они «материализуют» себя, то есть верят, что наиболее *реальная* часть их не затрагивается средой и не испытывает ее влияния. С тем же успехом можно говорить, будто однодолларовая купюра и монета в 25 центов *объективно и всегда* есть деньги. Действительно ли разноцветные бумажки и металлические монеты – деньги? Или мы как общество придумали общие понятия относительно цен-

ности созданных нами конкретных предметов – точно так же, как создали общие понятия и для таких вещей, как депрессия, интеллект и красота, которые полагаем объективно реальными?

Всегда ли четвертак – это четвертак? Всегда ли он был четвертаком? В руках малыша эта монетка может быть игрушкой. В другой стране она могла бы считаться ничем не стоящим металлическим кружляшком. В плавильном горне его можно расплавить и превратить в жидкость. Четвертак – в зависимости от контекста – выступает в конкретной *роли*, основанной на том, в чьих руках он находится. Аналогично и человек никогда не бывает объективно подавленным, интеллектуальным или красивым. Напротив, все это субъективные *значения*, основанные на контексте. Чрезмерно отождествляясь с любым из этих понятий, вы сажаете себя в клетку. Вы также превращаете нечто субъективное и текучее в то, что полагаете объективным, фиксированным и неизменным.

Кэрол Двек, видный стэнфордский психолог, выяснила, что людям, которые верят, что их разум постоянен и неизменен, очень тяжело учиться. Когда эти люди сталкиваются с какими-то трудностями или негативными отзывами, они психологически ломаются и сдаются. И наоборот, люди, которые верят, что их интеллект текуч и пластичен, с гораздо большей вероятностью способны расти и меняться. Они воспринимают трудности и неудачи как препятствия, которые следует преодолеть.

Убежденность в собственной неспособности измениться ведет к виктимному менталитету. Если вам предопределено природой быть тем, кто вы есть, значит, вы ничего не сможете поделать со своей жизненной долей. И наоборот, убежденность, что вы способны меняться, ведет к принятию ответственности за свою жизнь. Возможно, вы родились с какими-то ограничениями, но вы можете это изменить, позволив себе совершенствоваться и расти.

Как и пресловутый четвертак, вы всегда играете *какую-то роль*. И она не бывает постоянной и неизменной. Напротив, вы играете определенным образом, исходя из правил ситуации, в которой находитесь. Как и роли шахматных фигур, ваша роль зависит от того, что вас окружает. В одних ситуациях вы можете быть родителем, в других – учеником, пожарным, другом, а общаясь с моей шестилетней дочкой – даже батутном, на котором можно попрыгать.

Мой друг Блейн работает менеджером склада промышленных шлангов. Он рассказывал приятелю Брэду, что он просто кладовщик, что тревожило Брэда, поскольку тот считал, что такая аттестация умаляет Блейна. Может быть, Блейну лучше называть себя менеджером? Хотя нам свойственно излишне привязываться к работе и отождествляться с ней, в реальности мы просто выступаем в определенных ролях, будь то роль писателя, менеджера, полицейского, адвоката или учителя.

Вероятно, вам случалось играть роль, представившую вас не лучшим образом. Например, вы могли быть человеком зависимым, скажем, алкоголиком. Но на самом деле вы не алкоголик. Это было бы материализацией чего-то такого в вас, что на самом деле не вы, а только роль, которую вы постоянно разыгрываете. Ваша зависимость – не ваша личность, она – отражение среды и отношений, которым вы позволили выстроиться вокруг вас.

Зависимость – это шаблон, подсознательный аутсорсинг поведения из саморазрушительной среды.

Вы можете изменить свои шаблоны и роли, но только если измените свою среду, что бы это ни означало – вести откровенные разговоры ради восстановления своих границ и ожиданий или физически отделить себя от определенных личностей или мест.

Люди ошибочно полагают, что для принятия определенной роли должны обладать соответствующими квалификациями. Это не так. На самом деле вы приобретаете определенные квалификации благодаря самой роли. Например, когда мы с Лорен стали приемными родителями, у нас не было никакого воспитательного опыта. Разумеется, я прочел несколько книг по этой теме, во многих из них попадались остроумные идеи и новаторские решения. Но теория

и опыт – это, как говорится, две большие разницы. Как мне представляется, все начинающие родители проходят один и тот же путь – обучение на практике. Ни к чему в жизни нельзя подготовиться полностью. Всегда приходится совершить скачок, большой или малый, от теории к практике. И именно в процессе него вы должны адаптироваться к новой роли и новой среде. Так что не пытайтесь подготовиться к тому, чтобы быть кем-то, а прямо сейчас создавайте среду, которая даст вам необходимые квалификации, чтобы вы могли стать этим человеком. Вы обнаружите, что сам акт принятия роли вас трансформирует.

Мудро выбирайте среду

Вы и ваша среда – продолжения друг друга. Кто вы и что способны делать в одной среде, очень отличается от того, кто вы и что способны делать в другой. Например, вы можете в ясную ночь выйти на улицу и пытаться увидеть Плутон невооруженным глазом. Вы можете простоять так часы, дни, недели, годы, даже десятилетия – и все равно не сможете его заметить. Сила воли, позитивный настрой и все прочие замечательные вещи, о необходимости которых говорят лидеры самосовершенствования, не позволят вам увидеть Плутон без специальных приспособлений. Однако если бы вы воспользовались высококачественным телескопом, его сочетание с вашими глазами позволило бы вам это сделать. Целое отличается от суммы его частей.

Архимед говорил: «Дайте мне достаточно длинный рычаг и точку опоры – и я переверну мир». Ваша среда – ваш рычаг. Архимед не говорил, что сможет перевернуть мир благодаря упорству и силе воли. Он смиренно признавал отношения с инструментами, имевшимися в его среде. Он и его среда – продолжение друг друга. Более того, Архимед признавал, что для достижения поставленной им цели необходим *конкретный тип* рычага. Не все рычаги обеспечили бы ему нужное усилие, чтобы перевернуть мир.

Аналогичным образом не вся почва достаточно хороша для выращивания определенных видов растений. Если вам нужны сорняки, то можете выбирать любую землю. Однако, если хотите выращивать тропические растения, вам нужен один конкретный тип грунта. Не имеет значения, насколько сильное стремление или желание вырасти есть у конкретного растения (или каковы ваши амбиции в отношении его выращивания!) – если у вас нет подходящей почвы, вырасти оно не сможет. Растение и почва – оба незаменимые составляющие пути к одной и той же цели.

Не все системы или комбинации равнозначны. Не каждый рычаг в сочетании с Архимедом будет работать. Не на каждом клочке земли вырастет авокадо.

Не каждое смешение идей приведет к очередному изменению мира. Как сказал Стив Джобс, креативность – это просто умение правильно соединять вещи.

Когда связываешь две идеи, новая сформированная идея становится иной, нежели сумма ее частей. Иными словами, когда две вещи сведены в систему, ее правила меняются. Аналогичным образом, когда вы меняете среду, вы меняете и правила, касающиеся того, что вы сами теперь можете делать, потому что вы и ваша среда находитесь в определенной системе. Так же как у Архимеда и растений, если у вас есть конкретные цели, вам понадобятся определенные ситуации, чтобы достигнуть этих целей. Вам понадобится слиться со средой, что превратит вас в человека, которым вы желаете быть.

Итоги

Сфера и контент самопомощи насквозь проникнуты индивидуализмом. Как ни иронично, изолируя вещи и людей от контекста, вы сажаете их в клетку, которая не дает им расти и трансформироваться. Хотя моя книга признает ограничения личностного роста, они не настолько четко выражены и закреплены. Наоборот, они пластичны и основаны на контексте. Если вы хотите изменить жизнь, то вместо того, чтобы прилагать больше силы воли и силы мышц, просто меняйте свою среду и роли, которые вы играете. Чтобы успешно это сделать, вы должны осознавать следующее:

- то, что вы делаете, основано на контексте, а не на силе воли,
- у каждой среды есть свои правила,
- у каждой среды есть своя «крышка»,
- ваша ценность относительна, а не абсолютна,
- вы всегда играете какую-то роль,
- вы должны организовывать свою среду с умом.

Часть II

Используйте позитивнострессовые среды для перемен

Глава 3

Создавайте многостимульную среду

Вынуждающие функции как ключ для перемен

Большинство людей идут к целям и личному совершенствованию трудным путем. Вместо того чтобы менять свою среду, они стремятся победить текущие обстоятельства с помощью упорства и силы воли. Причина, по которой люди недооценивают важность окружения, в том, что мы как общество научены фокусироваться на себе. У нас сложилась культура крайнего индивидуализма, и люди верят, что они – супергерои, которые могут силой воли заставить себя сделать что угодно.

Приписывая причину произошедшего себе, а не своей ситуации, вы совершаете так называемую фундаментальную ошибку атрибуции. С 60-х гг. многие исследования подтверждают, что, даже когда люди осознают, что другой действует определенным образом из-за внешних факторов, они все равно приписывают этот поступок непосредственно человеку, его совершившему. Если кто-то проголосовал за определенную политическую партию, вероятно, вы предположите, что сделал он так потому, что просто такой уж человек. Вы недооцените степень, в какой решение было сформировано его окружением. Точно так же, когда кто-то подрежет вас на шоссе, вы, очевидно, сразу же подумаете, что это невоспитанный, неразумный человек. А может быть, он просто спешит домой к больному ребенку?

Недооценка важности среды – распространенная ошибка в суждениях. Но в последнее время психологи все чаще замечают, насколько сильно внешние факторы воздействуют на поведение. Вместо того чтобы, например, просто изучить, как интеллект ребенка влияет на его оценки, исследователи теперь выясняют, какие еще переменные «высшего порядка» играют в этом роль. В число этих переменных могут входить размеры класса, профессионализм учителя, обстановка в семье ребенка, социоэкономический статус его родителей, погода в день экзамена и многое-многое другое.

Ситуации существенно влияют на человеческое поведение. Например, когда мои родители развелись, мне было 11. Это событие изменило все для нас с моими младшими братьями. Раньше у меня был один дом и одна семья. Теперь у меня стало по два того и другого. Правила в мамином доме отличались от правил в папином. Кроме того, родители стали меньше за мной приглядывать, поскольку им обоим теперь приходилось работать больше, чтобы оплачивать собственные счета.

Все это приводило меня в растерянность. Эти события изменили меня, и я стал менее сосредоточенным в школе. Кроме того, в результате я окружал себя детьми иного типа, чем прежде, – детьми из таких же несчастливых семей. Теперь, вспоминая детство, я понимаю: именно это испытание – необходимость подняться над тогдашней текущей ситуацией – позволило мне стать тем человеком, какой я сегодня. Как говорила Хелен Келлер: «Характер нельзя закалить в тишине и покое. Только через испытания и страдания можно укрепить дух, обрести цель и добиться успеха».

В предыдущем разделе я подробно объяснил, каким образом среда формирует каждый аспект вашей жизни – от целей и психологических установок до способности выдавать результат и преуспевать.

Если ваша жизненная цель – успех, то следующей задачей будет определить, какие среды порождают наилучшие результаты.

Потому эта глава в деталях разбирает ключевые компоненты «многостимульных» сред, то есть обстоятельств, вынуждающих вас добиваться высокой личной эффективности. Внутренне присущий этим средам компонент – то, что они порождают эвстресс (положительный стресс), создающий фокус и развитие.

Сила ситуаций

Одни ситуации могут искалечить вас, в то время как другие способны проявить ваши самые глубоко запрятанные сильные стороны и требуют, чтобы вы продемонстрировали себя на максимально высоком уровне. Самый популярный пример – родители, у которых внезапно проявляется «истерическая сила», дающая им возможность поднять весящий полторы тонны автомобиль, чтобы спасти жизнь своему ребенку.

В 1982 г. Тони Кавалло чинил подвеску своего «Шевроле Импала» 1964 г. выпуска. Грузовик соскользнул с домкрата и придавил Тони в яме. Услышав шум, мать Тони, Анджела, выбежала во двор и увидела, что ее сын лежит без сознания, прижатый грузовиком. Она начала криками звать на помощь соседей. Но затем в гиперактивном состоянии, спровоцированной ситуацией, инстинктивно приподняла грузовик достаточно высоко, чтобы снова поставить его на домкраты. А затем вытащила тело Тони из-под машины.

Или давайте рассмотрим финальный матч Кубка Стэнли между командами «Нью-Йорк Рейнджерз» и «Монреаль Марунз» 8 апреля 1928 г. Во время второго периода игры начинающий вратарь Лорн Шабо получил удар шайбой в глаз и был вынужден покинуть ледовое поле. Шлемы в хоккее не были обязательны до 1979 г. К несчастью для «Рейнджеров», в то время было не принято иметь запасных вратарей. Согласно правилам игры, в подобных ситуациях тренер команды соперников должен дать разрешение на любые замены. И судьбе было угодно, чтобы Алек Коннелл, звездный вратарь, который играл за «Оттава Сенаторз», в этот день сидел на трибунах и смотрел матч. Главный тренер «Рейнджеров» Лестер Патрик умолял тренера «Марунов» Эдди Джерарда, чтобы тот разрешил эту замену. Джерард наотрез отказал. В конце концов, это был Кубок Стэнли, и он хотел, чтобы его команда выиграла.

В акте отчаяния игроки команды уговорили Патрика самому надеть вратарскую форму. Учитывая ситуацию, иного выбора не было, а ставки были слишком высоки. Хотя Патрик некогда слыл великим хоккеистом, он никогда не стоял на воротах. И вот в свои 44 года Патрик впервые в жизни надел вратарскую форму и стал самым «старым» в истории хоккеистом, принимавшим участие в Кубке Стэнли.

С трибун спустился Оди Клегхорн, тогдашний тренер команды «Питтсберг Пайрэтс», входивших в Главную лигу бейсбола, чтобы встать на тренерское место Патрика до конца игры. Эта новая и многостимульная ситуация требовала иной стратегии. Новый игровой план команды состоял в том, чтобы постоянно удерживать шайбу в середине ледовой площадки и направлять в сторону ворот «Марунов», держа ее подальше от Патрика. Хотя это не лучшая стратегия, хоккеисты не хотели полагаться на удачу. Как ни удивительно, Патрик сыграл превосходно, отразив 19 атак и пропустив лишь одну шайбу. Он не отнекивался: «Я никогда прежде не играл за вратаря, поэтому у меня нет соответствующего навыка». Он не рассматривал себя изолированно от текущей ситуации. Вместо этого он поднялся, и «Рейнджеры» выиграли матч в дополнительное время, а в итоге и завоевали Кубок Стэнли.

По словам Мартина Селигмана, бывшего президента Американской психологической ассоциации, существует несколько психологических различий между пессимистами и оптимистами. В книге «Как научиться оптимизму: измените взгляд на мир и свою жизнь» (*Learned*

Optimism: How to Change Your Mind and Your Life) Селигман рассказывает, что пессимисты объясняют самим себе негативные события как личные, неизменные и всепроникающие. Когда у пессимиста что-то идет не так, он гиперфокусируется на себе, полагая, что проблема в нем и что он не может измениться. Поэтому у таких людей обычно складывается виктимный менталитет. Если вы верите в главенство природы над воспитанием, полагая, что измениться не можете, вероятно, вы пессимист.

Оптимисты, напротив, объясняют себе негативные события как ситуационные, недолговечные и специфические. Когда у оптимиста что-то идет не так, он фокусируется на ситуационных факторах и составляет стратегию для их изменения в будущем. Следовательно, оптимисты принимают ответственность за свою жизнь и будущее. У книги Селимана «говорящее» название. Десятилетия психологических исследований показывают, что, безусловно, можно научиться быть оптимистом.

Вы существуете не в вакууме. Определенная ситуация формирует вас и ваше поведение. Хотя большинство книг по саморазвитию будут твердить, что нужно сосредоточиваться исключительно на себе и что все проблемы существуют только у вас в голове, эти представления и близоруки, и совершенно неверны.

Вместо того чтобы заикливаться на себе, попробуйте более действенный подход – фокусироваться на ситуационных факторах и на том, как можно лучше приспособить их, чтобы они помогли вам достичь целей.

Следующая эволюция высокой эффективности и достижений

Мир саморазвития кишит книгами и руководствами по переделке самого себя. Такое ощущение, что «передовая мысль» самосовершенствования так и осталась жить среди психологических исследований далеких 60-х, 70-х и 80-х гг. Продолжать фокусироваться на образе мышления, силе воли и постановке целей – это устарелый и неверный подход к успеху. Не то чтобы в этих вещах было что-то изначально ущербное. Скорее, совершенно ущербна полная сосредоточенность исключительно на них. Большинство руководств по самопомощи перекладывают все бремя усилий непосредственно на индивидуума.

Гораздо лучший подход – аутсорсинг всех этих энергий и побуждений из среды. Сделайте среду источником силы воли, принимая конкретные решения и устраняя искушения. Сделайте среду источником вашего подхода и мотивации, окружая себя людьми, которые будут вдохновлять и возвышать вас. Таким образом, следующая эволюция высокой эффективности и достижений снимает фокус внимания с индивидуума и выводит на передний край среду. Это отражает позицию предпринимателя и писателя Эбена Пагана. Он исповедует так называемое «мышление неизбежности» и определяет его следующим образом: «Думать и действовать так, будто то, к чему вы стремитесь, – заведомо достижимо, ведь вы создали все необходимые условия, чтобы это произошло».

Эти созданные вами условия становятся вынуждающими функциями, или условиями с правилами, которые буквально заставляют вас действовать и достигать задуманного. Например, когда вы намеренно оставляете сотовый в машине, возвращаясь домой с работы, ваше полное присутствие с любимыми людьми обеспечивается извне – многостимульной средой отдыха и восстановления. То, что вы оставили телефон за пределами непосредственной близости, заставляет вас действовать так, как вы намеревались. Вынуждающие функции становятся противоядием от самосаботажа. Вместо того чтобы полагаться на силу воли или лгать себе, что не станете бездумно заглядывать в телефон, когда он лежит у вас в кармане, вы вообще не оставляете себе такой возможности это сделать. В этом и заключается само определение

вынуждающих функций. Это встроенный сдерживающий фактор, который не дает вам совершать определенного рода ошибки.

Вынуждающие функции прекрасны, потому что они – еще один способ освободить рабочую память. Вместо того чтобы мучиться из-за незаконченных дел или от необходимости постоянно и сознательно управлять своими поступками, вы создаете среду, которая служит внешним источником желаемого поведения. Тогда вы можете присутствовать в моменте и полностью быть с любимыми людьми. Вы можете сосредоточиваться на *их* потребностях, потому что не боретесь постоянно с собственными. Вы можете с большим успехом осмысливать ситуацию, в которой находитесь, и таким образом лучше распознавать потребности текущего момента.

Вынуждающие функции – это принятие одного решения, из которого вытекают все прочие, уже либо более легкие, либо несущественные. Например, мое решение убрать все приложения соцсетей из смартфона снимает с меня необходимость решать, буду ли я проверять аккаунт в «Твиттере» каждые 30 минут. Иногда в силу дурной привычки я бездумно вытаскиваю телефон, чтобы зайти в это приложение – и до меня доходит, что его там нет. Тогда я получаю напоминание о прежде принятом мудром решении – защитить себя от самосаботажа.

Наличие выбора не всегда полезно. Лучше заранее удалить те варианты, которые, как вы уже знаете, могут доставлять удовольствие, но в конечном счете отвлекают вас, а может быть, даже наносят ущерб.

Таким образом можно выстроить всю жизнь. И у вас будут моменты, когда вы скажете спасибо своему прежнему Я за то, что оно приняло серьезное решение, ныне влияющее на ваш текущий опыт.

Наружная защита от себя и внешнего мира

Если вы серьезно относитесь к чему-то, то не пустите дело на самотек. Напротив, вы постройте несколько *наружных* систем защиты вокруг своей цели. Дело не в психологическом настрое, силе воли, подходе, самооценке и даже не в дисциплине. Наоборот, истинное решение – сделать все эти факторы несущественными, потому что вы создали среду, которая гарантирует ваше преуспевание. В последнее время предприниматели и другие люди используют вынуждающие функции для повышения мотивации и продуктивности. Как говорит Дэн Мартелл, основатель пяти успешных компаний: «Я считаю, что лучший способ работать – поставить себя в положение для соблюдения контракта. В сущности, заставить себя выполнять задачу».

Пару раз в неделю Мартелл идет с ноутбуком в коворкинг или кофейню, намеренно оставляя шнур питания дома. Это дает ему пару часов работы аккумулятора на выполнение задач, что мотивирует усердно трудиться все это время. Мартелл также дал обещание жене, что каждый день будет забирать их сына из садика в половине пятого. Теперь, зная, что его рабочий день заканчивается в четыре часа, он намного более активен и сфокусирован на труде, чем когда у него было больше времени для работы.

Мартелл и многие другие используют силу вложения как вынуждающую функцию. Например, писатель и блогер Рамит Сети каждый год вкладывает 50 000 долларов в персонального тренера и диетолога, чтобы не терять сфокусированности на целях. При таких авансовых вложениях для Сети просто немыслимо пропускать тренировки или дополнять рацион питания «мусорной» едой – подобные поступки буквально обходятся ему слишком дорого.

Отнюдь не все мы находимся в таком положении, чтобы позволить себе пятизначные вложения в цели. Однако мы можем использовать эту историю в качестве урока, как тратить

время или деньги на то, что для нас значимо. Как объясняет Мартелл: «Если ты серьезен, порой необходимо идти ва-банк. Не потому что это обязательно, а потому что именно это настроит тебя на наивысшую вероятность положительного исхода. Дело не в приоритетах или умении говорить «нет», а в создании подходящей среды, чтобы *ты* был в ней продуктивен».

Эти стратегически разработанные вынуждающие функции служат триггерами³ потока, потому что силком втягивают вас в текущий момент и ваше занятие.

Поток – это психологическое состояние, в котором вы полностью поглощены деятельностью, погружены в нее. Пребывая в потоке, вы ощущаете себя полными энергии, сфокусированными и всецело вовлеченными. Поток возникает, когда вы *полностью присутствуете* в конкретной деятельности, а не находитесь в состоянии *полувовлеченности*. Ваша среда и ваши цели действуют заодно. На этом уровне осознанности время замедляется, позволяя вам обретать более когнитивный⁴ контроль над вашей ситуацией. Чем больше триггеров потока вы сможете встроить в свою среду, тем большим будет ваше присутствие и тем более высокой будет ваша эффективность.

Как задействовать вынуждающие функции во всех аспектах жизни

Не все среды одинаковы. На самом деле большинство из них способствуют отвлечению и спаду эффективности. Также многие виды работ связаны с низкими ожиданиями, то есть не имеют четкого дедлайна. От работников не требуется ничего такого, чего они уже не делали прежде. Они не вынуждены брать на себя роль, требующую высокого уровня ответственности и заинтересованности. Им незачем отслеживать свой ежедневный прогресс и отчитываться о нем. Если их эффективность оставляет желать лучшего, то последствия либо незначительны, либо их просто нет. В результате люди работают, положив рядом с собой на стол сотовый телефон, открыв в интернет-браузере множество посторонних окон. В трудовой жизни большинства поток и глубокая вовлеченность – гости редкие, а то и вовсе невиданные. Большую часть рабочего дня эти люди отвлекаются и постоянно поглядывают на часы, дожидаясь, когда можно будет отправиться домой.

Напротив,

многостимульная среда почти прямо противоположна тем условиям, в которых оказываются большинство людей. Она подразумевает, что вы полностью вовлечены в текущий момент и присутствуете в нем.

Психологический поток – *нормальное состояние* в ситуациях такого рода, потому что именно так установлены их правила. Такие многостимульные среды создаются путем изменения правил среды и превращения их в *вынуждающие функции*. В число самых мощных из них входят:

- высокие вложения,
- социальное давление,
- ощутимые последствия за низкую эффективность,
- высокая трудность,
- новизна.

³ Триггер – спусковой крючок, фактор, запускающий изменения в сознании/организме, вызывающий у человека желание чего-либо, мотивирующий действовать. – *Прим. ред.*

⁴ Когнитивный – относящийся к познанию, мышлению. – *Прим. ред.*

Чем больше этих компонентов вы сможете встроить в свою среду, тем более много-стимульной она будет. Степень насыщенности вашей среды можно измерять тем, насколько регулярно вы пребываете в состоянии потока, находясь в этой среде. Если вы встроите в нее несколько вынуждающих функций, поток будет вашим естественным способом жить. В результате вы начнете действовать на чрезвычайно высоком уровне во всем, что делаете.

Высокие вложения

В экономике есть принцип, известный как *софизм необратимых затрат*. Его идея в том, что, когда вы вложились во что-то и считаете, что оно ваше, вы переоцениваете объект вложений. Это заставляет упрямо продолжать путь по дорогам, с которых явно следовало бы свернуть. Кто-то не заканчивает некомфортные отношения просто потому, что вложил в них значительную долю себя. Кто-то продолжает вливать деньги в бизнес, который явно проваливается на рынке. Иногда самый мудрый поступок в такой ситуации – отступить. Аргумент старый и потасканный, но от этого не менее верный.

Однако софизм необратимых затрат – это не всегда плохо. Более того, вы можете использовать эту человеческую склонность для своей выгоды. Как Рамит Сети, вкладывающий авансом большие деньги в личного тренера, чтобы гарантированно не расслабиться, так и вы можете авансом вложиться в цель, чтобы гарантированно не сойти с пути, которым хотите идти.

Исследования выяснили, что при наличии психологической установки на рост вы гораздо настойчивее, если дела идут не слишком хорошо. Вы смотрите на неудачи не как большинство людей. Они для вас – не негатив, а обратная связь, возможность чему-то научиться. Поэтому людей с установкой на развитие, преданных делу и вложившихся в него, другие часто считают смешными или рисковыми. При большом количестве негатива и неудач *логичным* было бы бросить дело. Однако вы не отступаете *не только* потому, что уже вложились, но и потому, что внутренне чувствуете: нужно двигаться вперед. Вам все равно, сколько раз вы потерпите неудачу. Вам все равно, что думают о вас другие. Вы будете пытаться снова и снова, пока не преуспеете или пока не кончатся силы на попытки.

Илону Маску во время интервью программе «60 минут» задали вопрос о трех провальных запусках его ракеты *Falcon-1* подряд в 2008 г.: «Не думали ли вы после третьей неудачи, что пора бросать это дело?» «Ни разу!» – твердо ответил Маск. «Почему?» – продолжал допытываться ведущий. Покачивая головой, Маск ответил: «Я никогда не сдамся. В смысле, пока я не мертв или не стал полным инвалидом».

Большинство людей на его месте сдались бы. В сущности, большинство вообще не оказались бы на его месте. Через восемь недель после третьего неудачного запуска, когда деньги у компании Маска почти кончились, она еще раз запустила ракету *Falcon-1*, на этот раз успешно.

Маск полностью вложился в мечту. Он потратил на свои компании все деньги и активы. Многие называли бы его за это безумцем. Но для него иного пути не существовало. А ради чего еще он жил? Это было вложение, которое поддерживало его мечту. Это было вложение, которое заставляло его двигаться вперед. Когда вкладываешься на все 100 %, отступить не так просто. Как и Маск, вы должны использовать силу вложения для выгоды.

В наше время стало модно подчеркивать важность умения отступить, оправдывать и обосновывать действия тех, кто отступает. Но, пожалуй, никогда еще не было так важно уметь вкладываться и брать на себя обязательства.

Более 50 % браков заканчиваются разводами. Очень немногие осуществляют свои мечты. Сейчас мы видим поколение людей, которые практически ни во что не вкладываются. Они

хотят, чтобы для них оставались открытыми все варианты. Они не готовы вбивать колышки в землю и признавать что-либо своим, даже семью.

Социальное давление

Тим Феррисс объясняет, как после нескольких лет попыток ему наконец удалось воспитать привычку к ежедневному медитированию. Он вступил в группу медитации, где было обязательно отчитываться перед другими, и социальное давление вынудило его развить эту привычку. По его словам, когда обещаешь человеку, что до вашей следующей встречи помедитируешь дважды, то, не сделав этого, чувствуешь себя обманщиком.

Если вы хотите пробежать марафон, то приложите все старания, чтобы это сделать. Начните с авансовых вложений, за несколько месяцев записавшись на забег. Затем публично объявите, лично и через соцсети, что включены в число участников. Как выяснили психологические исследования, давая обязательство публично, вы ощущаете социальное давление, вынуждающее быть последовательным и держать слово. К тому же вы добьетесь того, что и другие решат бежать с вами. Вам нужно, чтобы окружающие вас люди были сильными в те дни, когда на вас накатывает слабость.

Таким образом, у вас будет как минимум один партнер по бегу, хотя чем больше – тем лучше. Более того, вы будете отслеживать свой прогресс и отчитываться о нем другим. Вы можете даже превратить это в дружеское соревнование с поощрениями и наказаниями. Например, если пропускаете пробежку, то ведете партнеров по тренировкам в ресторан.

Если хотите, чтобы проект был реализован быстро, все, что вам нужно сделать, – сказать начальнику, что передадите ему результаты работы к конкретной дате. Пусть эта дата будет гораздо ближе, чем вам удобно.

Возможно, вам придется пару раз засидеться допоздна. Но вы будете трудиться усердно, как никогда в жизни. Опять же, двигать вами будет не сила воли, а внешнее давление, которое вы преднамеренно создали. Именно оно побуждает вас к достижению целей.

Подумайте, какими способами вы можете создать социальное давление для реализации текущих целей и проектов?

Серьезные последствия за низкую эффективность

«Смелость можно развить в себе. Но это невозможно сделать в условиях, где искусственно исключен всякий риск и опасность. Требуется незаурядная смелость, чтобы решиться работать в условиях, когда вознаграждение за труд зависит только от тебя самого. Большинство богатых людей смелы. Почему мы можем утверждать это? Потому что почти все из них в Америке – либо предприниматели, либо наемные работники, оплата труда которых зависит от проделанной работы».

Т. Стэнли, У. Данко, «Ваш сосед – миллионер»

Представьте ребенка, который притронулся к горячей плите. Последствия сразу же привлекают к себе его безраздельное внимание. В результате поведение ребенка мгновенно меняется. Проблема большинства наших поступков в том, что мы не ощущаем всей тяжести последствий незамедлительно. Иногда, чтобы полностью ее ощутить, нужны годы, даже если наши решения все это время негативно воздействовали на нас самих и других людей.

Если бы вы, съев мороженое, набирали вес в эту же минуту, вероятно, вы не стали бы его есть никогда. Если бы у вас развивался рак в тот же момент, когда вы скурили сигарету, наверное, вы не стали бы курить. Если бы ваши мечты разбивались вдребезги, когда вы пролистали новости в «Фейсбуке», наверное, вы не стали бы так подолгу прохлаждаться в соцсетях. Если бы ваш брак оканчивался в тот момент, когда у вас мелькнула ужасная мысль о супруге, наверное, вы задумались бы, как изменить свое мышление.

Однако, когда вы функционируете на высоком уровне, последствия ваших действий сказываются гораздо быстрее. Например, если бы Майкл Фелпс начал курить и неправильно питаться, его эффективность упала бы мгновенно. Причина проста: он функционирует на очень высоком уровне. Более того, последствия падения с такого уровня тоже значительны. Если бы Фелпс позволил себе немного расслабиться, это означало бы для него разницу между золотой медалью и отсутствием какой-либо медали вообще. Таково различие между людьми вроде Майкла Фелпса и большинством: большинство не функционирует на высоком уровне и последствия за низкую эффективность для них не столь серьезны.

Когда вы функционируете на посредственном уровне, спектр вашей возможной производительности очень широк. Иными словами, вы могли бы сегодня прийти на работу и весь день бить баклуши, а на следующий день сосредоточиться. От вас не требуется периодически рисковать и ходить по грани. Ваша эффективность может быть непостоянной, производительность – низкой, а результаты никого на самом деле особенно не волнуют.

Чтобы ваши достижения были на высочайшем уровне, ваша ежедневная, ежечасная и даже ежеминутная эффективность должна действительно что-то значить. Если вы терпите неудачу, за это должны наступать последствия, причем не только социальные, но и вообще во всех сферах жизни. Если бы вы создавали стартап и у вас заканчивались деньги, вам было бы необходимо сосредоточиться и быстро найти решение. Вам было бы необходимо производить продукцию, чтобы избежать провала. Вы не могли бы позволить себе отключиться на денек-другой. А если бы вы это сделали, все полетело бы под откос.

Если у вас высокие стандарты в отношении самого себя и вы окружены такими же людьми, тогда от вас *ожидают* хорошей производительности. Если вы не выполняете работу, то все дело подвергается опасности.

На самом высоком уровне можно функционировать только эффективно, иначе все скатится в посредственность.

Поэтому вам необходима строгая отчетность перед собой и теми, кто на этом уровне на вас рассчитывает.

Приглядитесь к своей текущей ситуации. Какими будут последствия, если ваша эффективность не станет максимально высокой? Если вы работаете в «Макдоналдсе» и подадите клиенту кое-как сляпанный сэндвич, наверное, большой трагедии не случится. Вас вряд ли за это уволят. Покупатель, возможно, даже не обратит внимания. Однако если вы устроены в одном из лучших ресторанов мира, то не можете себе позволить плохо приготовить блюдо или обслужить клиента. Ожидания от вас слишком однозначны и слишком высоки. Последствия эффективности ваших действий на этом уровне ощущаются немедленно. Доверие можно утратить очень быстро. И один негативный отзыв способен разрушить все, во что вы вложили столько труда.

Какими способами вы можете сделать последствия своих действий более ощутимыми и мотивирующими?

Высокая трудность

«Сложные и враждебные среды учат нас. И учат они нас, используя как рычаг реальный страх».

Майкл Жерве

В одной истории, рассказанной просветителем и религиозным лидером Дэвидом Беднаром, молодой мужчина купил грузовичок-пикап. Поскольку ему понадобились дрова, он решил, что это удачный случай испытать приобретение в деле. Заехав в заснеженные горы, где не ловил сотовый телефон, он нашел место для парковки рядом с деревьями. Свернул с шоссе и увяз в глубоком снегу. В отчаянии, пытаясь выбраться, он перепробовал все возможные меры. Переключался с газа на задний ход, но его грузовик лишь все больше утопал в сугробах. Подсовывал сучья под застрявшие колеса в надежде, что они обеспечат сцепление, но все зря. Хватался за лопату и пытался обкопать шины, но грузовик сидел слишком глубоко.

В конечном счете мужчиной овладело полное уныние. Он не знал, что делать. Солнце быстро садилось, стоял сильный мороз. Тогда мужчина произнес простую молитву и обрел наитие – направился с топором к деревьям. Он рубил их несколько часов и закидывал большие колоды в грузовик. Наполнив кузов, он поднялся в кабину и включил зажигание. Посидев с минуту в смиренном молчании, попробовал сдать назад. И, о, чудо! Вес дров обеспечил необходимое сцепление, чтобы выбраться из сугроба, вернуться на дорогу и поехать домой. Без дополнительной тяжести в кузове он так и остался бы застрявшим в сугробе.

Многие ошибочно полагают, что счастье – это отсутствие нагрузки. Мы хотим, чтобы жизнь была легкой, без трудностей и испытаний. Однако именно благодаря нагрузке у нас есть достаточное «сцепление», чтобы двигаться по жизни вперед.

Когда на нас не давит существенный вес личной ответственности, мы можем застрять, как тот грузовик в снегу. Лишь когда я стал приемным родителем – а это воистину осязаемое бремя, – я смог обрести «сцепление», необходимое для развития моей литературной карьеры. До того я страдал излишним благодушием. Мне не доставало настойчивости. Несмотря на желание стать писателем, у меня не было «сцепления» для движения вперед. Моя ситуация не вынуждала меня добиваться успеха, и ставки были недостаточно высоки. У меня было полно времени в запасе, и я думал, что непременно займусь писательством – когда-нибудь.

Комфортная жизнь – не тот путь, что ведет к развитию и счастью. Напротив, это верный способ застрять и потерять ориентиры. Хотя большинство людей ищут пути наименьшего сопротивления и так привыкают к легкости и праздности, вашей долей в жизни должны быть безмерные испытания и трудности. Не мелководье, а открытое море – вот где вы должны стремиться плавать. Например, деревья, которые растут в ветреной и суровой среде, вынуждены отращивать более глубокие корни, что делает их неуязвимыми для воздействия неблагоприятных условий. Как красноречиво выразил эту мысль в стихотворении Дуглас Мэллок:

*Дерево, что не знало борьбы
За солнце, небо, воздух и свет,
Стояло у края своей пустоты,
Пило дождь до конца своих лет,
Так и не выросло высоко,
Жило и умерло слабым и ветхим.
Хорошая мачта растет нелегко:
Чем ветер сильнее, тем сильнее ветви,
Чем дальше небо – тем выше рост,*

*Чем свирепее шторм, тем меньше губит.
Солнце и дождь, снега и мороз
Стержень растят в деревьях и людях.*

Устойчивость дерева к неблагоприятным условиям зависит от трудностей окружения. Точно так же и с сильными людьми. Если хотите быть сильнее, трудность ваших тренировок должна увеличиваться. Если хотите стать специалистом мирового класса, качество и трудности вашей работы должны повышаться. Для успеха нужны высокие ожидания. Вы должны брать на себя задачи, превосходящие ваши нынешние способности, заставляющие вас как личность пускать более глубокие корни.

Привыкли ли вы к легкости и праздности? Как вы можете создать для себя больше трудностей?

Новизна

При занятии тем, чем вы никогда не занимались прежде, ваши сосредоточенность и вовлеченность, естественно, возрастают.

Воспринимая новую информацию, мозг должен трудиться намного усерднее. Вы связываете новое с уже существующей интеллектуальной моделью, таким образом переписывая химию своего мозга. Это не только поддерживает вашу сосредоточенность, но и трансформирует вас как человека. Это заставляет вас жить и расти, вместо того чтобы застаиваться и загнивать.

И наоборот, снова и снова занимаясь одним и тем же делом в одной и той же среде, легко отключиться. От мозга не требуется усваивать новую информацию, ассимилируя ее в существующую модель. Вам не бросает вызов необходимость что-то рассчитывать. Потому Наполеон Хилл и говорил: «Хорошая встряска часто помогает мозгу, который атрофировался под влиянием привычек».

Когда вы подвергаетесь воздействию новых идей, переживаний или дел, которых долго боялись, перед вами встает, по выражению социологов, дезориентирующая дилемма. Она часто возникает, когда люди приезжают в другие страны, но может проявиться, даже когда вы просто заняты чем-то, что вам не знакомо. Дезориентирующая дилемма – это когда ваша текущая психологическая (интеллектуальная) модель рассыпается, встретившись с новыми идеями или переживаниями, противоречащими вашему прежнему способу мышления.

Однако дезориентация и ощущение трансформирующего обучающего переживания не означают, что вы теряете веру во все, во что верили прежде. Скорее, происходит корчевание неэффективных и нездоровых способов мышления и понимания. Например, приехав в другую страну, вы можете осознать, что у вас имелись предубеждения против определенных слоев населения, причем совершенно неверные.

Чем больше новизны вы сможете ввести в свою жизнь и среду, тем большей будет ваша вовлеченность.

Чем больше связей вы создадите в своей интеллектуальной модели, тем больше информации вам придется черпать из работы, которую вы выполняете. Чем обширнее и уникальнее эти связи, тем более новаторской будет ваша работа.

Занимаетесь ли вы каждый день одними и теми же делами?

Если да, подумайте, вдруг что-то можно изменить. Даже если это будет всего лишь перестановка мебели. Когда обстановка меняется, человеку гораздо легче находиться в комнате, чем оставаться среди рутины и однообразия.

Итоги

Ваша личность и возможности – порождение вашей среды. Мысль о формировании среды может поначалу пугать. Но это лучший способ *жить* в потоке, когда вы не отвлекаетесь, а полностью поглощены тем, что делаете, и людьми, рядом с которыми находитесь. Следующая эволюция постановки целей в самосовершенствовании и бизнесе не будет фокусироваться на внутренних состояниях, таких как сила воли, подход и способ мышления. Напротив, эффективность будет зависеть от создания подходящих сред, которые органично оптимизируют ваши внутренние состояния под предстоящую задачу. Вы можете создавать многостимульные среды, используя вынуждающие функции. Самые мощные вынуждающие функции – это:

- значительные вложения,
- социальное давление,
- серьезные последствия за низкую эффективность,
- высокая трудность,
- новизна.

Какими способами вы можете начать внедрять эти средовые компоненты в свою жизнь?

Глава 4

Не только благие намерения

Как адаптироваться к новым и трудным средам

Итак, вы твердо решили создать для себя высокорисковую, очень непростую многостимульную среду, чтобы поднять планку возможных достижений. Но это может ставить перед вами большие трудности, особенно поначалу. Вы знаете, что, если не измените свою среду, не сможете стать кем хотите. Учитывая сказанное, адаптироваться к новой, менее «плюшевой» жизни – задача не из легких. Потому в этой главе я буду говорить, как можно приспособиться к любой среде, сколь угодно трудной. Основные принципы высокоадаптивного человека следующие:

1. Наличие веры, что он может адаптироваться и меняться или, по выражению психолога Кэрола Двека, обладает так называемым менталитетом роста. Это противоположность фиксированному менталитету, включает в себя гибкость в обучении, то есть человек с такими качествами не застревает на примитивных привычках и использовании пары избранных приемов.
2. Стопроцентная готовность к переменам, к которым стремится. Это означает, что он готов *меняться сам*, чтобы достичь цели.
3. Умение развивать толерантность к вещам, которых он больше всего боится. Способность иметь дело с трудностями и неприятными эмоциями, более того, даже принимать их с радостью. Это умение включает то, что психологи называют эмоциональной регуляцией, и требует подвергать себя воздействию страхов и сопротивлений.

Менталитет роста и способность быть гибким в обучении

Если у вас есть желание чего-то достичь, вы должны вначале составить представление о цели и поверить, что способны ее добиться.

Выражаясь прямее, вы должны поверить в то, что сейчас для вас неосяземо. Если хотите стать миллионером, поверьте, что можете им стать, а потом научитесь действовать как миллионер. Люди, не считающие, что могут что-то сделать, обладают фиксированным менталитетом. Они слишком убеждены, что у них есть доминирующая «индивидуальность», которая не может меняться. «Природа – бог, и воспитать ничего нельзя».

К сожалению, многолетний опыт исследований продолжает демонстрировать, что у людей с таким менталитетом трудности в жизни. У них низкая самооценка. А как же иначе? Ведь они верят, что застряли, и не могут ничего с этим поделать. Их судьба предопределена с рождения. Более того, исследования показывают, что людям с фиксированным менталитетом очень-очень трудно *учиться*. А зачем учиться, если не веришь, что действительно способен развиваться? Люди с фиксированным менталитетом избегают трудных сред. У них один комфортный способ получения опыта, и они избегают ситуаций, для которых необходимы иные подходы. Адаптивность к трудным средам требует, чтобы вы осваивали и использовали множество стилей обучения.

Согласно 50 годам исследований теории педагогики, у каждого есть какой-либо доминантный стиль обучения. А также есть несколько вспомогательных, на которые мы полагаемся в трудной ситуации. Однако у любого из нас есть и несколько других, нелюбимых стилей обучения, от которых мы всячески стараемся увиливать. Вот некоторые из них:

- **Воображение:** придумывание идей.

- **Размышление:** изучение придуманных идей.
- **Синтез:** составление стратегических планов насчет того, что делать с этими идеями.
- **Решение:** выбор *одного способа*, которым будете осуществлять конкретную идею.
- **Действие:** *совершение шагов*, ведущих к осуществлению вашей идеи.
- **Экспериментирование:** изучение вопроса в нескольких разных ракурсах, например путем творчества, общения с другими людьми, неудачных или удачных попыток.

Пропуская любой из этих видов обучения, мы вряд ли преодолеем большой путь. Но ведь именно так почти все и делают. У всех есть учебные предпочтения. Все мы предпочитаем поступать по-своему.

Что интересно, у большинства людей есть менталитет роста в отношении стиля обучения, который для них комфортен. Например, если вам нравится математика и вы учитесь аналитическими способами, вероятно, вы полагаете, что математике можно научиться. Вы рассматриваете трудности и ошибки как возможности для роста. Вы ищете наставников, стараетесь получить образование и помощь. Вы любознательны и стремитесь расширять свои математические знания и горизонты.

Однако у большинства людей есть фиксированный менталитет применительно к стилям обучения, в которых им некомфортно. Если вам не нравится писать сочинения, вы, наверное, считаете, что не можете улучшить свой литературный стиль. Мол, есть некоторые вещи, которыми *лично вы* просто не научитесь. У вас нет к этому задатков и т. д., верно?

Если вы обладаете менталитетом роста, то верите в себя. Вы верите в то, чего не видите. Вы верите, что действительно можете стать в чем-то лучше,

даже если прогресс пока что замечен только вашему мысленному взору.

Если вы обладаете фиксированным менталитетом, то не верите в свою возможность учиться. Не верите в то, чего не видите. Вы настроены скептически. Вы слишком заиклены и слишком преданы определенному когнитивному решению, т. е. представлению о себе. Не считая, что вы можете в чем-то развиваться, вы действительно этого не можете. Вы установили для себя жесткие рамки и не представляете будущего внутри этой области.

Однако психологи и теоретики педагогики нашли множество доказательств, что вы можете *освоить* любой из стилей обучения. Но только если способны проявить гибкость и адаптивность в обучении. Это меняет все. Это рисует убедительную картину: у каждого человека нет неизменных ни сильных, ни слабых сторон как таковых. Зато есть позитивные или негативные *учебные привычки*. Они воспитывались всю вашу жизнь. И теперь ваша тенденция – ставить себя в ситуации, в которых вам комфортно. Чтобы упрочить свой нездоровый и переразвитый подход, вы создаете среды, позволяющие вам применять только определенный стиль обучения. Вы избегаете ситуаций, которые заставили бы вас использовать другие стили.

И наоборот, если вы верите, что можете научиться чему угодно, то вы действительно это можете. Будет ли вам труднее научиться одним вещам, чем другим? Конечно. Но не из-за каких-то фиксированных сильных и слабых сторон, а из-за атрофированных или недоразвитых «учебных мышц», саботирующих воззрений и скверных привычек. Вы познаете новое, ставя себя в трудные и непривычные ситуации, которые принуждают вас проявлять гибкость в обучении. Таковы сущность и фундамент адаптивности.

Изучение нового не обходится без совершения ошибок. Вы выглядите и чувствуете себя тупицей, вам приходится изменять мировоззрение, чтобы смотреть на вещи с другой точки зрения. Поэтому изучение нового – процесс очень трудный, и по этой причине люди его избегают. Если вы всерьез хотите добиться гибкости в обучении, вам необходимо овладеть искусством заинтересованности.

Когда вы заинтересованы в обучении, вы заинтересованы и в переменах.

Для этого необходимы вера и менталитет роста. Нужна стопроцентная заинтересованность, потому что процесс серьезного обучения эмоционально и интеллектуально тяжел.

Только те, кто полностью заинтересован, выдержат очистительный процесс развития. Поэтому остальная часть главы снабдит вас знаниями и навыками, которые понадобятся для адаптации к обучению. В их число входят та самая заинтересованность, развитие толерантности к страхам и умение разбираться с неприятными и трудными эмоциями.

Стопроцентная заинтересованность в переменах

«Пока нет заинтересованности, есть нерешительность, возможность отступить, вечная неэффективность. Что касается инициативы, есть одна простая истина, незнание которой уничтожает несметное число великолепных идей и планов: когда человек принимает необратимое решение, Провидение тоже делает свой шаг. И начинают случаться всевозможные события, помогающие человеку, – события, которые иначе не произошли бы. Из-за этого проистекает целый поток событий, выгодных принявшему решение, – всевозможные непредвиденные инциденты, знакомства и материальная поддержка, о которых он не мог и мечтать».

Уильям Хатчинсон Мюррей

Серфинг на больших волнах сильно отличается от серфинга на малых. В первом случае последствия неудачи намного серьезнее. Можно даже погибнуть. Как сообщает сайт *Indo Surf Life*: «Чтобы заниматься серфингом на больших волнах, когда горизонт чернеет и на тебя надвигается громадная стена воды, нужно быть человеком особого типа. Нужно хотеть эту волну, чтобы у тебя получилось! Если замешкаешься или не будешь полностью уверен в своих действиях, она тебя сожрет!»

Чтобы поймать и оседлать большую волну, нужно быть на сто процентов уверенным. Если есть хоть какая-то нерешительность, вы потерпите неудачу.

Вы можете потерпеть ее, даже будучи полностью уверенным. Но единственный способ достичь успеха – железная воля идти до конца.

При частичной заинтересованности вы полны нерешительности. Вам недостает твердости. Вы не уверены и боитесь. Однако стоит вам твердо на что-то решиться, как психологический туман исчезает. Вам становится ясно, что вы делаете и почему. Вы перестаете думать о других доступных вариантах. Как пишет в книге «Парадокс выбора» (*The Paradox of Choice*) Барри Шварц, понимание, что вы сделали необратимый выбор, позволяет вливать свою энергию в улучшение имеющейся ситуации, вместо того чтобы вечно передумывать.

Погружение в труднейшую ситуацию требует такой же заинтересованности и решимости, как и серфинг на большой волне. Часто уже чтобы попасть в такую ситуацию, нужно зайти дальше точки невозврата. Вы должны быть настолько мотивированы, чтобы буквально не возникало и речи о возможности повернуть назад. Когда вы настолько заинтересованы, вы словно уже достигли в мыслях цели. Вы вложили в нее всего себя. Вопрос стоит так: все или ничего. Это главная из вынуждающих функций: создать среду, удерживающую вас от действий, противоречащих вашим самым твердым убеждениям. Исторический пример создания такой вынуждающей функции можно найти в 711 г., когда армии мусульман вторглись на Иберийский полу-

остров. Как только завершилась высадка на землю, полководец Тарик ибн-Зияд приказал сжечь корабли. И пока суда пожирало пламя, Тарик произнес перед войсками следующую речь:

«Братья мои, мы здесь, дабы распространять слово Аллаха. Итак, враг перед вами, а за спиной у вас море. Сражайтесь за дело Его. Вы либо одержите победу, либо погибнете мучениками во славу Его. *Третьего не дано. Все средства для отступления уничтожены*».

Все время учебы в докторантуре Клемсонского университета я изучал опыт точки невозврата, а конкретнее, идею точки невозврата в предпринимательстве. И в большинстве случаев картина повторялась. Почти каждый человек, открывший успешный бизнес, рассказывал мне, что прошел эту точку в той или иной форме.

Точка невозврата – это *тот самый момент*, когда вы создаете ситуацию, в которой не можете пойти на попятный. Для этого требуется нечто гораздо большее, чем просто мысли о чем-то, – то есть высокая степень вложений, риск и изменение роли, которую играете. В каждом случае точка невозврата требует перемен в личности. Вы переходите от простых мечтаний к их осуществлению.

Семнадцатилетний Майкл с лучшим другом вложили 10 000 долларов накоплений в обувь. Когда прибыла партия, которую они собирались продавать, пути назад уже не было. По словам Майкла, глядя на гору обуви в гараже, он думал: «Победа или смерть». Это была его точка невозврата, и важно, что в этот момент его личность *и роль* изменились. Теперь он видел себя руководителем компании.

Вы проходите точку невозврата, потому что знаете: перемены происходят, только когда не могут не произойти, когда иного выбора нет.

Вы готовы поставить себя в трудную и устрашающую ситуацию, поскольку вам нужно что-то. Вы заинтересованы в развитии – настолько, что создали барьеры, не дающие вам отказаться от решения.

Дуг Картрайт работает в компании *Vivint*, занимающейся инновационными разработками домашних систем безопасности. Она находится в Солт-Лейк-Сити. Однажды вечером Дуг общался с одним из руководителей компании, Кейси. Тот сказал Дугу, что у него большой потенциал и хорошие задатки для сферы продаж. Затем он предложил Дугу усилить заинтересованность, приняв новую роль. «Почему бы вам, вместо того чтобы самому продавать системы безопасности, не набрать команду, которой будете управлять?» – спросил Кейси. Этот разговор открыл Дугу глаза и взволновал его. В тот вечер он решил посвятить следующие пять лет своей жизни компании *Vivint*. Дуг осознал, что руководящая роль доступна для любого человека в любой момент. И для него она была доступна *прямо сейчас*.

Не прошло и пары недель, как он отобрал несколько будущих членов команды, и это стало для него точкой невозврата. Когда другие люди начали смотреть на него как на руководителя, отступить уже было некуда. «Когда у тебя есть план отхода, легко перестать работать, если, к примеру, стоит жара и ничего не продается», – говорил Дуг во время тренинга в *Vivint*. Теперь он играл новую роль с намного большей ответственностью. Эта ответственность не только привязала его к компании, но и обеспечила ему «сцепление» для достижения следующего уровня личной эволюции. Он смог стать иным человеком, нежели был в прошлом. Дуг говорит: «Пришлось готовить новых людей, и я знал, что они рассчитывают на меня как на руководителя. Поэтому я должен был соответствовать. Я не мог бросить дело, зайдя так далеко. Я уже влез в него обеими ногами и не мог в тот момент отказаться».

Что угодно меньше, чем стопроцентная заинтересованность, – и вы поддаетесь внутреннему сопротивлению. И в итоге скатываетесь к прежним шаблонам и средам. Только стопроцентно заинтересованные в цели люди готовы ради нее *меняться*. Если вы заинтересованы в отношениях, вы будете перестраиваться, чтобы они сложились. Если вы заинтересованы в

конкретном ремесле, вы будете развиваться, чтобы достичь в нем совершенства. Для этого, возможно, придется отказаться от каких-то зависимостей или убеждений, которые не дали бы вам осуществить необходимые перемены. Если вы по-настоящему в чем-то заинтересованы, то в итоге должны стать новым человеком с новой личностью.

Такой уровень заинтересованности отпугивает большинство людей. Это цена, которую они не готовы платить. Как писал Стивен Котлер: «Это то, о чем не говорят книги по самосовершенствованию. Быть полностью живым и глубоко заинтересованным – рискованно. Стоит отбросить банальности, и становится понятно, что жизнь, полная увлеченности и смысла, всегда имеет свою цену и, как напоминает нам Т. С. Элиот, стоит всего на свете».

Для немедленных перемен к лучшему вам нужна полная заинтересованность. Если ее нет, значит, вы не готовы меняться.

Так как же нам ее достичь? Как пройти точку невозврата?

Вы могли бы полностью вложиться во что-то, как сделал Майкл. *Как вы можете максимально вложиться в дело?*

Вы могли бы взять на себя иную роль с гораздо большей ответственностью и обязательствами, как сделал Дуг. *Как вам сменить роль и взять на себя дополнительные обязательства?*

Вы могли бы отрезать все пути для отступления. *Какие страховочные сети вы еще не убрали?*

А теперь сделайте это! Создайте точку невозврата, пройдите ее и не возвращайтесь. Придумывая подходящие условия, вы принуждаете себя добиваться успеха.

Как обрести комфорт в новых и непрогнозируемых ситуациях

Люди – существа высокоадаптивные. Мы быстро теряем чувствительность и развиваем толерантность. Психологические исследования выяснили, что у многих появляется толерантность к вульгарности, насилию и сексу на телевидении благодаря постоянному показу подобных явлений. Многие также развивают толерантность к наркотикам.

Поскольку мы живем в потребительском обществе, наши уровни толерантности могут разбалансироваться. Мы потребляем перенасыщенную сахаром пищу, которая искажает наше вкусовое восприятие. Поэтому со временем мы перестаем получать удовольствие от полезной и здоровой пищи. Мы привыкаем к боли в суставах, головной боли и метеоризму. Мы проводим по 12–16 часов в день в кресле и уставившись в экран. Мы привыкаем к астрономическим уровням искусственного дофамина, струящегося по нашему организму.

В книге *Spartan Up!* Джо Де Сена объясняет, как ему удается держать под контролем свои уровни толерантности. Де Сена – сторонник роста. Он делает все, что в его силах, чтобы избежать привыкания к простоте и лени. Он постоянно проводит «перекалибровку» своей системы отсчета – пробегает 100-мильные марафоны, держит пост и подолгу сосредоточивается на одной задаче. Как он поясняет, когда бежал 10 часов подряд, цементный пол тебе кажется таким же мягким, как пуховая перина. Однако большинство людей мысль прилечь на пол посчитают мрачной перспективой. Мы стали зависимы от комфорта, от мягких и уютных постелей. На жестком мы не сможем спать.

Вы можете развить толерантность и адаптироваться к чему угодно, даже к страхам.

Этот процесс психологи называют систематической десенсибилизацией. Вы можете привыкнуть к любому раздражителю, снова и снова подвергая себя его воздействию. В итоге вы перестроите свою психологическую модель и адаптируетесь, став другим человеком. То,

что некогда парализовало вас страхом, может стать нормальной частью вашего повседневного опыта. У большинства людей серьезная боязнь публичных выступлений. Но если их практиковать чаще, то и к ним разовьется толерантность. Они могут стать тем, чем вы наслаждаетесь, а не чего боитесь.

Большинству людей кажется безумием каждый день вставать в половине шестого утра и сразу же отправляться в спортзал. Да, первую пару недель или месяцев это будет ужасно. Но когда речь идет об адаптации, на самом деле не нужно, чтобы она была постепенной. Напротив, заставляйте себя попотеть и адаптироваться к экстремальным условиям. Например, если хотите воспитать привычку вставать каждое утро в половине шестого, вам не нужно начинать с пробуждения в восемь первые несколько недель, потом – в семь, потом – в шесть и таким образом постепенно добираться до половины шестого.

Такой подход к адаптации – все равно что каждый раз заходить в бассейн на один шаг глубже. Вы тянете время и приумножаете неприятные ощущения. Вы сосредоточиваетесь на них, и они словно увеличиваются в размерах. Перестаньте переживать о дискомфорте и вместо этого думайте о результате. Решительно прыгая в бассейн, вы ужимаете потрясение в небольшой отрезок времени. Хотя этот подход эмоционально экстремален, ваш организм очень быстро и инстинктивно акклиматизируется в новой среде. Уже через 20 секунд наступает привыкание, и вода больше не кажется холодной.

Зачем же было тратить столько времени на страдания, вместо того чтобы сразу прыгнуть? Ведь все оказалось не так плохо, верно? Теперь вы адаптированы. Психологические исследования выяснили, что предвкушение события почти всегда оказывается более трудным эмоциональным опытом, чем само событие. Почти всегда вы воображаете, что все будет намного хуже, чем оказывается в итоге. Следовательно, вы продлеваете мучения, отлынивая от решительных поступков. Если бы вы просто начали действовать, они были бы намного менее острыми и кончились бы прежде, чем вы бы успели понять.

Адаптация к новому поведению, например раннему подъему, требует больше 20 секунд. Но и здесь подходит тот же принцип. Если вы на сто процентов заинтересованы и полностью включаетесь в процесс, то адаптируетесь очень быстро. Однако вас ждет сильный эмоциональный шок. Вы не пытаетесь смягчить удар (не подбираетесь к бассейну шажком за шажком). Вместо этого вы готовы в полной мере ощутить очистительный процесс от прежних шаблонов и поступков.

Каких действий вы избегаете? К каким «бассейнам» вы приближаетесь на цыпочках? Приумножаете ли вы боль, чрезмерно фокусируясь на страхах? Когда вы собираетесь полностью «прыгнуть в воду»?

Когда «прыгнете» в дело с полной решимостью, то осознаете, что это гораздо легче, чем представляли. Вы начнете адаптироваться.

Но чтобы это сделать, вам понадобится *вера*, что вы сможете, и нужно будет проявить гибкость в обучении. Но даже при таких условиях ваше плавание не будет гладким. Хотя прямое воздействие – наиболее быстрый и практический способ обучения, оно включает намного больший риск, чем традиционный и теоретический подход. Вам придется справляться со страхами и эмоциями. И это подводит нас к следующему навыку, которым понадобится овладеть, чтобы стать адаптивной личностью.

Как иметь дело с неприятными эмоциями и даже принимать их

Ветвь психологии, известная как позитивная психология, родилась в 1998 г. В то время существовало всего около 300 исследовательских работ о восприятии счастья. До этого большинство специалистов интересовались преимущественно психическими заболеваниями. Сей-

час, в 2018 г., есть уже свыше 8500 исследований по этой теме. Похоже, счастье стало горячей темой.

Развитие позитивной психологии очень полезно для общества. Однако на свете много ученых, которые крайне разочарованы направлением исследований в этой сфере. Такие психологи полагают, что большинство подобных работ грешат чрезмерным упрощением и игнорируют важнейшие элементы человеческой психики. По словам доктора Вона, прославленного психолога позитивной школы, главный посыл позитивной психологии состоит в следующем: *положительные эмоции ведут к положительным последствиям, а отрицательные эмоции – к отрицательным*. Доказательством этого убеждения становится то, что люди считают, будто они всегда должны быть позитивно настроены, а если это не так, то что-то не так *с ними*. Это может быть как-то связано с ростом потребления сильнодействующих рецептурных лекарств в последние два десятилетия. Вместо того чтобы разбираться с проблемами, люди избегают их и притупляют свою чувствительность.

Позитивная психология построена на *гедонистическом мировоззрении*, которое, в свою очередь, основано на избегании боли и стремлении к удовольствию. К сожалению, для тех, кто полностью уверовал в позитивную психологию и ее открытия, жизнь, подчиненная стремлению к удовольствиям, не имеет глубокого смысла и удовлетворенности. Как Эми Чуа и ее муж Джек Рубенфельд констатируют в мятежной и наводящей на размышления книге «Тройной пакет. Как три необычные причины объясняют взлеты и падения культурных групп в Америке» (*The Triple Package: How Three Unlikely Traits Explain the Rise and Fall of Cultural Groups in America*): «Жизнь, посвященная только приятным ощущениям в настоящем, – вряд ли принесет истинное удовлетворение».

Стремление к сиюминутным удовольствиям и истинному счастью – очень разные вещи.

Как писал ученый Джеймс Талмедж: «Настоящее счастье не оставляет скверного послевкуся. За ним не следует угнетающая реакция. Оно не ведет к сожалениям, не влечет угрызений совести. Оно снова и снова переживается в памяти, всегда с обновлением первоначального блага. А обычный момент удовольствия может оставить зазубренное жало как вечный источник муки».

Древние философии, такие как стоицизм, и духовные убеждения, такие как буддизм и христианство, фундаментально противостоят гедонистическому подходу к жизни. Принятие трудностей, боли и испытаний входят в число основных путей к смыслу и росту, согласно этим учениям. Вместо гедонизма древняя философия и более духовные точки зрения приемлют *эвдаймоническое мировоззрение*. Оно выступает в защиту стремления к добродетельной и осмысленной жизни, чьи главные составляющие – развитие и вклад.

В настоящее время складывается движение, известное под названием «вторая волна позитивной психологии». Исследователи, участвующие в ней, разделяют эвдаймонистическую теорию. Они приемлют и позитивную, и *негативную* стороны жизни, считая их обе важными для оптимальных результатов в жизни отдельных личностей и общества.

- Отложенное удовлетворение,
- дискомфорт,
- разочарование,
- неудовлетворенность,
- боль,
- трагедия,
- неловкость,
- смущение,
- неуверенность.

Эти чувства не обязательно доставляют человеку радость в момент возникновения. Однако они часто приводят к потрясающе позитивным результатам. Только проходя через трудные и испытывающие на прочность переживания, можно развиваться. Постоянно избегая эмоций и маскируя их, вы никогда не вырастаете. Как однажды сказал писатель и мотивационный тренер Джек Кэнфилд: «Все, чего вы хотите, находится по другую сторону страха». И он прав. Но я сделаю шаг дальше. Боль, шок, скука, неловкость, страх, чувство неправоты, невежества, неудача, глупый вид – их избегание не подпускает вас к жизни, превосходящей ваше самое буйное воображение. Все это сопровождает успешную жизнь. И все же именно этих вещей вы безжалостно избегаете! Интересно, как это получается, верно?

Богатство, здоровье, невероятные отношения и глубокая духовная зрелость – все это вам доступно. Но чтобы все это иметь, вы должны заплатить определенную цену. Главное препятствие на вашем пути – *ваши собственное отношение к действиям*. Большинство людей не готовы регулярно испытывать неприятные эмоции. Однако если вы готовы не обращать внимания на то, как вы себя чувствуете в данный момент, то получите доступ к миру возможностей в будущем.

Если вы в чем-то заинтересованы, негативные эмоции и переживания на пути к цели ожидаемы. Даже желанны, поскольку вы знаете, что они – те самые «сугробы», которые остановят большинство людей.

Вы также знаете, что эти переживания очищают вас от слабостей. Вы освобождаете подавленные эмоции и развиваетесь, становясь новым и лучшим человеком. И очень быстро переживания, которые когда-то были эмоционально травмирующими, становятся привычными, а порой и приятными.

Заключение: моменты взросления

В мультфильме «Король Лев» у главного героя Симбы случается трагедия: его отца убивают. Симбе приходится покинуть родной дом. Он присоединяется к Тимону и Пумбе, двум отверженным, живущим беззаботной жизнью. Поначалу у львенка вызывают отвращение их правила. Однако, несмотря на низкие стандарты приятелей, он вскоре адаптируется к их образу жизни. Герой так и остался бы на этой низкоуровневой траектории, но события на родине требуют, чтобы Симба восстал и стал героем.

Чтобы взять на себя более серьезную роль, он вынужден разобраться с прошлым и чувствами, которые подавлял многие годы. Он не смог бы развиваться, не освободившись от эмоционального багажа, который удерживал его в низкоуровневой роли и среде.

Симба вырос и стал личностью, которой ему нужно было стать. Этот момент взросления был его точкой невозврата. Он покончил с жизнью, не соответствовавшей его ценностям и ожиданиям. Покончил с враньем самому себе. Покончил с беспокойством о том, что о нем подумают другие. Он был готов принять все последствия своих поступков и выглядеть и чувствовать себя глупо. Он был даже готов умереть за то, во что верил. Для Симбы стало гораздо больнее бежать от истины, чем к ней. Как следствие, он помчался навстречу правде и обрел силу. И тогда он смог вырасти до роли, которая требовалась в этой ситуации. Он изменил среду и восстановил равновесие.

Так и вам придется пережить самое настоящее взросление. Этот момент также может оказаться точкой невозврата. Когда она пройдена, растерянности и неясности становятся значительно меньше. Вы больше не бежите от ролей, которых требует ситуация. Вы больше не собираетесь позволять себе и окружающим необоснованно страдать из-за отсутствия вашей

заботы. Вас больше не волнуют последствия или риск, связанный с полной честностью по отношению к себе и остальным. Вы больше не готовы жить ложью, а следовательно, больше не будете терпеть диссонанс между вашими убеждениями и вашей средой.

Радикальная честность в вопросе, кем вам надо быть, – это все, что сейчас имеет значение. Мнения других несущественны. Неуверенность в ситуации несущественна. Неприятные эмоции, которым вы должны смотреть в лицо, перестали быть барьерами. Ваши отношения с неблагополучными людьми больше не могут оставаться прежними. Они либо должны уважать вашу среду и то, что вы делаете, либо вам придется оставить их в прошлом. Другого варианта нет, сейчас ставки для вас слишком высоки. Назад пути нет.

Вы готовы встретиться со страхами и внутренними демонами лицом к лицу. Вы готовы отказаться от непритязательной жизни, праздности, никчемности, скверных привычек и зависимостей, мгновенного удовлетворения и отвлекающих факторов. Вы готовы принять ответственность, которую от вас требуют. Вы готовы быть человеком, которым должны быть. Вы готовы менять свою среду ради улучшения самого себя и тех, кого любите. Пора оставить позади дешевую и незначительную жизнь. Вашему миру нужно, чтобы вы росли. Ваша ситуация для этого уже готова.

Глава 5

Дорастайте до целей

Аутсорсинг мотивации из сред высокого давления

В книге «Манифест великого тренера. Как стать из хорошего спортсмена великим чемпионом» (*Relentless: From Good to Great to Unstoppable*) Тим Гровер проводит различие между «завершающими» и «чистильщиками». Люди из первой группы – те, кто появляется в ситуациях высокого давления и «завершает» ситуацию. Это, например, спортсмены, результативность которых резко возрастает, если игра на грани. Когда отступить некуда и ваша команда в финале кубка НБА, вы будете вести себя иначе, чем во время обычной сезонной игры. Эта ситуация заставит вас делать то, на что вы не считали себя способным. Все это здорово, но «завершающие», как описывает их Гровер, не создают эти ситуации высокого давления намеренно. Они просто проявляют себя, когда эти ситуации возникают сами. Они реактивны, а не активны в отношении своей среды.

И наоборот, «чистильщики» всегда играют на своем высшем уровне, потому что для них все всегда висит на волоске. Вместо того чтобы ждать, пока жизнь подкинет им ситуацию с высокими ставками, *они намеренно создают такие ситуации, которые заставляют их самих соответствовать.* Им необходимо это давление. Они процветают за счет него. Именно оно дает им энергию и тонус. Именно оно заставляет их продолжать движение. И хотя это внешние условия, они создаются, только чтобы подпитывать их внутренний импульс к росту и успеху. Так что если вы – «чистильщик», вы всегда будто играете в финальном матче. Потому что вы всегда прижаты спиной к стене. Последствия неудачи, даже в якобы незначительных ситуациях, становятся очень серьезными и ощутимыми.

В вашей жизни настанет момент, когда вы начнете использовать эффект близости, если застрянете. С его помощью вы будете повышать собственные стандарты, создавать более высокие среды и адаптироваться ко все более и более трудным ситуациям. Вероятно, поначалу вы будете двигаться большими шагами, но потом обнаружите, что продолжать идти вперед стало труднее. Когда вехи целей постоянно смещаются, как можно вращать в новые цели, достигать их и даже превосходить их?

Большая часть человеческого поведения и мотивация имеют внешний источник в среде. Причина, по которой у многих отсутствует мотивация, в том, что их среда наполнена отвлекающими факторами.

Цель этой главы – разобрать несколько стратегий для создания трудных сред, в которых вы сможете расти. С помощью этих приемов вы создаете условия, которые делают достижение целей неизбежным. Вы формируете среды настолько мощные и требовательные, что мотивация и вовлеченность даже становятся неосознанными. Вы настолько поглощены занятием, что единственное, остающееся вам, – это продолжать движение!

Вот как это работает.

Увеличьте давление

«Если ты настоящий игрок, то всегда чувствуешь давление, побуждающее нападать и побеждать. Благодаря ему ты преуспеваешь. Ты намеренно создаешь ситуации, в которых давление растет еще выше, заставляя показывать, на что ты способен».

Тим Гровер

Джон Берк – 29-летний пианист из Атланты, штат Джорджия. В 2017 г. он был номинирован на премию «Грэмми» за лучший альбом в стиле нью-эйдж. Одна из композиций на этом альбоме называется *Earth Breaker* – или, как говорит сам Берк, «Пальцеломка». Это крайне быстрый и неистовый трек. Целью композитора при сочинении *Earth Breaker* было передать ощущения человека, оказавшегося в зоне землетрясения.

Один из принципов Берка – постоянно пробовать что-то такое, чего он никогда прежде не делал. Сочиняя *Earth Breaker*, он на самом деле не мог ее сыграть. Она была физически слишком быстрой и превосходила текущий уровень его мастерства. Но именно этого и хотел автор. Он написал композицию, которую не мог сыграть, а потом снова и снова занимался, пока не добился цели. Сочинение произведения, превосходившего его уровень, послужило для Берка вынуждающей функцией. Оно создало условия с более сложными правилами, чем те, по которым он привык жить. Ему пришлось дорасти до среды, которую он сам создал для себя.

Как и многим другим исполнителям мирового класса, Берку давление только на пользу. Он намеренно внедряет в свою среду несколько слоев внешнего давления, которые принуждают его день за днем развивать возможности и творить. Когда он решает, что будет заниматься новым проектом, например сочинением альбома, то сразу же отмечает в календаре день его выхода в свет. Когда дата релиза определена, он, отталкиваясь от нее, двигается в обратном направлении, размечая ключевые вехи пути. Например, в тот же день звонит звукорежиссеру студии и договаривается о встрече. Обычно это происходит за три-четыре месяца до записи альбома. Берк платит за студию заранее, чтобы гарантированно обеспечить бронь. Но также это вложение работает как вынуждающая функция, чтобы выпустить альбом в срок.

Далее он отводит в календаре несколько месяцев на творение самой музыки. Он расценивает эти запланированные периоды сочинения как важные назначенные встречи. Как следствие, если ему предлагают какую-то репетицию или совместный проект, совпадающие по времени с этими запланированными периодами, он отвечает, что в его расписании место уже занято. Он с готовностью отказывается от прекрасных возможностей, потому что в его календаре запланировано время для творчества.

Покончив с составлением расписания, Берк выходит в аккаунты соцсетей и рассказывает поклонникам о будущем альбоме. Это создает ожидания, по его словам. Он высоко ценит доверие слушателей. Таким образом, создавая ажиотаж с самого начала, он наращивает еще один слой заинтересованности. Он не хочет подвести фанатов. А после еще и лично рассказывает родственникам и друзьям о намеченной цели.

Все это происходит в тот же день, когда он решает, что начнет проект. Вот почему ему удалось выпустить 7 альбомов к 29 годам. Берк создает условия, которые вынуждают его добиваться успеха. Он действует согласно набору правил, которые способствуют высокой креативности и достижениям. Таим образом, его успех рассчитан, а результаты предсказуемы, потому что они – следствие факторов, которые он стратегически построил в свою ситуацию. Да, Берк крайне оптимистичен, поскольку мыслит в контексте положения, а не сосредоточивается на себе. Когда ситуация создана, он просто ей следует. Все это с самого начала заложено в плане.

Помимо продуктивности использование Берком вынуждающих функций позволяет ему постоянно сочинять все лучшую и лучшую музыку. Он всегда старается сделать то, чего еще не делал прежде. С этой целью он с готовностью приветствует неопределенность, новизну и высокую трудность. Сочиняя альбом, Берк погружается в незнакомые ему музыкальные жанры. Он заставляет себя изучать новые стили и техники. Он не хочет, чтобы делать новую пластинку было легко. Он хочет, чтобы создание каждого альбома заставляло его прыгать выше головы, чтобы затем он смог подняться так высоко, как никогда прежде.

Какие условия, повышающие давление в вашей жизни, вы можете создать?

Тренируйтесь с людьми, находящимися в лучшей форме, чем вы

Существует интересное исследование из области социопсихологии, изучающее принципы формирования социальных групп с общими характеристиками (их также называют группами равных, группами ровесников и др.). В выборе друзей, особенно в детстве и отрочестве, но часто и во взрослом возрасте, важнейший фактор – близость, непосредственное соседство. Даже в студенческой среде – из кого вы будете выбирать друзей? Это не те, у кого схожие с вашими личные качества и интересы. Это люди, с которыми вы сидите рядом на лекциях – буквально. К слову, мы с женой оба изучали психологию, занимались на одних и тех же курсах и сидели на соседних рядах. Размышляя, с какого типа девушками мне хотелось бы встречаться, я не мог не заметить ту, что была у меня прямо перед глазами.

Вы – среднее арифметическое людей, находящихся ближе всего к вам. Ваша группа равных формирует ваше представление о себе, цели, хобби, интересах, вкусах и обо всем остальном.

Ясно, что окружать себя людьми нужно, исходя не из удобства, а по стратегическим соображениям. Если хотите совершенствоваться и преуспевать в жизни, вам нужно окружать себя людьми, имеющими более высокие стандарты, чем ваши. Вам необходимо быть рядом с людьми, которые действуют согласно правилам и нормам, намного превосходящим те, по которым в настоящее время живете вы. Вам нужно изучить эти правила и со временем овладеть ими, чтобы вы тоже могли жить на уровне тех, на кого стремитесь быть похожи.

Например, куратор моего докторского диплома предъявляла к моим исследованиям намного более высокие требования, чем я сам. Я отослал ей работу, которой был вполне удовлетворен, а ее она совершенно не впечатлила. Она заставила меня многое пересмотреть и углубить. Часто ее замечания ужасно меня расстраивали. Я не понимал ее точку зрения. Я ничего не знал или не стремился узнать о правилах высшего порядка, понимания и владения, которые она требовала от меня. И все равно всякий раз, принимаясь копать глубже и пытаясь лучше понять все, чему она меня учила, я начинал по-новому видеть и ценить выполняемую мной работу.

Отношения с людьми с более высокими стандартами не должны оставаться исключительно рабочими.

Как насчет вашего романтического партнера? Требует ли он от вас высоких стандартов? Помогает ли он вам стать чем-то большим, чем вы есть сейчас? Помогаете ли вы ему?

Классическое «правило 80/20» применимо к людям и группам равных в такой же мере, что и к любой другой сфере. 20 % населения движутся вперед, 60 % реактивно подражают находящимся рядом, а оставшиеся 20 % откатываются назад. Что касается тех, что составляют большинство, они – прямое отражение окружающих. Оказываясь в средах с более низкими принципами и ожиданиями, чем их собственные, они саботируют себя, подчиняясь низким требованиям. Часто это делается из страха и в попытке быть принятыми неподходящими группами равных.

Когда те же люди окружены другими людьми с более высокими стандартами, тогда они могут поднять ставки в своей игре. Однако эти 60 % не окружают себя намеренно теми, у кого высокие требования. Они просто подражают всем, с кем входят в контакт.

Ближе к концу 2016 г., занимаясь в спортзале, я обратил внимание на 50-летнего мужчину, бравшего вдвое больший вес, чем я, в каждом упражнении. Его энергия вдохновляла меня. Однако потом наступило, как всегда, суетливое Рождество, потом – период втягивания в новое расписание, и в итоге я не видел его около месяца. Ближе к концу января я вновь встретил его в зале и твердо решил, что он будет моим партнером по тренировкам. Я был готов к

более быстрому прогрессу. Мне прекрасно известно, что лучший способ совершенствоваться – окружать себя людьми намного лучшими, чем я сам.

В тот вечер я записал в дневнике, что он станет моим партнером по тренировкам. Прежде чем лечь спать, я визуализировал эту картину. Сразу по пробуждении я мысленно ее представлял. Через пару дней я увидел его на улице. Притормозив рядом, опустил стекло дверцы и предложил подвезти. Как только он сел в машину, я сказал, что вдохновлен его тренировками и хочу быть его партнером в зале. Он с радостью согласился.

Во время первой тренировки с ним я стал брать в жиме лежа на 10 килограммов больше, а в приседе – а 25 больше, чем когда-либо прежде. Моя психологическая установка в его присутствии была совершенно иной, чем на самостоятельных тренировках. Он сумел сразу же показать мне, как совершенствовать форму и развивать силу. За одну тренировку с ним я научился большему и продвинулся дальше, чем за весь предыдущий год, когда занимался в одиночку.

В следующие несколько месяцев я развил новые установки и поступки, которые перепишали химию моего мозга и тела. Согласно новому ответвлению генетики – эпигенетике, сигналы, поступающие из среды, ответственны за ваш генотип в намного большей степени, чем ДНК, с которой вы родились. Как сказал Стивен Коул, директор лаборатории социогенетики Южно-Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе: «Клетка – это машина для превращения опыта в биологию». Ваш текущий генотип – результат вашей среды, и, как следствие, он постоянно меняется. Очевидно, что существует определенный предел (по крайней мере, в настоящее время), до которого вы способны изменить свою биологию. Вы не можете сделать себя великаном. Но психологически можете стать совершенно иным человеком. А ваши психология и биология неразделимы.

Больше всего мне нравился стандарт, который мой новый партнер по спортзалу задавал мне *каждую тренировку*. Если мой разум не участвовал в процессе, он меня окликал. Если я в течение пары тренировок не наращивал силу, он расспрашивал меня о моем режиме питания и сна. Если я не вставал на беговую дорожку между сериями, он окидывал меня озабоченным взглядом и спрашивал: «Чувак, ты к этому серьезно относишься или как? Потому что если нет, то тебе рядом со мной не место. Или поднимайся до моего уровня, или выметайся отсюда».

Одна из первых вещей, которые он сказал мне, – это: «Большинство людей не становятся сильнее просто потому, что никогда физически не перегружают себя. Они никогда не ощущают настоящего давления. Вместо этого они работают с весом, с которым им комфортно. Единственный безопасный способ работать с весом, который ты на самом деле не можешь поднять, – это иметь партнера по тренировкам, который будет страховать и поддерживать тебя». Так работает «принцип строительных лесов» в обучении. Вы создаете вокруг себя системы поддержки, чтобы брать больший вес или справляться с большими трудностями, чем вы способны осилить самостоятельно. Менталитет одинокого рейнджера не годится для радикального личного прогресса, потому что одинокий рейнджер игнорирует воздействие среды.

Невозможно провести адекватное количество времени в непосредственной близости к человеку, подобному моему партнеру по тренировкам, и не трансформироваться. Начинаешь смотреть на вещи иначе. Начинаешь обращать внимание на одних и тех же людей в спортзале, тренирующихся самостоятельно, выполняющих снова и снова одни и те же комплексы, без всяких видимых изменений во внешности или рабочем весе. Тренируясь в одиночку, быстро попадаешь в рутину. Делаешь что комфортно. Однако,

когда работаешь с человеком, намного превосходящим тебя, это захватывает. Если хочешь быть на его уровне, нужно стремиться и к его прогрессу.

Приходится изучать его правила и соблюдать их. Приходится адаптироваться к *его среде*.

А кем окружены вы? Адаптируетесь вы к среде, которая ниже или выше ваших целей и ценностей?

Состязайтесь на уровне, превосходящем ваши навыки

«Так как виды одного рода обычно, хотя и не всегда, сходны в своих привычках и конституции и всегда сходны по строению, то борьба между ними будет более жестокой, чем между видами различных родов».

Чарльз Дарвин

По его словам, все формы жизни конкурируют с наиболее близкими им формами. Было бы бессмысленно художнику состязаться с альпинистом. Зато альпинист оттачивает навыки, состязаясь с другими альпинистами, навыки которых, как правило, примерно на таком же уровне. В бизнесе вы конкурируете с деятелями своей же индустрии. И внутри ее мелкие игроки, как правило, конкурируют с другими мелкими игроками, в то время как крупные игроки – с другими крупными.

Состязание с конкурентами на своем уровне дает медленный и минимальный прогресс. Вы будете в выигрыше, соревнуясь с людьми, намного превосходящими ваш текущий уровень. Поступая так, вы можете быстро научиться жить по более трудным правилам. В книге «Искусство учиться» Джош Вайцкин рассказывает, как он применял этот принцип, чтобы стать мастером мирового класса в тайцзицюань. Он заметил, что, тренируясь самостоятельно, большинство других учеников в его группе автоматически занимались, исходя из своего уровня навыков или даже чуть ниже. Во многих отношениях в этом было повинно это – кому же хочется проигрывать?

Кто готов активно усложнять себе жизнь? Не очень многие. Но Вайцкин принадлежит к меньшинству. Он живет по правилу, которое сам называет «вложением в неудачу». Он последовательно и целенаправленно тренировался с людьми гораздо более умелыми, чем он сам. В результате из него снова и снова вышибали дух. Однако этот процесс ускорил развитие навыков Вайцкина. Он смог на собственном опыте ощутить способности тех, кого отделяли от него годы практики. Зеркальные нейроны в его мозгу позволяли ему быстро учиться подражать превосходящим соперникам, сравниваться с ними и противостоять им. Поэтому он прогрессировал намного быстрее, чем его соученики.

Вместо того чтобы состязаться с людьми примерно одного с вами уровня навыков, состязайтесь с теми, кто уже достиг того, чего хотите достичь вы. В этом кроется фундаментальное различие в схеме принятия решений между успешными и неуспешными людьми. Вторые принимают решения, основываясь на текущих обстоятельствах, в то время как первые – основываясь на цели, к которой желают прийти.

В книге «Теннис как внутренняя игра» (*The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*) Тимоти Голви объясняет, что состязание – это на самом деле сотрудничество. При такой психологической установке вам нужно, чтобы ваши соперники были на более высоком уровне, чем тот, на который сейчас способны вы сами. Своей результативностью они создают ситуацию, которая вынуждает вас демонстрировать лучшую форму.

В теннисе, например, когда один игрок пышет энтузиазмом и посылает через сетку головоломные мячи, это заставляет другого игрока реагировать. Таким образом, когда ваш соперник играет лучше, он выявляет и в вас лучшее и новое.

Ваш талант существует не в стеклянном шаре. То, чего вы можете достичь, – продукт ситуации, в которой вы оказались. Следовательно, невероятно важно, с кем вы решаете сорев-

новаться. Как сказал Тим Феррисс: «На вершине пустынно. 99 % людей в мире убеждены, что не способны достичь ничего великого, поэтому нацеливаются на посредственное. Таким образом, как ни парадоксально, самая яростная конкуренция происходит на уровне «реалистичных» целей, делая их наиболее время- и энергозатратными».

Еще более энергозатратно состязание с целым стадом посредственностей. Но расход энергии и эффективность на высшем уровне – не одно и то же. На самом деле часто они вступают в прямой конфликт. Быть занятым – не значит быть продуктивным. В то время как большинство людей довольствуются конкуренцией с любителями, вам нужно соревноваться только с профессионалами. Не важно, о какой сфере идет речь, просто сделайте вид, будто играете в теннис. Крупнейшие фигуры в вашей индустрии отделены от вас сеткой и мечут в вас мячи. Как вы будете реагировать?

Если вы сможете погрузиться в *эту игру* и действительно поверите, что способны показать себя на таком уровне, то увидите работу этих «экспертов» под другим углом. Вы перестанете преклоняться перед ними и их работой. Вместо этого вы начнете *изучать* их. Что именно эти люди делают по-другому? Как сделана и разрекламирована их работа? Где есть дыры, которые вы могли бы с легкостью «заштопать»? Чего они не делают и почему? Вместо того чтобы потреблять результаты работы своих кумиров, рассмотрите ее как теннисный мяч, посланный через сетку в вашем направлении. Теперь ваша задача – реагировать, ответив еще лучшим ударом.

Состязайтесь на публике

Состязание – мощный способ выявлять в людях лучшее. Превосходный пример – «космическая гонка» между Советским Союзом и Соединенными Штатами, которая началась в 1955 г. Тогда быть американцем считалось крутым. Полет на Луну имел огромное значение для каждого. Сами трудности и соревнование создали сценарий, который способствовал быстрым инновациям и прогрессу, причем не только в космической инженерии, но и во многих других областях. В сущности, американцы, пожалуй, не упомянут с тех пор подобного прогресса, поскольку конкуренция теперь далеко не так свирепа. В своей знаменитой речи 1961 г. Джон Кеннеди сказал следующее:

«Признавая опережение, полученное Советами благодаря их огромным ракетным двигателям, которое дает им многомесячную фору, и признавая вероятность, что они будут некоторое время пользоваться этим опережением, достигая еще более впечатляющих успехов, *от нас тем не менее требуется* приложить новые усилия.

Хоть мы и не можем гарантировать, что однажды будем первыми, неумение приложить такие усилия наверняка сделает нас последними.

Мы идем на дополнительный риск, делая это *на глазах у всего мира*, но, как показывает достижение астронавта Шепарда, сам этот риск укрепляет нашу позицию, когда мы добиваемся успеха».

Конкуренция была серьезной. Но полет на Луну на глазах у всего мира выглядел еще серьезнее. Приведу аналогию из другой сферы. Писатель и коуч по лидерству Даррен Харди рассказывает, как учился ездить на велосипеде. Дело было неподалеку от пляжа в Сан-Диего. На велосипедных курсах тренажеры подключались к большому проекционному экрану. У каждого участника был личный аватар, который мог демонстрироваться на экране вместе с фамилией и фотографией спортсмена.

Как только занятия начались, экран стал показывать в соответствующем порядке большими красными буквами фамилии тех, кто продвинулся дальше всех (усерднее всех трудился) на своем велосипеде. В занятиях участвовали около 50 человек, и лишь данные лучших 15 или

20 появлялись на экране. Эту трансляцию видели не только остальные тренирующиеся, но и люди, проходившие мимо или отдыхавшие на пляже. Харди говорил, что никогда так усердно не трудился ни на каких занятиях. Правила этой конкретной ситуации делали высокую результативность неизбежной.

Итоги

Целью этой главы было сделать мотивацию и силу воли несущественными факторами.

Когда вы создаете многостимульные среды позитивного стресса и высокой взыскательности, ваша мотивация к успеху зашкаливает без всяких сознательных усилий с вашей стороны.

Вы не вступаете в конфликт со своей средой, но при этом она подталкивает вас к действиям. Специфические стратегии аутсорсинга мотивации из многостимульных сред, подробно описанные в этой главе, включали следующие:

- Внедрение нескольких слоев внешнего давления и отчетности.
- Рассказ о своих целях другим людям.
- Установка высоких ожиданий у клиентов и поклонников.
- Авансовое инвестирование в проекты и предварительное создание расписания.
- Окружение себя людьми с более высокими личными стандартами, чем у вас.
- Состязание с людьми, имеющими намного более высокий уровень навыков, чем вы.

Это лучше всего делать, рассматривая состязание как форму сотрудничества. Когда ваши «идеальные примеры» делают свою работу, изучайте их техники, вместо того чтобы потреблять их продукт. Каждая форма работы подобна теннисному мячу, посланному вам через сетку. Чем лучше ваш противник, тем большей будет сила, с которой этот мяч полетит к вам, что, в свою очередь, заставит вас адаптироваться и реагировать более серьезно и мощно.

- Давать обещания, выполнять обязательства, практиковаться или делать работу перед большим количеством людей. Внешнее давление, создаваемое выступлением перед публикой, повышает ваше внутреннее давление, стимулируя к успеху.

Глава 6

Оптимальная среда для быстрого обучения

Короткие пути к успеху

«Нас не пускают к главной цели не препятствия, а свободный путь к меньшей цели».

Роберт Бролт

Если вы хотите достичь чего-то значительного, ваш путь будет тернистым и туманным. Эмоциональная потребность в определенности и страх перед неведомым побуждают людей отказаться от мечтаний ради более простых целей в менее взыскательных средах. Наличие ясности жизненно важно для высокой мотивации. Следовательно, чтобы ее усилить, вам придется принимать неопределенность, пока не почувствуете достаточную ясность, чтобы двигаться вперед.

Однако ясность не означает, что вы выяснили все в деталях. Это означает, что вам понятен *следующий шаг или два*. Если вы находитесь у столба с отметкой «1» и мечтаете оказаться у пятидесятого, вам для начала просто нужно достаточное количество информации и поддержки, чтобы добраться до столбов 3 или 4. Когда окажетесь возле них, вам понадобятся дальнейшие инструкции. Но вы не имеете представления, какими они будут, потому что в настоящее время не знаете то, чего не знаете. Добравшись до следующего этапа, сможете задавать более конкретные вопросы. Вы будете точнее оценивать, кто или что сможет помочь вам добраться до столбов 5, 6, 7 или 8.

То, что помогло вам прийти сюда, не доставит вас в другой пункт. Вы отправились в путь за сокровищем и по дороге находите подсказки и проводников. Неуверенность и трудные эмоции ждут за каждым углом. Это процесс и эмоциональный опыт погони за большой мечтой. Вы будете развиваться, расти и двигаться, в то время как других людей расстояние между столбами 1 и 50 вводит в ступор. Пока они издали поглядывают на лес, вы пробираетесь среди деревьев. И вскоре выйдете на другой его стороне.

Весь этот подход к обучению и росту – *эмпирический*, а не теоретический. Вместо того чтобы найти сразу все ответы, вам нужно лишь достаточное количество информации, чтобы двигаться вперед. Самый быстрый способ получить релевантную информацию – неудачи и реальные жизненные ситуации.

Среда для успеха не может быть классной комнатой или кушеткой терапевта. Это должны быть окопы на передовой опыта.

Да, он труден по самой своей природе, ставки высоки, а последствия наступают немедленно. Вдобавок к этому ваша подготовка практическая, а не теоретическая, и вы получаете отзывы и наставления от учителей и экспертов. Это наиболее трудный и болезненный способ обучения – и по этой причине наиболее эффективный.

Вот как устроен процесс.

Наймите наставника, блестяще владеющего той областью деятельности, которую вы выбрали

Если не приходится расплачиваться, люди теряют внимательность. Большинство хотят получить все бесплатно. Но если вы не вкладываете в цель деньги или время, то вам будет невероятно трудно ее достичь.

Насколько активно вы вкладываетесь в себя? Насколько значительную долю себя вы вкладываете в цель? Насколько вы преданы себе?

Если вы не инвестируете в себя, то у вас нет никакой заинтересованности в игре вашей жизни. Если вы не тратите на свой бизнес, вероятно, ваша работа не отличается высоким качеством. Если вы не вкладываетесь в отношения, наверное, вас больше интересует, что вы можете получить, а не что можете дать.

Когда речь идет о самосовершенствовании, вложение 10 % дохода в себя принесет сто-кратное, если не больше, возмещение этих вложений. На каждый доллар, потраченный на образование, развитие навыков и отношений, вы получите как минимум 100 долларов прибыли. Если хотите делать что-то очень хорошо, вам необходимо найти подходящих наставников. Высокоуровневые цели требуют высококачественного курирования. Если что-то у вас не получается, это потому, что вы не получили в этой сфере качественного обучения.

Лучший вид наставничества – тот, при котором вы платите наставнику. Зачастую чем больше – тем лучше, потому что в этом случае вы будете воспринимать эти отношения гораздо более серьезно.

Вы будете не просто чистым потребителем. Напротив, вы будете вкладываться, а потому прислушиваться внимательнее. Вы будете более равнодушны. Вы будете вдумчивее и вовлеченнее. Ведь в случае неуспеха последствия будут серьезнее.

Я вложил 3000 долларов, чтобы заручиться помощью очень успешного писателя для создания заявки на свою первую книгу. За эти три тысячи я купил примерно 4–5 часов его времени. Но за эти часы он научил меня всему, что мне нужно было знать, чтобы сгенерировать замечательное деловое предложение. Он обеспечил меня ресурсами, которые разительно улучшили и ускорили процесс. С его помощью я привлек литературного агента, а со временем и обеспечил себе контракт на книгу с шестизначной суммой гонорара. Если бы я пожалел те 3000 долларов, уверен, я и по сей день не написал бы заявку. Как максимум написал бы – но ужасную. Я бы не был так мотивирован, не так вкладывался в дело, потому с гораздо большей вероятностью прокрастинировал бы, откладывая необходимые действия.

Даже если у вас мало денег, вы наверняка можете купить книгу по интересующей вас теме (эту же вы купили). Подумайте, сколько денег и времени вы тратите на развлечения, одежду или еду. Это вопрос приоритета. Только вкладывая в цель, вы получаете мотивацию, чтобы заставить ее осуществиться. Помимо наставничества следует вкладываться в образовательные программы, такие как онлайн-курсы, мероприятия и тематическая литература. Ваш уровень успеха, как правило, можно непосредственно измерить по уровню вложений. Если вы не получаете желаемых результатов, это потому, что вы недостаточно вложились, чтобы получить их.

Почему наставничество эффективнее формального образования

Армия и несколько миссионерских программ используют метод обучения, называемый контекстным, для ускорения учебного процесса. Оно возникает в социальной ситуации, в которой знания получают и перерабатывают путем сотрудничества и практического применения, а не только за счет передачи информации преподавателем. Чтобы это знание получить, учащийся выполняет реальную задачу, а не теоретическую. Навыки, которые он развивает, четко соответствуют окружающему миру и, естественно, отражаются на его среде.

Обучение путем делания – метод намного действеннее, чем сидение в абстрагированной и стерильной аудитории, чтение учебников и даже практика, распространенная в официальном образовании. Как писала Лорин Хансен: «Очевидно, что существует огромная разница между абстрактным, теоретическим знанием и знанием, добытым и проверенным в горниле опыта».

Помимо того что контекстное обучение в высшей степени практично, релевантно и основано на опыте, его сила еще и в том, что оно, как правило, включает индивидуальную подготовку с наставником и незамедлительные отзывы о качестве исполнения работы.

Напортачив в решении задачи, вы можете получить указания, как выполнить его лучше. Затем вы можете продолжать тренировки, пока ваши навыки не станут автоматическими.

Как работает контекстное обучение:

1. Вы знакомитесь с концепцией.
2. Вы практикуетесь и применяете ее в реальном жизненном сценарии.
3. Вы получаете незамедлительный коучинг и отзывы, позволяющие исправить шероховатости.
4. Вы снова и снова повторяете упражнение с большей интенсивностью и сокращая время выполнения, чтобы добиться автоматизма.
5. Вы вновь получаете коучинг и отзывы, чтобы оценить свои знания и навыки.

Интересный опыт: исследователи изучали воздействие ролевой игры⁵ на представление стеснительных подростков о себе. Одна группа наблюдаемых «получала» традиционную дискуссию, в то время как другая проходила тренинг, основанный на ролевой игре. Вторая команда продемонстрировала значительные позитивные перемены в представлении о себе. Это оказало значительное воздействие на поведение участников. В нашем цифровом мире симуляционный тренинг (основанный на разыгрывании сценариев из реального мира) становится все более популярным. Вдобавок исследования показали, что получение последовательной обратной связи очень важно для эффективного обучения.

Как применять контекстное обучение

«Если хотите долговечных перемен, вы должны отказаться от мысли «попробовать». Вы должны решить, что будете заинтересованно добиваться мастерства. Большинство людей «пробуют». Они говорят: «Мне хотелось бы изменить свое тело» или «Мне хотелось бы улучшить отношения с партнером». У этих людей недостаточно полное представление о цели, чтобы довести дело до конца».

Тони Роббинс

Истинное обучение – это постоянные перемены в когнитивном процессе и/или поведении. Иными словами, развитие навыков включает постоянные изменения в видении мира и действий в нем. Накопление информации – это не обучение. У многих людей голова забита знаниями, с которыми они не знают, что делать.

Если хотите быстро чему-то научиться, необходимо погружаться в изучаемый предмет и сразу же применять знания на практике. Самый быстрый способ выучить, например, испанский язык – погрузиться в испанскую культуру. Видео по 15 минут в день со временем помогут вам добиться цели. Но, на пару дней глубоко погрузившись в испаноязычную среду, вы достигнете большего, чем за месяцы «бултыхания на мелководье».

Вам нужна достаточная ясность, чтобы иметь высокую мотивацию для движения вперед. Чем яснее вы будете представлять лежащий перед вами путь, тем больше будете мотивированы

⁵ Ролевая игра – игра, в которой участники играют роль персонажей, у каждого из которых свои убеждения и цели в рамках игры. – *Прим. ред.*

пройти по нему. Таким образом, вместо того чтобы пытаться мотивировать себя, вашей целью должно быть прояснение следующих нескольких шагов.

Найдите учителя

«Когда ученик будет готов, учитель появится. Когда ученик будет по-настоящему готов, учитель исчезнет».

Лао-Цзы

Перейдя от несерьезности к полной заинтересованности, вы захотите учиться быстро. Поэтому вам понадобится учитель – кто-то, кто поможет вам сделать следующие несколько шагов. Он может появиться в форме книги или онлайн-курсов. А может оказаться и реальным человеком. Преимущество последнего – получение немедленной и релевантной обратной связи и прямых ответов на ваши вопросы.

Не так давно я нанял специалиста, чтобы он помог мне освоить программное обеспечение для моего онлайн-бизнеса. Мне нужно было обучение в духе полного погружения. Поэтому я приехал к нему домой и провел с ним два дня подряд. Я спал у него на диване в джинсах и футболке. За эти двое суток я научился большему, чем мог бы узнать за полгода самостоятельного обучения.

Мой учитель быстро оценил мои знания. Я задавал ему вопросы. Он объяснял мне устройство программного обеспечения и принцип его работы на доске-мольберте. Рассказав основные концепции и ответив на мои вопросы, он немедленно усадил меня за компьютер – применять теорию на практике. Это обнаружило истинные пробелы в моих знаниях.

В конце концов, именно в возможности применить навык на практике заключается разница между простой информацией и пониманием.

Поэтому Наполеон Хилл и говорил: «Знание – всего лишь потенциальная сила. Оно становится действительной силой, только если переработано в четкий план действий и направлено на конечный результат».

Повторяйте, пока ваше знание не станет бессознательным

Пока я практиковал свои навыки, учитель следил за мной, не вмешиваясь. В первый раз применение полученных знаний потребовало много времени и усилий. Поэтому мы повторяли последовательности действий снова, и снова, и снова. Со временем я становился более компетентным – а следовательно, и уверенным.

Изучение нового напрямую связано с памятью и с тем, как вы ее используете. Поначалу ваша префронтальная кора – которая хранит кратковременную память – напряженно работает, вычисляя, как выполнить конкретную задачу. Но когда вы овладели навыком, этот отдел мозга получает передышку. В сущности, он освобождается чуть ли не на 90 %. Когда это происходит, вы можете применять навык автоматически, что позволяет вашему сознательному разуму фокусироваться на других объектах. Этот уровень владения навыком называется автоматизмом. И достижение его зависит от того, что психологи именуют переобучением или перетренировкой. Инструкция по доведению навыка до автоматизма включает 4 этапа:

1. Повторяющееся заучивание небольшого действия или объема информации. Если вы играете в баскетбол, например, это может означать отработку одного и того же броска снова и снова. Главное здесь – преодолеть начальный этап овладения навыком.

2. Постепенно наращивайте трудность тренировок. Вам нужно все больше и больше усложнять задачу, пока она не станет слишком тяжелой. Тогда вы чуть-чуть снижаете планку, чтобы оставаться вблизи верхнего предела текущих способностей.

3. Добавьте временные ограничения. Например, некоторые преподаватели математики требуют, чтобы учащиеся работали над трудными задачами, тратя на каждую такую задачу все меньше времени. Добавление временного компонента усложняет вашу задачу в двух отношениях. Во-первых, это заставляет вас работать быстро. Во-вторых, оттягивает на себя какую-то долю вашей оперативной памяти, заставляя ее постоянно осознавать течение времени.

4. Практикуйтесь с возрастающей нагрузкой на память – попытайтесь выполнять конкретную интеллектуальную задачу, помня и о других вещах. Проще говоря, добавьте отвлекающие факторы в ваш тренировочный режим.

В сущности, вам нужно, чтобы ваше понимание предмета было текучим и гибким. Вам необходимо уметь применять знания в разных контекстах и с различными целями.

Таким образом вы изучите навык вдоль и поперек.

Внедрите несколько слоев отслеживания

«Когда результативность измеряют, она улучшается. Когда результативность измеряют и отчитываются о результатах, скорость улучшений увеличивается».

Томас Монсон

Ответственность и отчетность – та самая точка, где резина встречается с дорогой. В большинстве сред она возникает редко. Лишь немногие люди обязаны отчитываться о поступках в рабочих и личных отношениях. Еще меньше людей отчитываются перед самими собой.

Чтобы победить отвращение людей к отчетности, я создал годичный онлайн-курс, в котором вводил новые модули еженедельно. Внутри каждого модуля я давал домашние задания, например составить список личных целей или исключить конкретные отвлекающие факторы. В том числе подписчики курса должны были отслеживать свою утреннюю и вечернюю рутину. На одной неделе я удивил аудиторию, сделав модуль для нее эксклюзивным. Только те, кто мог предоставить четкие доказательства, что отслеживает утренние и вечерние постоянные занятия, получили информационный контент для следующей недели.

Многие подписчики курса были готовы к любым испытаниям и только порадовались возросшей трудности. Они благодарили за то, что у меня хватило смелости потребовать с них отчета. Несколько человек прислали мне электронные письма со словами, что это требование стало для них поворотным моментом. Оно побуждало их распечатывать домашние задания предшествующей недели и делать пометки в ежедневниках. Благодаря созданию конкретных последствий они были вынуждены выполнять ту работу, за выполнение которой заплатили. Осуществляя необходимые действия, они убеждались в ценности отслеживания прогресса и отчетности, как они ежедневно продвигаются к цели – сначала в дневниках, а потом и передо мной.

Разумеется, не всем нравились трудности, которые я включил в курс. Один рассерженный подписчик возмущенно написал мне: «Вы что, хотите сказать, что я не получу тот контент, за который уже заплатил? Должно быть, я вас не понял!» – «Нет, вы все правильно поняли, – ответил я, – когда вы покупали этот курс, я объяснял, что он отличается от других курсов. Вместо того чтобы просто выдавать вам информацию, я сделал ее получение эмпирическим обучающим процессом. То, с чем вы имеете дело сейчас, – это эмоции и фрустрации. Это и

есть контент моего курса. Это не только видеоматериалы и распечатки *PDF*. Его предназначение – бросить вызов вашему актуальному поведению. Так что да, вы не получите оплаченный контент, если не предоставите отчет».

Стоило мне внести в курс это изменение, как оно сразу же отделило заинтересованных в развитии от простых потребителей информации. После создания обучающей среды с наградами и наказаниями к курсу вернулись несколько человек, которые за пару месяцев до этого бросили занятия. Их внутренний огонь снова разгорелся благодаря системе более высоких внешних ожиданий. Несмотря на то что некоторые были недовольны этими переменами, большинство благодарили меня в электронных письмах за то, что я «поднял курс на следующий уровень».

Все мы хотим улучшать свою жизнь, особенно когда вкладываемся в личное развитие.

Теперь, когда вы уже вложились в первую половину этой книги, насколько иной стала ваша физическая среда? Как вы изменили свою обучающую среду? Как вы организуете отчетность? Какие аутсорсинговые функции выполняет ваша среда? Какие вынуждающие функции вы в нее внедрили? Усилили ли вы давление с целью добиться успеха?

Вступите во вдохновляющую группу

Успех не получается нечаянно. Он требует, чтобы вы ставили себя в такое положение, о котором другие люди не готовы даже думать, не то что пытаться его создать.

В 2014 г. моя тетя Джейн вступила в эксклюзивную и высокоуровневую группу *Genius Network*, созданную супермастером контактов Джо Полишем. Цель этой группы – обеспечивать среду, в которой могут вступать в контакт, сотрудничать, учить и учиться и помогать друг другу люди, «меняющие лицо» индустрии и бизнеса.

После того как тетя Джейн побывала на паре встреч *Genius Network*, я заметил, что она сильно изменилась. Она обрела большую уверенность, ясность и сосредоточенность. Она стала гораздо смелее и остроумнее подходить к решениям в маркетинге, который проводила для своей компании. Один из ключевых принципов *Genius Network* – это «десятикратное» мышление. Как объясняет основатель компании *Strategic Coach* Дэн Салливэн, мыслить в десятикратном размере для мозга полезнее, чем мыслить в двукратном размере.

Думая таким образом, вы вынуждены перерабатывать ошибочные допущения и непосредственно встречаться со страхами. Например, если вы зарабатываете 50 000 долларов в год и ставите целью в следующем году заработать 500 000, вам придется радикально изменить весь свой подход к жизни и бизнесу. Это здоровая трансформация, которая не может произойти с помощью поэтапных методов роста.

Джо Полиш воспринимает идею десятикратного мышления очень серьезно. Поэтому, когда в группу *Genius Network* приходит новый член, он должен увеличить свой доход на 250 000 долларов в течение года, иначе не сможет быть участником *Genius Network* в следующем году. Причина такого условия в том, что членский взнос этой элитной группы – 25 000 долларов в год. Следовательно, если вы не увеличите свой доход в десять раз по сравнению с суммой, которую вложили, значит, *Genius Network* вам не подходит.

В 2014 г., когда тетя Джейн вступила в эту группу, я только начинал учебу в магистратуре в Клемсонском университете. Сказать, что я ей завидовал, значило бы выразиться слишком мягко. Тогда же я решил, что со временем сам стану членом *Genius Network*. В этот клуб входят многие люди из моих личных образцов для подражания, включая Питера Диамандиса и Тима Феррисса. Я хотел быть с ними на равных. Но в то время я еще ни разу ничего не написал, даже поста в блоге. Я еще не зарабатывал реальных денег. Но у меня была мечта.

Джейн подарила мне значок *Genius Network*, который я прицепил к рюкзаку. Каждый день, идя по кампусу Клемсона, я думал об этой мотивирующей группе. Значок был внешним напоминанием, триггером моей цели – однажды присоединиться к этой команде. Но я не хотел вступать в нее, только чтобы быть рядом с людьми, которых считал примером для себя. Я хотел быть равным им и вносить свой вклад в сообщество.

В июле 2017 г., после того как я создал обширную онлайн-платформу и освоил кое-какие очень полезные навыки маркетинга, я решил, что настало время вступить в этот клуб. Вложение 25 000 долларов членского взноса меня сильно напрягало. Но, честно говоря, я понимал, что отдача от этих денег будет минимум десятикратной. Я также знал, что она будет не чисто финансовой. В сущности, когда меня приняли в *Genius Network*, мне показалось, что у меня появилась совершенно новая индивидуальность. Цель, о которой я думал и ради которой работал три года, теперь стала моей реальностью. Я сделал, что было нужно сделать, чтобы «войти в эту дверь» и стать частью чрезвычайно разборчивой среды.

Однако простого нахождения в среде недостаточно, чтобы она вас полностью трансформировала. Поэтому я составил четкие стратегические планы максимизации этого опыта, прежде чем вступить в группу. Как и в любых трансформирующих переживаниях и отношениях, нельзя сосредотачиваться только на себе. Наоборот, нужно иметь менталитет изобилия, чтобы щедро и от души помогать другим всем, что в ваших силах.

Мой план при вступлении в *Genius Network* был в том, чтобы представлять для этой группы как можно большую ценность. Я сразу же записался участником на одну небольшую встречу и рассказал о нескольких стратегиях, которые применил, чтобы быстро расширить свою онлайн-платформу. Я хотел в конечном итоге раздать авторские экземпляры *этой книги* как можно большему числу влиятельных людей на ежегодной конференции *Genius Network* (в 2017 г.). Выход «Эффекта близости» в свет был запланирован на 6 марта 2017 г. Когда я представил план редактору издательства *Hachette*, она была очень удивлена моей просьбой предоставить мне более 400 печатных экземпляров книги в бумажной обложке. «Но мы, как правило, оставляем на долю автора только 10–20 экземпляров», – возразила она.

Я четко знал, что мне нужно, и имел пламенные аргументы в свою пользу. Моей целью было распространять эту книгу насколько возможно широко. Если ваши резоны достаточно прозрачны и сильны, ваша стратегия изначально будет смелой и остроумной. Будучи полностью уверен в своей точке зрения, я создал условия, которые сделали достижение моей цели неизбежным. Я был готов вложить в успех этой книги почти весь полученный за нее аванс. Поделившись планом раздачи 400 экземпляров авторского издания, я убедил редактора заручиться одобрением издателя на этот шаг. Согласие я получил, только когда вызвался оплатить авансовые экземпляры из своего кармана и приехать в Нью-Йорк из Южной Каролины, чтобы забрать их. Но ничто не могло меня остановить. Я был готов отчаянно рисковать. Мотивация и сила воли были уже не нужны. Я настолько вложил в книгу, что не мог и подумать о том, чтобы повернуть назад. Меня невозможно было остановить.

Еще одна причина, по которой сила воли – это заблуждение

Присутствовать на мероприятии *Genius Network* – все равно что пытаться напиться из пожарного шланга. Буквально невозможно усвоить или синтезировать все, чему тебя учат. Это то же самое, что по десять часов высокоуровневого тренинга по маркетингу и личному развитию два дня подряд. Чувствуешь себя обессиленным – но в то же самое время это покой и отдых от повседневных дел и работы. И тут снова надо сказать, что сила воли оказывается бессильна.

Согласно исследованиям, она – это, в сущности, наши энергетические запасы. Раз они кончились – значит, кончились. Однако исследование психической вовлеченности, проведенное Эллен Лангер, показало, что сам акт изменения среды может существенно увеличить

запасы вашей энергии. Так что, покинув привычную среду и занявшись более трудной работой, вы, должно быть, ощутите мощный приток энергии, поскольку находитесь в новом и новаторском окружении. А новизна, в конце-то концов, – одна из главных вынуждающих функций, создающих высокое состояние потока.

Итоги

Эта глава представила подробные стратегии эмпирического и контекстного обучения. Такая форма развития требует от учащегося адаптивности и гибкости.

Вам придется быть готовым столкнуться с дискомфортными и тяжелыми эмоциями. Однако если подходить к обучению с позиций полного погружения, то вы будете учиться намного быстрее.

Стратегии быстрого обучения, о которых идет речь в этой главе, включают следующее:

- Обретение достаточной ясности, чтобы продвинуться на пару шагов к цели.
- Найм наставника, настоящего мастера в том, чем вы хотите заниматься.
- Вступление во вдохновляющую группу, участники которой могут служить примером и помогать вам улучшить вашу жизнь.

Глава 7

Чередуйте среды в зависимости от работы

Среда, в которой вы находитесь, должна четко соответствовать совершаемым вами поступкам. По этой причине не следует ставить телевизор в спальне. Ваша спальня предназначена не для просмотра шоу. Даже если вы живете в маленькой квартире, лучше поставить телевизор в кухне или даже в ванной комнате. Хотя там ему тоже не место, но его воздействие будет не таким пагубным, как нарушения сна из-за просмотра телепрограмм на ночь.

Главная причина, по которой людям трудно спать по ночам, в том, что среда провоцирует их на занятия множеством других дел, когда они входят в спальню. Для оптимального сна ваша спальня должна быть наполнена стимулами, необходимыми для обеспечения качественного восстановления. В ней не должно быть отвлекающих факторов. Полезно даже иметь одежду специально для сна, которую вы не надеваете ни в каких иных случаях. Она тоже может работать как стимул, побуждая вас ощущать сонливость.

Как спальня должна соответствовать вашим потребностям для сна, так и кабинет должен соответствовать задачам, которые вы намерены выполнить. Все больше людей работают с компьютерами, однако спектр их задач довольно широк. Решение всех их в одном и том же физическом пространстве – не оптимальный подход. Вместо одной у вас должны быть различные среды для трудового процесса, четко связанные с типом выполняемой вами работы. Каждая среда должна быть триггером психологического состояния, необходимого для выполнения конкретного типа работы.

Миф о восьмичасовом рабочем дне

Традиционный рабочий день с девяти до пяти плохо структурирован для высокой продуктивности. Наверное, когда большую часть занятости составлял физический труд, имело смысл работать так долго, но в мире, оперирующем в основном знаниями, смысла в этом больше нет. Не верите? Просто взгляните на результаты этой *культуры* труда. В сегодняшнем мире нередко посредственная производительность сотрудников, зависимость от стимуляторов, отсутствие вовлеченности и даже ненависть к работе. Собственно, на иное и не рассчитывают даже работодатели. Это не причины, а следствия нефункциональной трудовой среды XXI века.

Многие организации и целые государства осознают изменения в трудовом процессе, по мере того как большая часть выполняемой работы смещается из сегмента физического труда в сегмент труда интеллектуального. В результате многие организации сократили рабочие смены, ограничив занятость 30 часами в неделю, и теперь позволяют работникам работать удаленно. Они понимают, что офисная кабинка часто оказывается не лучшей средой для умственной и творческой деятельности.

Традиционный рабочий день с девяти до пяти – яркий пример работы общества, функционирующего по набору правил, которые больше не имеют смысла в новой системе. Мир изменился. Если мы хотим быть успешными, нам нужно понимать новые стандарты системы и оптимизировать жизнь. Новые правила сегодняшнего дня в том, что идеи и креативность – наиболее востребованные и прибыльные навыки. В исследовательской статье, опубликованной в 2016 г., Херши Фридман, Линда Фридман и Чайя Левертон объясняют, что мы в настоящее время живем в так называемой «экономике знаний и креативности». Креативность – ключ к успеху. Качество вашего мышления и разнообразие «композиций», которые вы способны придумать в выполняемой вами работе, как раз так и определяют ваш успех.

Творчество требует крайне сосредоточенного фокуса на период от одного до четырех часов. За ним следует расслабление разума в среде, отличной от той, где вы выполняли тяжелую работу.

Необходимо чередовать среды. В одном исследовании лишь 16 % респондентов сообщили, что творческие озарения посещали их в рабочие часы. Как правило, идеи приходили, когда человек был дома, в транспорте или занят досугом. «Самые творческие идеи приходят к тебе отнюдь не во время сидения перед монитором», – говорит Скотт Бирнбаум, бывший президент *Samsung Semiconductor*.

Когда вы непосредственно работаете над задачей, ваш интеллект четко сфокусирован на текущей проблеме (так называемое прямое отражение). И наоборот, когда вы не работаете, ваш разум свободно блуждает (косвенное отражение). Когда вы едете в машине или занимаетесь иной формой рекреации⁶, внешние стимулы в вашей среде (например, здания или другие виды, окружающие вас) подсознательно пробуждают воспоминания и другие мысли. Поскольку ваш разум блуждает и в контекстуальном (по разным темам), и во временном отношении (между прошлым, настоящим и будущим), сознание проводит отдаленные своеобразные связи, имеющие отношение к задаче, которую вы пытаетесь решить (эврика!). Ведь творчество – это умение создавать связи между различными частями мозга. Вдохновение – процесс, который вы можете отточить до совершенства.

Когда речь идет о креативной и интеллектуальной работе, вместо того чтобы трудиться, подчиняясь социальным нормам (с 9 до 17), лучше работать с учетом ваших высших и лучших энергетических уровней.

По словам психолога Рона Фридмана, первые три часа дня наиболее ценны для максимальной продуктивности. Вот что он писал в статье для *Harvard Business Review*:

«Как правило, у нас есть окно продолжительностью примерно в три часа, когда мы очень собраны и сфокусированы. В этот период мы способны на серьезный творческий вклад в сферах планирования, мышления, ораторского мастерства и т. д.».

Исследования подтверждают, что головной мозг наиболее активен и готов к творчеству сразу после сна. Ваше подсознание во время сна свободно блуждало, создавая контекстуальные и временные связи. Проверенное упражнение для «ловли» подсознательных озарений, которые вы пережили во время сна, – сразу же начать записывать их по пробуждении. Идеи лучше всего выплеснуть на бумагу, поскольку они связаны с тем, чего вы пытаетесь достичь.

Однако важно не слишком сильно фокусироваться во время этих записей, так как следует позволить разуму в известной степени блуждать там, куда его несет. Это блуждание может привести к тем самым озарениям, которые случились у вас, пока вы спали. Я использую метод утреннего ведения дневника вот уже почти десять лет. Пока я делаю записи, нередко – сидя у спортзала в машине, ко мне приходят идеи статей, которые я собираюсь написать, или мысли о людях, с которыми мне нужно связаться. Многие мои дружеские отношения, например, с писателем и оратором Джеффом Гоинсом, начались с идеи, почерпнутой из дневниковых записей. Она затем привела к активному контакту, а со временем и созданию трансформирующих отношений.

Чтобы еще больше максимизировать этот опыт, можно научиться направлять подсознательное блуждание во время сна. Как говорил изобретатель Томас Эдисон, никогда не ложись спать, не обратившись с просьбой к своему подсознанию.

Когда вы переходите от бодрствования ко сну, ваш мозг переключается с состояния *бета*-волн на *альфа*-, а затем *тета*-, прежде чем в итоге перейти к *дельта*-волнам, когда мы спим.

⁶ Рекреация – отдых, мероприятия, направленные на восстановление нормального самочувствия. – Прим. ред.

Именно во время тета-окна разум наиболее восприимчив к реформированию подсознательных паттернов⁷. Прямо перед тем, как заснуть, думайте, на чем хотите сосредоточить разум во время сна, и визуализируйте это. Более того, говорите вслух и четко формулируйте, чего хотите. Например: «В следующие две недели я найду новую работу».

Чередование сред ради увеличения энергии, продуктивности и креативности

Исследования показывают, что человек вряд ли способен к более продолжительной высококачественной интеллектуальной работе, чем 3–5 часов в день. Однако вы можете кое-что сделать, чтобы либо продлить это окно возможностей, либо гарантировать себе использование этих драгоценных часов потока. Согласно нескольким исследованиям, проведенным гарвардским психологом Эллен Лангер, простое упражнение на чередование контекста способно поддерживать ваш разум в гораздо более активном состоянии.

В одном из экспериментов она попросила группу добровольцев выполнить письменную задачу, используя одинаковые листки бумаги разных цветов, но в основном белые. В другой группе люди выполняли ту же задачу, но листки бумаги у них были двуцветными с переходом цветов, например от белого к желтому, снова к белому и снова к желтому. Эта маленькая и простая хитрость обеспечила большую активность и увлеченность участников.

Часами длящиеся занятия одним и тем же делом в одной и той же среде могут привести к интеллектуальному застою. Чтобы поддерживать активное состояние мозга, нужна новизна. Чтобы не расслабляться, нужны временные ограничения. Чтобы оставаться открытым, благоприятным и старательным, нужны трудности.

Если вы замечаете, что отключаетесь или отвлекаетесь, перейдите в новую среду. Часто сам по себе акт смены помещения способствует появлению потока идей, связанных с работой, которую вы только что выполняли.

Еще лучше, если вы сделаете небольшой интеллектуальный перерыв, а потом продолжите работу в другой среде – будь то переход в другое помещение, пересаживание с одного кресла на другое или полная смена обстановки на пару часов.

Никогда не работайте в одном и том же месте два дня подряд

Писатель и предприниматель Ари Майзел остро осознает, как среда воздействует на его мышление, эмоции и способность выполнять работу. Он обращает необыкновенно пристальное внимание на детали, связанные с тонкой настройкой (например, освещение в комнате), способные стимулировать интеллектуальное состояние, необходимое для реализации идей.

Майзел распределил неделю таким образом, чтобы никогда не работать в одной и той же среде два дня подряд.

Как предприниматель он занимается самыми разными делами, от написания постов и записи подкастов до разработки продуктов и проведения консультаций. На каждый конкретный вид работы у него есть специально отведенный день недели и рабочее место для оптимизации результатов.

⁷ Паттерн – набор реакций, поведений, последовательностей действий. – Прим. ред.

Чтобы работать как можно продуктивнее, он занимается только одним видом работы, но помногу. В день, посвященный записям для блога, он пишет 10 постов – и ничего больше.

В дни записи подкастов они с партнером, бывает, делают по пять и более эпизодов. Ниже следует разбивка рабочей недели Майзела по дням.

Понедельники и пятницы

По понедельникам и пятницам Майзел работает в клубе *SoHo House* в Нью-Йорке. Он утверждает, что там плохой вай-фай, так же как и сотовая связь. И Майзелу это на руку, поскольку в эти дни он полностью уходит в литературный труд и другие формы создания контента. К тому же освещение в *SoHo House* сумеречное и глубокое, что создает своего рода ощущение пещеры. Это усиливает сосредоточенность Майзела, поскольку тогда его меньше отвлекают яркий свет и движения других людей.

В эти интенсивные творческие дни Майзел почти ничего не ест, пока не разделается с работой. Множество исследований поддерживают такой способ действий: сосредоточенной работой часто легче заниматься на пустой желудок. Как говорит эксперт по продуктивности и предприниматель Робин Шарм: «Ешьте меньше – сделаете больше». Конечно, это относится не ко всем типам работы, но в высшей степени релевантно для серьезного интеллектуального и творческого труда. Сытость затуманивает сознание.

Вдобавок, чтобы усилить сосредоточенность, в «*SoHo*-дни» Майзел носит очки – блю-блокеры⁸, которые можно купить на *Amazon* меньше чем за 10 долларов. Поскольку он интенсивно всматривается в экран по несколько часов подряд, они защищают его глаза от вреда, который может нанести такая работа. Если он сидит за компьютером без очков, у него начинаются головные боли. Замечу, Майзел также надевает блю-блокеры, когда смотрит на любой экран позднее чем за 60 минут до сна. Это связано с тем, что синий свет от экрана может нарушить выработку мелатонина, который необходим для здорового и нормального восстановления.

Наконец, по понедельникам и пятницам Майзел включает весьма специфическое радио «Пандора». Причем слушает его только в *SoHo House*, занимаясь творческой работой. Эта музыка действует как еще один стимул, погружая его глубже в состояние потока. Майзел любит электросвинг. Как правило, он ставит на повтор плей-лист из 20 песен и слушает его снова и снова в наушниках, отсекающих шум.

Классическая или электронная музыка, играющая фоном во время творческого процесса, – норма для многих художников и предпринимателей. Более того, в отличие от Майзела, который закольцовывает целый плей-лист, многие люди (и я в том числе) во время работы часто слушают один и тот же трек по несколько часов. В книге «На повторе. Как музыка «играет» сознание» (*On Repeat: How Music Plays the Mind*) психолог Элизабет Гельмут Маргулис объясняет, почему играющая музыка на повторе улучшает фокус. Когда вы слушаете повторяющийся трек, вы склоны растворяться в нем, что блокирует блуждания разума (пусть себе блуждает, когда вы не работаете!). Основатель *Wordpress* Мэтт Мулленвег включает единственный трек на повторе, чтобы войти в поток. То же самое делает писатель Тим Феррисс и многие другие. Есть сайты, например *listenonrepeat.com*, которые позволяют закольцовывать видео с *YouTube*.

⁸ Блю-блокеры – очки для работы за компьютером. Они уменьшают пагубное воздействие синего света, выделяемого экраном, на сетчатку глаза, тем самым сохраняя зрение. – Прим. ред.

Прослушивание музыки во время творчества действует как стимул, погружая вас глубже в состояние потока.

Вторники

Вторники у Майзела – для телефонных разговоров и встреч. Он проводит много времени со смартфоном в руках и в видеочатах. Это работа намного более энергичная и социальная, чем то, что он делает в *SoHo House*. Поэтому он работает дома у партнера Ника. Как только Майзел переступает порог квартиры друга, его мозг переключается в социальный режим. У них с Ником очень синергичные отношения, что порождает поток идей, пока они решают вопросы по телефону и проводят встречи. Им нужно находиться в непосредственной близости друг от друга, чтобы до и после переговоров с клиентами обсуждать детали.

Когда Майзел работает дома у Ника, он не надевает блю-блокеры. Он не берет с собой наушники. И потребляет большое количество полезных жиров вдобавок к протеинам, фруктам и овощам, чтобы поддерживать запас энергии. Заниматься социальной и энергичной работой лучше всего с хорошо подпитанным телом.

Среды

По средам Майзел работает в коворкинге в Нью-Йорке, за который платит по 99 долларов в месяц. В этот день он общается в видеочатах и по телефону – почти так же, как делает дома у Ника накануне.

Четверги

По четвергам у Майзела нет никакого специально назначенного пространства. Четверг – день более подвижный и менее определенный. Он зависит от проектов, которые Майзелл разрабатывает в данный период. Иногда у него бывают встречи, и это влияет на выбор места. Нередко он идет в студию и проводит там пять часов, записывая 7 или 8 подкаст-эпизодов.

Домашнее окружение

Дома Майзел вообще не работает. Как и телевизор в спальне, работа дома может создать рассогласование в средах, блокируя навыки и не давая жить в текущем моменте.

Майзел хочет быть полностью вовлеченным в домашнюю жизнь и чувствовать себя дома как дома. Будучи человеком творческим, он, естественно, придумывает множество идей, где бы ни находился. Как следствие, один из главных аспектов его домашней среды – наличие нескольких устройств и средств для сбора идей.

Чем дольше вы позволяете идее сидеть в сознании, не излагая ее на бумаге или в какой-либо иной форме, тем сильнее она нагружает вашу рабочую память.

У Майзела есть устройство *Amazon Dash Wand* для записи мыслей сразу, как только они возникают у него в голове. Эти мысли могут быть связаны с работой, а могут быть совсем простыми, например: «Нам нужно заказать в магазине то-то и то-то». Кроме того, для записи идей он активно использует диктофоны. Они разбросаны у него по всему дому, потому что он часто занят такими делами, которые исключают использование рук. Таким образом, даже меняя ребенку подгузник, он может записать идею, когда она возникает в его разуме. Наконец,

в ванной он пользуется *AquaNotes* – водостойким блокнотом для записи всех мыслей, которые приходят, пока он принимает душ.

Весь процесс Майзела можно разбить на три ключевые стратегии: оптимизацию, автоматизацию и аутсорсинг. Его первая цель – заставить все отлично функционировать и удалить из среды любые раздражители, провоцирующие сбои. После оптимизации он автоматизирует все, что может, используя технологические устройства.

Большинство людей стали рабами технологии или зависимыми от нее. Майзел же использует гаджеты, чтобы расширять свои возможности и увеличивать количество времени, которое он проводит *не за работой*, чтобы активно участвовать в жизни семьи. Когда все в его жизни автоматизировано, он «аутсорсит» то, что осталось. Единственное, что Майзел не автоматизирует и не «аутсорсит», это свою суперспособность – те навыки и способности, которые может применять только он. Все остальное делают за него другие люди или технология.

Заключение

Ваша среда – часть вашей работы.

У каждой среды есть правила, и очевидно, что одни ситуации и окружение лучше подходят для определенных типов деятельности, чем другие.

Вам следует работать в разных средах, которые вводят вас в интеллектуальное состояние, необходимое для выполнения различных типов работы.

Вдобавок, чтобы поднять уровень вовлеченности, вам следует постоянно переключаться с одной среды на другую. Не обязательно постоянно перемещаться по разным локациям в течение рабочей недели, как делает Майзел. Просто переходите из одного помещения в другое каждую пару часов или меняйте рабочие задачи – и этот прием будет творить чудеса.

Кроме того, обеспечивайте себе интеллектуальные перерывы между интенсивно сосредоточенными периодами работы. Во время этих передышек не стоит блуждать по Интернету, чтобы отвлечься. Вместо этого следует покинуть рабочее место и пройтись. Если можете выйти из помещения или ощутить воздействие множества внешних стимулов, таких, например, как деревья и люди, – еще лучше. Расслабляясь, ваш разум будет блуждать и проводить отдаленные своеобразные связи, имеющие отношение к выполняемой вами работе.

Если будете менять рабочие среды, у вас будет намного больше энергии. Вы не будете так часто скучать за работой или отвлекаться. У вас будет случаться намного больше творческих прозрений. Очень полезно делить деятельность между конкретными средами, плотно занимаясь в каждой только чем-то одним и стараясь сделать как можно больше. Этот прием сильно отличается от способа работы большинства людей, которые трудятся в одном и том же пространстве, постоянно переключаясь с задачи на задачу. Таким образом они не оптимизируют свою среду и никогда не входят в поток.

Глава 8

Ищите уникальное сотрудничество Формируйте свой мир с помощью трансформирующих отношений

«Некоторые правила можно обойти, другие – сломать».

Морфеус

В фантастическом романе «Игра Эндера» главный герой, Эндер, – мальчик, мобилизованный правительством и отправленный в орбитальную космическую школу, где его готовят в военачальники. Основной метод подготовки – конкурентная «игра». Кроме Эндера в той же космической школе учатся другие дети. Все они разбиты на команды, которые состязаются в хитроумном боевом симуляторе. В столовой школы висит гигантское электронное табло, отражающее текущие результаты команд, перечисляя их от лучшей к худшей в нисходящем порядке. В общем, царит атмосфера свирепого соперничества.

Эндер оказывается намного адаптивнее прочих курсантов, даже тех, кто на несколько лет старше его. Ему свойственна высокая толерантность к неопределенности, и поэтому его не дезориентируют новые ситуации. Он прекрасно осознает меняющуюся обстановку и, в отличие от других, понимает, что ориентация в невесомости относительна. Здесь нет предустановленных верха и низа. Однако Эндер замечает, что остальные курсанты упорствуют, пытаясь сохранить ориентацию после вхождения в зону невесомости.

Поскольку правила в такой зоне отличаются от правил в коридоре, ведущем к боевому симулятору, быстрая адаптация Эндера становится огромным преимуществом. По словам Эллен Лангер, гарвардского профессора психологии и главы *Langer Mindfulness Institute*, психическая вовлеченность – это всего лишь осознание контекста, равно как и возможности что-то изменить в этом контексте. Если вы не осознанны, то ничего интересного вокруг не замечаете. Вы воспринимаете мир черно-белым. Вы априори допускаете, что правила в одной среде такие же, как правила в другой. Вы также неверно полагаете, что остаетесь одним и тем же человеком в разных средах. И таким образом вы хуже играете собственную роль и, соответственно, меньше можете эту роль изменять.

Эндер использует способности, чтобы манипулировать игрой в своих интересах. Он побеждает остальные команды, воспользовавшись их психической невовлеченностью в зоне невесомости. Никогда прежде с подобным не встречавшиеся другие игроки не знали, как реагировать. Однако им не потребовалось много времени, чтобы понять, что делает Эндер. И в итоге культура боевой школы и самой игры была вынуждена измениться.

Люди в основном действуют на основе очень ограничивающих и неверных суждений. Лишь немногие благодаря психической вовлеченности видят то, чего не видят другие. Как те блохи в банке, большинство людей руководствуются догмой группового мышления. Социальная культура довлеет, как бы она ни была ошибочна, и людей ослепляют культурные нормы. Не менее важно, что люди ошибочно допускают неизменность этих норм.

Любая среда – это отдельная экология, и поэтому она текуча, пластична и жива.

Уникальные связи разбивают нормы вдребезги

«За день до того, как идея становится прорывом, она кажется безумием».

Питер Диамандис

1905 г. был прорывным для Альберта Эйнштейна. Он опубликовал четыре исследовательские статьи, известные под названием «работы *Annus Mirabilis*» (от лат. чудесного года. – *Прим. ред.*). Впоследствии они существенно изменили фундаментальные представления физики о пространстве, времени и материи. Что интересно, когда Эйнштейн опубликовал эти статьи, он работал не в научных учреждениях, а в швейцарском патентном бюро. Его нахождение в этой абсурдной на первый взгляд среде позволило ему смотреть с иных точек зрения на мир и задаваться иными вопросами, чем если бы он трудился в физической лаборатории. Интеллектуальные связи, которые сумел провести Эйнштейн, привели к новаторским и научным прорывам. Те, в свою очередь, изменили взгляд человечества на весь мир и космос.

Возьмем еще одно крайне интересное явление – предположительно, наиболее влиятельную и культурно новаторскую группу XX века – «Битлз». Главным талантом этого коллектива была способность создавать уникальные связи. Как поясняет профессор теории музыки Дэвид Турмайер: «Прежде всего, «Битлз» продолжали интересоваться всеми музыкальными жанрами. Также они постоянно заново изобретали собственную музыку, делая ей «вливания» свежих влияний множества разных культур. Это экспериментирование придает работе «Битлз» такое значение, которое ставит ее особняком от музыки их современников».

Помимо внедрения и смешивания идей из широкого ассортимента источников музыканты еще и систематически сотрудничали друг с другом. Джон Леннон набрасывал идеи или фрагменты композиции, затем передавал их Полу Маккартни для совершенствования и аранжировки. Пол делал то же самое. Один из двоих запросто мог прибавить средние восемь тактов или бридж к тексту и припеву другого. Леннон описывал эту синергию⁹ словами «писать, глядя друг другу в глаза» и «играть в лицо друг другу». Часто две неоконченные композиции сливались в один шедевр благодаря этому процессу.

Таким образом, вопреки представлению большинства людей о творчестве как бесконтрольном и несколько непредсказуемом процессе, происходящем в одиночестве, у «Битлз» была функционирующая система.

Из воспоминаний Пола Маккартни: «Как обычно, для этих совместно написанных песен у Джона часто бывал готов лишь первый куплет, которого всегда хватало. Это было направление, это был указатель, и это было вдохновение для всей песни в целом. Терпеть не могу это слово, но это была заготовка».

Сотрудничество – физический акт создания новых и новаторских связей. Когда двое и более людей работают вместе ради одной цели, их общий результат отличается от суммы вкладов по отдельности. Целое отличается от суммы своих частей. Двумя различными источниками создаются связи, которые вряд ли возникли бы в результате слияния других источников.

Способность «Битлз» к новаторству – не случайность. Они были очень талантливыми, хорошо подготовленными и образованными музыкантами. Интегрируя уникальные влияния в свою среду, они смогли творчески развиваться, выходя за пределы границ, установленных другими. Как однажды сказал Пабло Пикассо, учи правила как профессионал, чтобы потом нарушать их как художник.

⁹ Синергия – комбинированное воздействие нескольких факторов. Вместе они дают намного более сильный результат, чем по отдельности. – *Прим. ред.*

Может случиться, что людей поначалу отпугнет ваше передовое мышление. Они не поймут связи, которые вы пытаетесь создавать. Однако, если вы проявите настойчивость и сумеете свести ряд идей и отфильтровать их в простую концепцию, со временем новая идея закрепится.

Когда такие концепции устаканиваются и становятся повсеместными в конкретной среде, эта среда меняется. Затем, согласно циклическому движению, она формирует людей «под себя». Как говорил Уинстон Черчилль, мы придаем форму своим домам, а потом они формируют нас. Когда «Битлз» изменили среду, эта новая среда стала менять культуру и человечество.

Сила уникального сотрудничества

«Борясь с существующей реальностью, ничего не изменишь. Если хочешь что-то изменить, построй новую модель, которая сделает нынешнюю модель устаревшей».

Р. Бакминстер-Фуллер

Есть ключевая концепция, на которую с большим успехом опираются некоторые лучшие предприниматели. «Уникальное сотрудничество» (его некоторые называют кобрендингом¹⁰) способно создать сценарий, в котором синергично сильные стороны каждого из партнеров, будь то предприятия, идеи или люди, дают результат по формуле «один плюс один в сумме десять».

В 2017 г. мы с женой поехали в Перу, чтобы отобедать в ресторане *Central*, занимавшем тогда пятое место в рейтинге лучших ресторанов мира. Места нам достались эксклюзивные, а трапеза была уникальной. Но наибольшее впечатление на меня произвело сотрудничество шеф-повара Виргилио и его сестры-ботаника Малены. Виргилио поведал мне, что как только у него возникла идея привнести в свою кухню все лучшие достижения перуанской кулинарии, он понял, что нуждается в помощи сестры. Она не работала в пищевой индустрии и соглашаться не желала. Чтобы убедить ее, он организовал для нее тонко продуманное кулинарное турне по Нью-Йорку. Виргилио знал, что, если удастся привлечь ее в команду, они смогут создать то, чего никто до них не делал.

Кроме того, один из основных принципов Виргилио – находить инициативных людей в самых неожиданных местах. Отвозя машину в сервис, он смотрит на механика и задается вопросом: «Инициативен ли этот парень?» Он знает, что, поместив энергичных людей в свою среду, сможет превратить их в изумительных поваров и официантов.

Еще один пример – сотрудничество *GoPro* с *Red Bull*, которое привело к разработке проекта *Red Bull Stratos*, программы стратосферного дайвинга. Благодаря продукции этих компаний 14 октября 2012 г. Феликс Баумгартнер поднялся примерно на 39 км в стратосферу над Нью-Мексико на наполненном гелием воздушном шаре. После этого он совершил свободный полет в скафандре, в завершение которого раскрыл парашют и приземлился. Продолжительность прыжка, начиная с выхода из капсулы и заканчивая «посадкой», составила около десяти минут. До раскрытия парашюта Баумгартнер пребывал в свободном падении 4 минуты 19 секунд.

Этого не случилось бы без идейного сотрудничества *GoPro* и *Red Bull*. Их сильные стороны были под стать друг другу. Оба партнера вносили замечательный вклад в общее дело в форме технологии, философии, аудитории и цели. Целое (результат) получилось новым и

¹⁰ Кобрендинг – совместное продвижение нескольких торговых марок. – Прим. ред.

отличающимся от всего, что каждая из сторон могла создать самостоятельно. В итоге были побиты мировые рекорды, созданы новые технологии, а миллионы людей во всем мире получили источник развлечения и вдохновения.

Пожалуй, еще более знаменито сотрудничество *Dr. Pepper* и *Bonnie Bell*, которое привело к созданию блеска для губ, целое десятилетие бывшего любимцем девочек-подростков.

Когда объединяются два (или более) эксперта с разными талантами, это сочетание может стать поворотным моментом.

Как сказала Джастин Маск, бывшая жена Илона Маска:

«Выберите одно занятие и станьте в нем мастером. Выберите второе занятие и станьте в нем мастером. Когда станете хозяином двух миров (скажем, инженерии и бизнеса), вы сможете свести их так, что: а) познакомите «горячие» идеи друг с другом; б) создадите конкурентное преимущество. И все потому, что вы можете переходить из мира в мир, говорить на обоих языках, налаживать связи между их народами, смешивать стихии, чтобы высекать искру творческого озарения, пока однажды не проснетесь с откровением, которое изменит вашу жизнь».

Стивен Даун, серийный предприниматель, создает уникальные сотрудничества, которые меняют целые индустрии. В 2015 г. он положил начало сети ресторанов под названием *Even Stevens*. Идею он позаимствовал у обувной компании *Toms Shoes*, которая дарит малообеспеченным покупателям одну пару обуви на каждую купленную пару. В *Even Stevens* на каждый купленный сэндвич второй бесплатно отдают местным голодающим.

Когда у Дауна возникла эта идея, он начал спрашивать друзей и других деятелей ресторанной индустрии, что они о ней думают. Однако ответы быстро его разочаровали. У ресторанного бизнеса тесные рамки и бюджеты. Очень немногие заведения в этой сфере вообще приносят прибыль. Так как же могла новая концепция обеспечить доход, если придется раздавать сотни тысяч бесплатных сэндвичей голодающим?

Если бы Даун много лет проработал в ресторанной индустрии, он, наверное, даже не попытался бы реализовать идею, подобную открытию *Even Stevens*. Его принципы противоречили всем традициям и правилам, господствующим в этом деле. Но у него была совершенно иная личная история, поэтому его представления и стратегии создания и развития бизнеса в корне отличались от представлений коллег. Даун, финансист по образованию, потратил много времени на расчеты. Он встретился с представителями нескольких местных некоммерческих организаций и в конечном итоге разработал перспективный в плане прибыли проект создания социально ответственного ресторанного предприятия, которое будет позитивно воздействовать на общество.

За прошедшие три года в Юте, Айдахо и Аризоне появилось более 15 ресторанов *Even Stevens*. Почти все они стали прибыльными не позднее чем через месяц после открытия. Каждый ресторан объединен в команду с несколькими местными некоммерческими организациями. Часть прибыли от каждого поданного блюда передается им, они затем оптом закупают запасы сэндвичей, необходимых для кормления местных голодающих. Это прибыльная и чистая система. Это также уникальный пример сотрудничества между организацией, ориентированной на прибыль, и местными НКО¹¹.

По словам Дауна, единственное условие, при котором концепция *Even Stevens* могла работать, – это выдающееся качество продукции. Если бы она оставляла желать лучшего, люди сочли бы все это предприятие мошенничеством. В результате Даун провел немало предварительных исследований с целью создать высококлассное меню с крафтовой едой для быстрой повседневной трапезы. В помощь себе он нанял профессионального и знаменитого шеф-повара. Дауну нужна была уникальная и достойная восхищения концепция, которая привле-

¹¹ НКО – некоммерческая организация. – Прим. ред.

кала бы в его заведения людей. Но помимо этого он хотел, чтобы подаваемая в ресторанах еда приводила клиентов в восторг. В первые три года после открытия *Even Stevens* сеть успешно завоевывала награды «лучший ресторан» и «за лучший сэндвич» по всему штату Юта.

Развитие ваших уникальных вариантов сотрудничества

«В одиночку мы способны сделать так мало. Вместе мы способны сделать так много!»

Хелен Келлер

Если вы играете по тем же правилам, что и все остальные, ваши результаты будут средними.

Если вы читаете те же книги, что и все остальные, вы не сможете развить уникальные концептуальные представления о чем-либо. Иными словами, вы не сможете создавать новые связи, которые приведут к реформированию правил вашей среды.

Если у вас менталитет одинокого рейнджера, вы не осилите большую работу. Независимость не должна быть самоцелью. Взаимозависимость и синергия – вот к чему следует стремиться. Идеи, которые вы придумываете сами, могут быть интересными, иногда даже блестящими. Но идеи, которые вы можете создать, сотрудничая с людьми с самой разной подготовкой и из разных областей деятельности, могут полностью менять правила того, что вы делаете. Развивая уникальные виды сотрудничества, особенно с теми, кто уже значительно преуспел в своей области, вы можете достичь в десять, а то и в сто раз большего.

Если вы не сотрудничаете с людьми, имеющими иную подготовку, радикально иной опыт, набор навыков и перспектив, чем у вас, то ваши шансы создавать смелые и уникальные связи для изменения мира очень невысоки. Большинство людей состязаются с теми, у кого сходный набор навыков с их собственным. Их мировоззрение слишком похоже на мировоззрение окружающих, чтобы они могли нарушить существующие правила.

Независимость не должна быть целью

По словам гарвардского психолога Роберта Кигана, большинство людей развиваются от *социализированного Я* к *самоавторствующему Я*. Первый термин обозначает состояние полной зависимости. Когда вы находитесь на этой стадии, все, что вы делаете, рассчитано на избегание страха и тревожности. Вы делаете только то, чего, как вам кажется, хотят от вас другие.

Самоавторство же, напротив, – состояние независимости. На этом уровне сознательной эволюции ваше мышление становится более сложным. Вы создали цели, планы и программу. Все, что вы делаете, подчинено их осуществлению. Например, отношения – средство для продвижения целей. Если определенные отношения больше не служат вашей программе, вы избавляетесь от них. Это уровень мышления, который поощряют в людях большинство деятелей саморазвития.

Самоавторствующие индивидуумы считают себя потрясающими, лучше других. Они участвуют в проекте написания собственного повествования. И, безусловно, это намного результативная и самостоятельная позиция, чем реактивное и бессознательное существование.

Увы, огромный недостаток самоавторства и независимого мышления в том, что вы не видите дальше собственного интеллектуального фильтра. И часто ваши планы далеки от идеала. Однако поскольку вы твердо намерены достичь конкретной цели, то отвергаете или игнорируете информацию, которая противоречит вашей схеме или кажется нерелевантной для нее.

Более того, вы полагаете, что ваш фильтр и есть объективная реальность – или истинный способ мироустройства.

Наконец, Киган объясняет третью и заключительную стадию сознательной эволюции. Такого уровня интеллектуальной сложности достигают лишь очень немногие люди.

Перейти от зависимости к независимости намного легче, чем преодолеть независимость.

Успех оказывается непроницаемым барьером для большинства людей. Последняя стадия по Кигану – это *трансформирующее Я*. На этой ступени у вас есть мировоззрение, но вы с ним не «слились». То есть вы можете отступить на шаг от своего интеллектуального фильтра и взглянуть на него извне. Вы можете сравнивать и сопоставлять свой фильтр с другими.

На стадии трансформирующего Я вы и цените любую позицию, анализ или программу, и относитесь к ним с осторожностью. Как следствие, вы открыты для обучения, обратной связи и постоянно стремитесь корректировать и совершенствовать свой подход. Правда приобретает гораздо большее значение, чем потребность *быть* правым. Следовательно, ее определяет контекст. То, что было правдой вчера, сегодня ею может уже не быть. Вы адаптивны, но целенаправленны. Таким образом, как и у человека с самоавторствующим Я, у вас есть представление, куда вы хотите идти, но вы готовы модифицировать, расширять и, возможно, полностью перенаправлять его, получая более совершенную информацию. Вместо того чтобы носиться с каким-то одним конкретным результатом, вы просто действуете и рассчитываете, что наилучший исход проявится сам.

Только перейдя от второй стадии к третьей, вы сможете осознанно ощутить преимущества сотрудничества. Действительно, став самоавторствующим Я, вы полагаете, что вы – единственная причина своего успеха. И таким образом не сознаете, что каждая появляющаяся у вас мысль и каждая преследуемая вами цель сформированы вашей средой. Перейдя же на стадию трансформирующего Я, вы не знаете, какие новые элементы будут интегрированы в вашу систему. Но, поскольку ваша траектория восходящая, вы уверены, что это будут перемены к лучшему, причем отличающиеся от того, что вы могли воображать себе в одиночку. Как выразился Стивен Кови в книге «7 привычек высокоэффективных людей»: «Синергия – то, что происходит, когда один плюс один равняется 10 или 100, а то и 1000! Это великий результат совместной решимости двоих или более уважающих друг друга людей выйти за рамки предубеждений и преодолеть серьезное препятствие».

С точки зрения трансформирующего Я, *односторонний* взгляд на вещи кажется и невежественным, и негативно сдерживающим. Один-единственный фильтр, сколь угодно совершенный, имеет недостатки. Особенно в постоянно меняющемся мире. Более того, когда вы застряли на стадии независимости, глубина и широта вашей личной эволюции приостанавливаются. Вы не стремитесь сознательно к тому, чтобы вашу парадигму размывали лучшие представления. Вы не сотрудничаете с людьми более опытными и знающими, чем вы сами. Вы настолько фиксированы на том, чего хотите, что дальше этого ничего не видите. Ваше эго не дает вам стать чем-то намного большим, чем вы можете быть.

Очень немногие авторы в жанре саморазвития хотя бы намекают на возможность воспитания трансформирующего Я. Конкуренция и независимость – главная цель для большинства представителей индивидуалистского мышления. Книжки по самосовершенствованию редко переходят на более высокие и более контекстуальные уровни, потому что мы живем в крайне индивидуалистской культуре. Индивидуальная личность – наш фокус и предмет одержимости. Современный мир в опасности, близок к коллапсу, потому что большое целое оказалось забытым. Мы перестали быть *единым обществом*, превратившись в группу изолированных индивидуумов, не ощущающих и не осмысливающих созданную нами среду. И теперь эта среда формирует нас без нашего ведома.

Итоги

Любая среда и любая индустрия действуют согласно определенным правилам.

Эти правила не отлиты из металла и не покрыты броней. Даже физические законы, такие как гравитация, можно использовать и манипулировать ими.

Транспортная индустрия веками работала в пределах гравитации, удерживавшей людей на земле. Сотрудничество ученых, новаторов и предпринимателей всегда разрушало традиционные правила и замещало их новыми – лучшими. Так и работают инновации и эволюция – переписывая правила, структуры и нормы среды.

На всем земном шаре прогрессирует тенденция к независимости. В основном она – порождение западной культуры и ее одержимости индивидуализмом. В противоположность взглядам Востока, западная культура рассматривает отдельное Я как единственное в своем роде и независимое от контекста. Эта позиция, пусть и придающая уверенность, наивна и неверна. Развитие технологии сделало глобальную взаимосвязанность еще более очевидной. Все мы зависим друг от друга на личном, социальном и глобальном уровнях.

Полная самостоятельность не должна быть вашей целью, в особенности если вы пытаетесь изменить мир. Причина проста: ваше личное мировоззрение, каким бы многогранным оно ни было, слишком мало и узко. Ваша программа, сколь угодно вдохновляющая и альтруистическая, все еще только *ваша* программа. Если бы вы объединили ее с планами других людей или организаций, то она трансформировалась бы. Она смогла бы расширяться и меняться невообразимым для вас в настоящее время образом. Потому что комбинация идей и людей – единственный способ действительно сформировать нечто оригинальное и новое.

Вы должны быть готовы преодолеть вездесущую идеологию абсолютной самостоятельности и принять взаимозависимость и трансформационные отношения. Это будет означать, что вы не только способны сокрушить транзакционно-ориентированных конкурентов, но и можете разрушить правила и парадигмы системы, в которой действуете. Реформацией норм и взаимодействий в конкретной индустрии – вот чем хотят заниматься все новаторы. Потому что, как бы хорошо ни шли дела, всегда есть место для развития.

А когда вы улучшаете систему, вы улучшаете и жизни всех, живущих в ней, заставляете их мыслить, творить и жить на более высоком уровне.

Затем это заставляет вас выводить на другой уровень и собственную игру. Эволюция в действии.

Глава 9

Никогда не забывайте о своих корнях

Фиона Мутези – угандийская шахматистка. Она родилась в 1996 г. в пригородном районе Катве, самых обширных трущобах города Кампала. Сказать, что Фиона росла в бедности, – значит ничего не сказать. Она росла в деревенской атмосфере, где человек с мопедом считался богачом. У большинства жителей в ее родном бедном районе не было почти ничего своего, кроме имени. Лишь горстка из них имела образование. Многие зарабатывали на жизнь черным трудом.

В девять лет Фиону выгнали из школы, потому что мать не могла платить за ее обучение. Будущая спортсменка кое-как сводила концы с концами, торгуя на улицах кукурузой. Однажды в 2005 г. они вместе с братом бродили по городу, пытаясь хоть немного заработать, и наткнулись на школу, которой управляла христианско-спортивная организация *Sports Outreach Institute*. Там бесплатно кормили овсянкой и даже давали уроки по шахматам. Они стали ходить туда в надежде позавтракать, однако Фиона сразу же увлеклась шахматами, в которые в школе играли десятки мальчишек.

Эта школа – проект христианской организации, основанной Робертом Катенде. Он бежал из Уганды во время гражданской войны еще в детстве. Впоследствии осиротел, а став взрослым, начал работать в *Sports Outreach* – некоммерческом обществе со штаб-квартирой в Вирджинии, которое использовало спорт для распространения христианства. Каждый день с полудня до пяти часов дети группами от 10 до 50 человек собираются в помещении школы, чтобы играть, общаться и слушать проповеди.

Фиона и ее брат начали регулярно ходить на занятия по шахматам. Девочка влюбилась в эту игру до одержимости. Читать она не умела, и поэтому Катенде даже не рассчитывал, что она запомнит сложные игровые позиции. Однако со временем Фиона стала демонстрировать высокий уровень понимания трудных компонентов шахмат. Вскоре она начала побеждать более тренированных игроков из разных городов.

Со временем она сумела выбраться из трущоб и попробовать, какова она – более богатая жизнь. Фиона стала лучше питаться, носить красивую одежду, привыкла к комфортным условиям. Этот опыт изменил ее. Начав добиваться успеха и делать себе имя, она перестала довольствоваться жалкой поденщиной¹² в трущобах. Ее сознание расширилось, и ей захотелось от жизни большего. По словам Оливера Уэнделла Холмса-младшего, разум, развитый новым опытом, уже не может вернуться в прежние рамки. Мать Фионы злилась на Катенде за то, что он «разбаловал» ее дочь, которой стало неуютно в родном доме.

Фиона надолго прервала контакты с семьей. Она зависла в состоянии, которое писатель Джефф Гоинс называл промежуточным. Точно лобстер, который вырастает из панциря и должен создать себе новый, человек в этом состоянии чувствует себя незащищенным и одиноким. Впоследствии Фиона добилась большого успеха, став одной из лучших шахматисток во всей Уганде. Она выросла, развилась, превзошла свою ограничивающую среду и создала другую, более развитую и мощную. Она выучила ее правила, что вызвало у нее желание получить образование, зарабатывать на жизнь и вытащить семью из трущоб.

Несмотря на то что Фиона менялась на протяжении всего жизненного опыта, она не забыла о корнях. Она не забывала людей, которых любила. Она не ставила себя выше них. Однако она не снижала свои стандарты из желания не доставлять дискомфорта родственни-

¹² Поденщина (поденная работа) – здесь: рутинная работа, тяжелый, малооплачиваемый труд. – Прим. ред.

кам. Она жила своей жизнью на гораздо более высоком уровне и воспитывала свои принципы вместе с собой. Она изменила собственную среду, а затем изменила среду любимых людей.

Никогда не забывайте, откуда вы вышли

Однажды вечером, празднуя успех недавно написанной статьи, я получил от родственника следующее СМС: «Ты с такой уверенностью пишешь и говоришь, приятель! И я аплодирую этому. Однако я бы тебе посоветовал, какими бы почестями тебя ни осыпали, помнить, ЧТО ты такое на самом деле». Это сообщение совершенно меня не удивило. Многие полагают, что люди – неподвижные и неизменные структуры. *Кем я был в школе, тем навсегда и останусь. Кем я родился, тем и умру.* Я ответил этому родственнику, что у нас с ним разные представления о том, «что я такое на самом деле».

Я не считаю себя неизменным. Меня не сдерживает среда, из которой я когда-то не мог вырваться.

Я выбрал нечто иное, решил стать чем-то иным. И никогда не перестану развиваться и меняться. Но все равно крайне важно уважать свои корни и никогда не забывать о них.

То же относится и к вам.

Каким бы успешным или развитым человеком вы ни становились, важно не давать развитию привести вас к эгоцентризму. Возможно, вы научились функционировать по очень высокоуровневым правилам, о которых большинство людей не имеют ни малейшего понятия. Привычная вам среда для большинства может быть несбыточной мечтой. Выполняемая вами работа может воздействовать на миллионы жизней. Возможно, вы радуетесь и гордитесь всем, что смогли сделать. Однако если вы всерьез воспринимаете концепции, изложенные в этой книге, то должны сознавать, что вы – не единственная причина вашего успеха. Вы – продукт своей меняющейся среды.

Каждое поколение воспринимает как должное правила новой системы, в которой родилось и живет. Например, дети, растущие сегодня, не способны понять и осмыслить мир без смартфонов и Интернета. Они могут ошибочно полагать, что их способность творить и делать изумительные вещи – полностью их собственная заслуга. Но, по правде говоря, они могут делать то, что могут, потому что это позволяет им ситуация. Их мировоззрение сформировано средой, в которой они живут. Они «стоят на плечах гигантов», которые принесли громадные жертвы, чтобы создать окружающий их мир.

Так же и вы стоите на плечах гигантов. Вы не могли бы оказаться там, где вы есть, без трудностей, с которыми сталкивались, без наставников, которые у вас были, и без всех многочисленных людей, создавших мир, в котором вы живете. Веря, что единственная причина успеха – вы сами, вы совершаете поступок, который психологи называют фундаментальной ошибкой атрибуции. Вы приписываете свой успех исключительно себе. Это неправильно! Ваш успех – в том виде, в каком он существует, – не мог бы состояться без вашей среды. Это была та ситуация, которая создала вас. Как сказал Уилл Дюран, герои образуют функцию встречи с ситуацией.

Поскольку вы – не единственная причина вашего успеха, вам следует постоянно быть скромным и благодарным. Вы не заслужили рождения на тот момент, когда родились. Вы не заслужили Интернета. Вы не заслужили своих родителей и наставников. Вы не заслужили всех жертв других, позволивших вам иметь *привилегии*, которые у вас есть. А их у вас хоть отбавляй. Эти привилегии предназначены стать фундаментом для дальнейшего строительства. Используйте их! Опирайтесь на них! Но никогда не забывайте, что они созданы не вами.

Развитие ни в коем случае не означает, что вы лучше других людей, особенно живущих согласно правилам, которые последовательно приводят к отрицательным результатам. Как вы

сами текучи и подвижны, так же текучи и подвижны все остальные. Вы ни в коем случае не более важны, чем прочие.

Никто не имеет абсолютной ценности. Напротив, у всех нас *относительная* ценность в зависимости от того, что нас окружает. Люди, не достигшие вашего уровня, могли бы его достичь, будь у них среда, которая сформировала вас. И, пожалуйста, не совершайте той самой фундаментальной ошибки атрибуции, полагая, что другие не могут заниматься делом или быть лучше, чем они есть. Их сформировала их ситуация. У них нет неизменной и неподвижной природы. Их можно воспитать и сформировать заново. Даже если у них консервативная и негибкая позиция.

Лучшее, что вы можете сделать, – это смотреть на людей так же, как смотрите на себя. Вы можете меняться. Вы обладаете бесконечным потенциалом и гибкостью, как и другие люди.

А раз так, то посвятите остаток жизни старанию стать человеком, который меняет правила среды других людей, чтобы они тоже могли развиваться и возвыситься, как сделали вы.

Часть III

Используйте обновляющую среду для восстановления и роста

Глава 10

Установите систему ценностей: чем она яснее, тем вы успешнее

Вторая часть «Эффекта близости» рассказала вам, как формировать многостимульные среды для позитивного стресса и высоких требований. Цель таких сред – напрягать и нагружать вас, как мышцу, которая подвергается нагрузке в спортзале. Однако, чтобы расти и совершенствоваться, вам также понадобится восстанавливаться. На самом деле именно во время процесса восстановления происходит ваш самый глубокий и всеобъемлющий рост.

Без многостимульных сред, оптимизированных для отдыха и восстановления, не имеет значения, насколько сильно вы напрягаетесь, – ваш рост долго не продлится. Вы перегорите. Ваше продвижение будет медленным, если оно будет вообще, сколько бы усилий вы ни прилагали. Поэтому третья часть книги постарается помочь вам формировать многостимульные среды для отдыха и восстановления.

Эта глава поможет построить фундамент, нужный для оптимальной жизни. Без четкого руководящего набора стандартов вас будет швырять туда-сюда любая среда, в которой вы окажетесь. Без ценностей и целей вы не сможете активно формировать среды. Вы будете жить реактивно. Потому эта глава объясняет важность их четкого формирования.

Более того, невозможно ощущать настоящий отдых и глубокий покой, не живя в согласии с тем, во что вы верите. Как сказал Махатма Ганди, верить во что-то и не жить в соответствии с этим – бесчестно. Жить в состоянии внутреннего конфликта – самое трудное занятие из всех возможных. Оно приведет вас к изоляции и зависимости. Оно состарит вас быстрее, чем все прочее.

Ваша жизнь отражает ваши стандарты

По словам писателя и предпринимателя Тони Роббинса, вы получаете в жизни именно то, с чем готовы мириться. Если вы готовы терпеть плохое здоровье, у вас оно и будет именно таким. Если согласны мириться с финансовой нестабильностью, то с ней и проживете до конца своих дней. Если вы не против сносить ужасное отношение, то будете его на себе испытывать постоянно.

Однако стоит вам решить, что вы больше не намерены это терпеть, как среда начинает подстраиваться под ваши новые стандарты. Именно они отражают вашу среду и жизнь. И наступает момент, когда вам нужно серьезно всмотреться в это зеркало. Ваша нынешняя среда – отражение ваших приоритетов. Если бы вы хотели чего-то другого, у вас было бы что-то другое. Пока вы не примете этот уровень ответственности за свою жизнь, вы не сможете активно формировать среду. И никто не говорит, что это будет легко. Зато это честно и точно. Если вы хотите изменить свое существование, то должны повысить стандарты, а затем строить вокруг них свою жизнь.

Ваши стандарты – это ваши личные правила. И они не статичны, они постоянно развиваются по мере того, как вы выкорчевываете неэффективные убеждения и мыслительные процессы.

Таким образом, ваша система ценностей должна постоянно становиться более развитой, придавая вам сил, чтобы вы могли жить лучше и создавать все лучшие среды.

У вас уже есть система ценностей, и она руководит всеми вашими действиями

Важно сознавать, что у вас уже есть система ценностей. Это набор личных правил и убеждений, которые повелевают всем, что вы делаете. На самом базовом уровне ваши ценности – это ваши «зачем». Например, если вы вежливы с людьми, то есть *причина*, стоящая за таким поведением. Если вы ежедневно несколько часов бездумно зависаете в соцсетях, то это поведение отражает ваш свод внутренних правил. Очевидно, вы считаете такое поведение нормальным, иначе бы его себе не позволяли.

Взять хотя бы ваше текущее мировоззрение. Оно состоит из набора убеждений, которые вы активно выбираете. Вы используете их, чтобы оправдывать свое поведение. Вместо того чтобы думать о «реальном», вы верите, во что хотите верить. Если бы вы по-настоящему хотели чего-то иного, то стремились бы учиться, менять и замещать текущий набор убеждений. Вы перестали бы оправдывать поведение. Вы стали бы более открытым, честным и искренним в отношении самого себя. Как ни иронично, вы также с большей готовностью принимали бы свое текущее положение. Принятие – это первый шаг к заинтересованности.

Как изменить желания, чтобы они отражали ваши ценности

«Когда человек очищает свои мысли, ему больше не хочется нечистой пищи».

Джеймс Аллен

Первый шаг эволюции – перестать желать того, что не дает вам развиваться.

Восхождение к большим высотам в чем угодно включает создание постоянных, а не временных улучшений. Если хотите улучшить свое финансовое положение, вы должны изменить желания, связанные с материальным обеспечением. Вы не можете продолжать выбрасывать деньги на мусор, как делаете сейчас. Вы не можете продолжать терпеть вечный стресс из-за денег.

Ваши жизнь и среда – отражение ваших желаний. Когда желания действительно изменятся, вы начнете адаптировать свою среду так, чтобы она им соответствовала. Вы больше не будете оправдывать то, с чем некогда мирились. Пока не захотите измениться по-настоящему, вы не изменитесь, даже если глубоко в душе знаете, что следовало бы это сделать. Однако, когда ваши желания меняются, перестройка поведения происходит мгновенно и без усилий. Если больше не желаете вредной еды, сопротивляться ей нетрудно.

Сила воли нужна людям, которые еще не приняли решение. Сила воли не работает. Если вы больше не желаете посредственности, то не будете иметь к ней отношение. В этом кроется неуловимая и обезоруживающая истина: все, что есть у вас в жизни, – это *то, чего вы хотите*. Если бы вы хотели чего-то иного, у вас было бы это иное. Как писал Джеймс Аллен, ваши обстоятельства вас разоблачают.

Чем яснее цель, тем больше успех

«Люди покупают не то, что вы делаете. Они покупают «зачем» вы это делаете. А то, что вы делаете, просто показывает, во что вы верите».

Саймон Синек

В книге «Начните с «зачем» (*Start With Why*) Саймон Синек объясняет, что компании, четко определяющие и демонстрирующие свои ценности, оказываются наиболее успешными. *Apple*, особенно в эпоху Стива Джобса, была, пожалуй, наилучшим примером этого принципа. Во всех маркетинговых ходах компании, вместо того чтобы объяснять, *что* она продает (например, компьютеры), реклама рисовала портрет ее ценностей. Вспомните видео, в которых два человека стоят рядом, один играет роль «мака», а другой – *РС*. Эти рекламные ролики говорили не о компьютерах или сотовых телефонах. Они говорили о технологии и о том, что она должна быть легкой и крутой.

«Мак» сделал технологию высокочеловеческой, простой и легкой в использовании. Люди, которые разделяли ценности «мака», стали его пламенными фанатами и защитниками. С *РС* такого не случилось, поскольку нам на самом деле никогда ничего не рассказывали о его ценностях. Вместо того чтобы говорить нам «почему», создатели лишь объясняли, *что* продают. «Что» непривлекательно и неувлекательно – в отличие от «зачем».

Заключение

Если вы не определились с ценностями, то не сможете развить среду так, чтобы она поддерживала и реализовала их. Вместо этого вы станете реактивным отражением любой ситуации, в которой окажетесь. У вас не будет направления в жизни. Используя терминологию Дарвина, вы начнете развиваться случайным и непредсказуемым образом, каким развиваются животные в природе. И наоборот, определив ценности и цели, вы можете активно и целенаправленно двигаться вперед. Вы сделаете это путем аутсорсинга ваших ценностей и целей в подходящей среде.

Как уже было сказано выше, приоритеты не определяют, кем человек станет. Зато это делает его социальная среда.

Хотя большинство людей хотят быть здоровыми и успешными, это редко происходит, поскольку люди не формируют свою среду. Вместо этого они продолжают жить в средах, которые противоречат их ценностям и устремлениям.

Единственный для вас способ последовательно соответствовать своим ценностям и последовательно достигать целей – сделать их источником свою внешнюю среду. Вам необходима подходящая среда. Такая, которая отведет вас туда, где вы хотите оказаться.

Каковы ваши высшие ценности и цели? Как ваша среда их отражает? Делаете ли вы источником ценностей и целей среду, которая им соответствует? Если вам приходится регулярно использовать силу воли, что это говорит о ваших ценностях и средах?

Глава 11

Устраняйте все, что вступает в конфликт с вашими ценностями

Как делать трудный выбор

Под конец фильма «Интерстеллар» Купер (Мэтью Макконахи) и Бренд (Энн Хэтэуэй) пытаются выбраться из зоны притяжения черной дыры, около которой оказались. Однако сильная гравитация удерживает их. Чтобы они смогли улететь, им придется создать как минимум такую же силу, как та, с которой действует на них притяжение. Третий закон движения Ньютона: для всякого действия есть равное и противоположное ему противодействие.

Два астронавта создают план (внимание, спойлер – если это актуально для фильма, которому много лет!). Они развивают экстремальное ускорение, используя ракетное топливо из боеприпасов корабля. Однако Купер понимает, что энергии все равно недостаточно, чтобы убраться из окрестностей черной дыры. Поэтому он добровольно жертвует собой, чтобы спасти Бренд. Когда ракета набирает достаточный импульс, Купер отстыковывает свою часть корабля, чтобы облегчить остальную часть (в которой находится его напарница) и, придав ей большее ускорение, вернуть Бренд в безопасное пространство. Действие – и равное и противоположное ему противодействие.

Третий закон Ньютона – не просто удобный сценарный ход для голливудского фильма. Он остается истиной (притом эффективной) и в вашей жизни. Все, что в ней есть, – энергия, и поэтому создает равное и противоположное противодействие. Например, если ваш шкаф забит огромным количеством одежды, это отнимает у вас добрую долю физического пространства. Но это также отнимает интеллектуальное и эмоциональное пространство, когда вам приходится каждое утро перебирать вещи, чтобы найти подходящий наряд, передвигая стопки с места на место, думая о предметах, от которых давно пора было избавиться, но все еще нет сил с ними расстаться. Все это требует большего интеллектуального пространства, чем вам кажется. И вы постоянно носите всю эту энергию с собой.

Помимо физических предметов, вроде одежды, вы носите с собой множество подавленных эмоций. Как и все люди. И эти эмоции – тяжелое бремя, которое делает почти невозможным для вас развитие и выход за пределы вашей нынешней атмосферы. Вдобавок вы носите с собой отношения с людьми, которые, как гравитация, удерживают вас в нынешней среде (третий закон Ньютона).

Единственный способ вырваться – применить силу, равную и противоположную всей энергии, тянущей вас вниз.

А это большое количество силы. Несомненно, у вас не хватит энергии, чтобы ее развить. Было бы невозможно выдернуть вас из вашей среды одной только волей. Сила притяжения – штука сейсмическая и исполинская.

Так же как в «Интерстелларе», эффективно применить третий закон Ньютона можно, только сбросив балласт. Если вы готовы избавиться от всей лишней энергии, удерживающей вас в нынешней среде, потребуется намного меньше равной и противоположной силы, чтобы вырваться. Этого не избежать. Вам очень и очень многое нужно убрать из жизни.

Хотя удаление лишнего багажа потребует усилий, гораздо дороже вам обойдется ничегонеделание. Вместо того чтобы проделать небольшую работу и все оставшееся время получать дивиденды, люди избегают ее, обрекая себя на жизнь, полную боли и разочарований. Гэри Сабин, основатель и генеральный директор нескольких компаний, рассказывает одну

смешную, но поучительную историю. Она иллюстрирует, как люди безо всякой необходимости усложняют себе жизнь, потому что уклоняются от небольшой работы.

Он повел группу скаутов в поход по пустыне. Мальчики спали у большого костра, который сами развели. Утром, когда Сабин проснулся и осмотрел лагерь, он увидел одного из скаутов, вид у которого был крайне болезненный. Сабин спросил мальчика, как ему спалось. Тот признался: «Не очень хорошо». Когда Сабин поинтересовался почему, парень объяснил: «Мне было холодно – костер погас». «Что ж, с кострами такое случается, – пожал плечами Сабин, – а что, твой спальник оказался недостаточно теплым?» Мальчик молча сидел, не желая отвечать. Тогда один из скаутов громко пояснил: «Он не воспользовался спальным мешком». Сабин, не веря своим ушам, спросил: «Но почему?!» Молчание... Наконец, мальчик робко ответил: «Ну, я подумал... если я не разверну спальник, то потом мне не придется его скатывать». Он несколько часов трясся от холода, потому что не хотел потратить пять минут на скатывание спального мешка!

Не будьте таким, как этот ребенок. Не тратьте жизнь – или даже одну ночь – а лишнюю боль. Сделайте нужную работу заранее, чтобы облегчить бремя, лежащее на ваших плечах. Уменьшите гравитационное притяжение, насильственно удерживающее вас в атмосфере, в которой вы не можете процветать.

Когда начинаете улучшать свою жизнь, появляются трудности

Становиться лучшим человеком тяжело. Вы оказались там, где вы есть, в силу того, что *вы такой человек*. Ваша среда – ваше творение. Вы – магнит, притягивающий шаблоны. Если кто-то извне вас собрался бы изменить вашу среду *за вас*, вы вскоре снова оказались бы в той же ситуации, в которой находитесь сейчас. Поэтому большинство людей, выигравших в лотерею, быстро возвращаются в состояние бедности.

Когда цыпленок пытается проклюнуться из яйца, ему трудно. Если вы будете наблюдать за ним, вам станет ужасно жалко птенца. Возможно, даже захочется ему помочь, разбив его скорлупу. Но сделав это, вы не поможете малышу в долгосрочной перспективе. Более того, вы можете даже погубить его, потому что сами старания выбраться из яйца и дают ему силы, чтобы выжить. Без них птица бы умерла вскоре после рождения, потому что осталась бы слабой и зависимой. Так и вам нужно бороться, если вы намерены выбраться из своей скорлупы. Сила гравитации, удерживающая вас, и есть та трудность, которую вы должны научиться преодолевать.

Никто не говорит, что будет легко оторваться от жизни, которую вы ведете. Вы не были бы там, где вы есть, если бы в этом положении не было для вас никаких преимуществ. Признайте их. Признайте, что вам нравится быть там, где вы есть. Если бы не нравилось, вы изменили бы свои обстоятельства давным-давно. Как следствие, вам будет трудно – хотя бы эмоционально – избавиться от многих вещей, которые составляют вашу нынешнюю идентичность. К ним относятся ваша физическая собственность, ваши отношения, отвлекающие факторы, ожидания, отговорки и ваша история.

Если хотите развиваться до следующего уровня, вам необходимо освободиться. Вероятно, в чем-то придется себе отказать.

Вы будете испытывать искушение повернуть обратно. Но если вы это сделаете, то не выберетесь из нынешней атмосферы. Вы не покинете сегодняшнюю среду и не войдете в среду с гораздо большими возможностями.

От чего избавляться

Чем меньше у вас собственности, тем больше вы имеете. Перед тем как обретете возможность ясно мыслить, вам нужно обеспечить себе чистую среду. Удалите из нее все, чем не пользуетесь регулярно. Начните с платяного шкафа. Выньте из него всю одежду, которую не носили последние 60 дней. Вам не нужно больше шести нарядов.

Очистите кухню. Выбросьте все продукты, которые на самом деле не хотите употреблять в пищу. Если они исчезнут из вашей среды, вы не будете о них думать. Если же они в вашей среде останутся, вы будете их есть. Сила воли не работает. Вы годами обманывались, убеждая себя в обратном. Давайте, сделайте это прямо сейчас. Пойдите в кухню, возьмите большой мешок для мусора и сложите в него все продукты, которые вам не нужны. Если есть желание, можете взять два разных мешка. Один будет для мусора, а другой для годных продуктов, чтобы потом отнести их в приют для бездомных. Какой бы вариант вы ни предпочли, уберите все это из своей среды немедленно. И почувствуете себя изумительно.

Если у вас есть машина, наведите в ней порядок. Она должна служить транспортным средством, а не мусорной корзиной и не дополнительным шкафом. Опять же, физическое пространство в значительной мере отражает ваше психологическое состояние. Если ваша среда дезорганизована, значит, дезорганизован и ваш разум. Все на свете – энергия. Ваша среда постоянно влияет своей энергией на вас, сознаете вы это или нет.

Если у вас есть гараж, очистите и его. Устройте гаражную распродажу или просто выбросьте весь хлам. Сохраните лишь то, что вам нужно, что вы по-настоящему цените. Не накапливайте вещи только потому, что они у вас есть. Согласно теории о необратимых затратах, люди переоценивают вещи просто потому, что владеют ими. Не попадайтесь на эту удочку. Организуйте себя. Расчистите сад своей жизни. Даже если вам приходится тратить на бессмысленный хлам, присутствующий в вашей среде, всего по пять минут в день, эта помеха не дает вам достичь чего-то, что вы по-настоящему цените.

На простейшем уровне организация означает установление ограничений. В книге «Меньше дел, больше жизни» (*Less Doing, More Living*) эксперт по продуктивности и компьютерным технологиям Ари Майзел пишет, что для должной организации жизни вам нужно установить верхний и нижний пределы для всего.

Майзел упоминает, что если он не будет себя останавливать, то превратится в настоящего технологического скопидома¹³. До того как он занялся организацией своей жизни, у него целый шкаф был забит электрическими кабелями и другой электроникой. Однако, решив уменьшить гравитационное притяжение в своей среде и исключить из нее ненужные вещи, он установил предел для вещей, которыми будет владеть. Майзел решил, что ему более чем достаточно устройств, помещающихся в обувную коробку. Если когда-нибудь понадобится добавить что-то в уже полный контейнер, ему придется что-то из него вынуть и либо выбросить этот предмет, либо продать. Эта коробка стала верхним *пределом* для его личных электронных приборов. Таким образом он помогает ему содержать электронику в организованном и аккуратном виде.

Вот еще несколько примеров пределов, которые вы могли бы установить, чтобы лучше организовать свою жизнь:

- никогда не иметь в ящике входящих больше 50 электронных писем,
- никогда не работать больше 40 часов в неделю,
- никогда не тратить больше 10 минут в день на «Фейсбук»,
- никогда не тратить больше 4000 долларов в месяц,
- никогда не питаться в ресторанах больше 3 раз в неделю.

¹³ Скопидом – человек, бережливый до скупости.

Верхние пределы очевидны. Это значения, которые вы не хотите превышать. Но полезны и нижние пределы. Это базовые стандарты, которые хорошо бы и превысить. Однако опускаться ниже этих границ вы не хотите. Примеры нижних пределов такие:

- совершать минимум одну поездку в месяц,
- пробегать минимум 30 миль в неделю,
- готовить дома минимум раз в неделю.

Если вы всерьез настроены организовать свою жизнь, вам следует установить пределы практически для каждого ее аспекта.

По самой меньшей мере, вам необходимы установленные пределы для ваших главных приоритетов. Мне, поскольку я склонен к минимализму, не приходится слишком беспокоиться насчет установления границ для материальных вещей. Время от времени я разбираю платяной шкаф и избавляюсь от некоторого количества рубашек. В материальной сфере единственное, что выходит из-под контроля в моем случае, – это книги. Поэтому мне пришлось установить предел для количества бумажных книг, которые у меня есть. Выходя за этот предел, я либо продаю, либо раздариваю несколько книг. Для меня большая часть установленных пределов касается *времени*. Время, которое я трачу на работу. Время, которое провожу с детьми. Время для медитации и молитвы. Частота, с которой я езжу в отпуск. Но пределы в физическом окружении не менее важны. Если ваша среда захламлена, то и в мыслях у вас беспорядок. Все это – багаж, который вам приходится тащить на себе. Третий закон Ньютона.

Исключите отвлекающие факторы

Существует огромная разница между истинной уверенностью и «дофаминовой». Дофамин – это химическое вещество в головном мозге, которое доставляет удовольствие. Его задача – помогать нам делать правильный выбор. Увы, в сегодняшнем радикально стимулирующем мире у большинства людей уровня этого гормона «пошли вразнос». Многие впадают в зависимость от кратковременных дофаминовых приливов. Их среда перегружена стимулами, которые провоцируют бессознательное стремление к удовольствию. Их мозг стал зависимым. Их среда поощряет это. Получается вечный порочный круг.

Как это выглядит на деле? У большинства людей дофаминовая зависимость проявляется в форме кратковременного отвлечения от того, что им на самом деле нужно делать. Когда вы трудитесь над проектом и сталкиваетесь с трудностями, что происходит? Если вы похожи на большинство людей, то, вместо того чтобы стараться эти трудности преодолеть, вы отвлекаете себя. Как? К примеру, проверяете электронную почту, соцсети или пару минут бездумно бродите по Интернету. Возможно, хватаетесь за сладости или искусственные углеводы. Любое из этих занятий обеспечивает кратковременное вознаграждение центру удовольствия в вашем мозгу. Иными словами, каждое из них высвобождает дофамин.

Это то же химическое вещество, которое выделяется, когда люди принимают кокаин и другие наркотики. Он *на некоторое время* поднимает настроение. Он доставляет удовольствие. К сожалению, оно длится недолго. Как вкус пончика быстро забывается, оставляя лишь долгосрочные побочные эффекты, так и кратковременная доза дофамина быстро растворяется, заставляя хотеть еще. Чем больше дофамина вы импульсивно стремитесь получить, тем большую зависимость от него развивает мозг.

Если у вас есть смартфон, удалите все приложения, которые не помогают вам стать лучше в том, что вы пытаетесь делать. Просто удалите их. Они вас не развивают.

Это сорняки, забивающие сад вашего разума. Держите сотовый как можно дальше от себя. Если он не нужен вам во время работы, оставляйте его в машине. Когда вы дома с семьей, оставляйте его в рабочей сумке. Завтра, когда он вам понадобится, вы его там же и найдете.

Исключайте варианты

Чем больше у вас вариантов выбора, тем меньше решений вы примете. В книге «Парадокс выбора» (*The Paradox of Choice*) Барри Шварц объясняет, что наличие большого числа вариантов не полезно. Оно ведет к нерешительности и неуверенности. Поскольку возможных исходов так много, сделанный выбор часто оставляет чувство неудовлетворенности. Всегда остается только гадать, правильно ли вы поступили. Вы никогда не ощущаете полной уверенности и вечно оглядываетесь назад.

Майкл Джордан сказал: «Приняв решение, я больше никогда о нем не думаю». Это и есть уверенность. Это и есть доверие к себе. Никакого опасения, что вы что-то упустили. Никаких сомнений в собственном суждении. Вы знаете, чего хотите и чего не хотите. Вы признаете, что на каждый сделанный выбор приходится несчетное число решений, которые вы могли бы принять. Каждый из них стоит вам какой-то упущенной возможности. Нельзя иметь все. И когда вы заинтересованы в чем-то конкретном, это положение вас устраивает. Вы на самом деле принимаете эту реальность, потому что все, имеющее истинную ценность, требует жертв. И вы соглашаетесь с этим, поскольку получаете редкий опыт достижения прекрасных целей, в то время как большинство людей радуются большому выбору поверхностных решений и пустых намерений.

Следовательно, чем больше таких вариантов вы исключите из жизни, тем лучше. Для этого требуется знать, чего вы хотите, или по крайней мере представлять, куда движетесь. Успех – не такое уж трудное дело, для него требуется всего лишь 20 шагов в одном направлении. А большинство людей делают по одному шагу в 20 направлениях. Откажитесь от пустых стремлений, которые вас только отвлекают.

Когда вы заинтересованы в результатах, вы принимаете сильные решения, которые либо устраняют необходимость других решений, либо облегчают их принятие. Например, если хотите быть здоровым, просто удалите из дома все бесполезные продукты. Когда мы с женой решили сделать свой дом свободным от сахара, наши дети едва ли обратили на это внимание. На столе по-прежнему есть еда, в холодильнике лежат продукты. На силу воли детей это не оказало никакого воздействия, потому что решение за них приняла среда. При исключении нежелательных вариантов сила воли и оперативная память не перегружаются.

Пусть это покажется странным, но на самом деле вам нужно сдерживать свои будущие решения. Вам надо как-то обозначить границы действий, потому что вы сами знаете, что в итоге эти ограничения – гарантия вашей свободы. Нужна мудрость, чтобы принимать решения, которые, как вы знаете, будут служить вам до конца вашей жизни. Принимая их, вы избежите многих ненужных страданий и тревог, постоянно сопровождающих других людей. Вот простой пример: я пообещал никогда не пить алкоголь. Я не смотрю свысока на тех, кто его употребляет. Просто я понял, что, отказавшись от спиртного, *упрощу* свою жизнь, и так и произошло.

Чем меньше вам придется принимать решений, тем серьезнее будут те, что вы все-таки приняли. Исключите все потенциальные варианты, которые по сути не более чем отвлекающие факторы.

Согласитесь с ценой возможности. Освободитесь от страха прогадать. Предпочитайте глубину поверхностности. Исключите из жизни внутренние конфликты. Вы удивитесь, увидев, насколько эффективно плодоносит сад без сорняков. Вы также удивитесь, ощутив, какое умиротворение приносит создание среды, созвучной вашим высшим ценностям и устремлениям.

Вы будете благодарны себе за то, какой сильной личностью стали, и за всю работу, которую проделали, чтобы привести себя к этой точке.

Исключите людей

«Окружайте себя людьми, которые напоминают вам о вашем будущем, а не о прошлом».

Дэн Салливан

Люди способны буквально наполнять вас жизнью – или, наоборот, высасывать ее из вас. Джефффри Холланд, американский просветитель и президент Университета Бригама Янга, рассказывал историю о молодом человеке, которого много лет третировали в школе. Со временем юноша вырос, повзрослел и ушел в армию. Вдали от дома он добился немалых успехов. Он получил хорошее образование и стал настоящим лидером. Он ушел от своего прошлого и стал новым человеком.

Спустя несколько лет он вернулся в город детства. Хотя он сам стал иным, прежние представления земляков о нем никуда не делось – оно словно дожидалось его возвращения. Для них этот молодой человек оставался таким же, каким был до отъезда из дома. Они не были способны увидеть его трансформацию. Их представление замерло на одной точке. И они оставались в прошлом, относясь к нему так же, как раньше. Как ни печально, жизнь мужчины стала прежней, как в детстве. Он завершил полный круг, опустил, снова почувствовав себя бездеятельным и несчастным. Но на сей раз он сам был в этом виноват, поскольку предпочел окружить себя теми самыми людьми, которые и в прошлом не давали ему развиваться.

Одна из моих близких подруг звонит мне каждые 3–6 месяцев с восклицаниями: «Вот теперь пора! Я всерьез собралась достичь своих целей и перевернуть всю жизнь». Больше всего меня поражает, что она абсолютно искренна. Она ничего так не хочет, как выбраться из привычной колеи, по которой ее жизнь движется больше десятилетия. У этой женщины есть все – большие мечты, потрясающий талант и несравненная харизма. Она из тех, кто мог бы сделать что угодно – было бы желание. И успех пришел бы к ней легко. Но этого никак не случается.

Она не может вырваться из паутины отношений, которые удерживают ее на месте. Она окружена посредственностью – и притерпелась к ней вплоть до ощущения комфорта. Ей настолько нормально в этом состоянии, что оно стало для нее тюрьмой, которую она же выстроила сама. Мне достаточно спросить, когда она в последний раз общалась с определенными людьми, чтобы понять, что ее мечты все так же далеки от исполнения, как и 10 лет назад. Реальное решение, которое ей нужно принять, – *отсечь* любые отношения, которые мешают ее целям.

Исключать из жизни важных людей, например друзей и даже родственников, бывает очень трудно. Это не означает, что вы должны изгнать их навеки – особенно тех, кому хотите оказывать поддержку и помощь. Однако вы должны определить границы, которые удержат и вас, и их от негативной адаптации. Дело в том, что вы никак не сможете заставить их измениться.

Лучшее, что вы можете делать, по словам Дэна Салливана, – это быть хорошим примером. А им нельзя быть, живя ниже уровня, которого заслуживаете.

Исключите обязательства, которые вам изначально не следовало на себя брать

Если вы похожи на большинство людей, то занимаетесь множеством дел, которые на проверку оказываются не более чем отвлекающими факторами. Вам необходимо исключить их из жизни, чтобы иметь возможность сосредоточить энергию на важных участках своего «сада». Если, к примеру, вы обязались делать что-то такое, от чего изначально следовало отказаться, снимите с себя эти обязательства. Позвоните человеку, которому вы их дали, и скажите правду. Вам не следует в этом участвовать. Вы не должны объясняться, но должны поступить честно.

В прошлом я брал на себя слишком много лишних обязательств. Например, пообещал тренироваться с другом, готовясь к марафону. Мы составили наполеоновские планы, и некоторое время все шло хорошо. Но вскоре я понял, что подготовка отнимает больше времени, чем я рассчитывал. Вместо того чтобы продолжать тренироваться с ощущением внутреннего конфликта, я извинился перед другом и сказал, что для меня это больше не имеет смысла.

Поступив в Клемсонский университет на докторскую программу, я взял на себя обязанности помощника преподавателя, как и все остальные аспиранты из моей группы. Поскольку меня приняли после окончания традиционных сроков зачисления, мне осталась только офисная работа по просмотру отчетов первокурсников. Я тратил по 20 часов в неделю, не понимая цели своей работы, но выполняя ее, потому что именно это требовалось от аспирантов. Поворотный момент в моей карьере и программе настал, когда я набрался храбрости отказаться от этой работы. Я решил самостоятельно оплачивать обучение и искать возможности заработать. Результатом стало начало моей блогерской и писательской деятельности в начале 2015 г. Если бы я не снял с себя те обязательства, я не смог бы написать эту книгу в последний год учебы в докторантуре.

Дерек Сильверс, предприниматель и писатель, рассказал историю, как отменил все свои договоренности о публичных выступлениях. Они потребовали бы огромного числа поездок, приготовлений и поглотили бы массу времени. В один момент ему стало ясно, что на самом деле не хочет всех этих «гастролей». Тогда Сильверс взял телефон, отменил договоренности – и освободил себе несколько *суток* времени, которые по недомыслию обязался потратить. Он вернул себе это время и мог посвятить его тому, к чему действительно был неравнодушен.

Какие у вас сейчас есть обязательства? Продолжаете ли вы исполнять их в силу заблуждения невозможных затрат – просто потому, что уже вложились в них?

В некоторых случаях важно исполнять обязательства. Однако при зрелом рассуждении и при честности с самим собой от большинства из них следовало бы избавиться немедленно. Вы не приносите добра ни себе, ни другим, впольсилы занимаясь тем, к чему не лежит душа.

Исключите рабочую память

Рабочая память – это кратковременная память. И хранение в ней информации дорого обходится. Пытаясь запомнить что-то на определенный срок (несколько минут, дней, месяцев и т. д.), вы можете переполнить ваш «жесткий диск». Захламленное и загроможденное сознание – это гигантская упущенная прибыль. Поскольку вы сосредоточены на удержании мыслей в сознании, вы не можете позволить ему блуждать и приходить к новым озарениям. Вы не можете размышлять и рассуждать. Это все равно что слишком долго терпеть малую нужду. Не поступайте так со своим разумом. Наткнувшись на идею, сразу же записывайте ее, заносите ее на бумагу или дорожку диктофона. Делайте источником мышления среду, чтобы освободить пространство своей рабочей памяти.

Кроме того, если вы похожи на большинство людей, то у вас есть определенные разговоры, от которых вы отлыниваете. Часто это делается скорее из лени, чем из затаенной враждебности. Например, я недавно договорился с другом пойти в кино. До назначенной даты оставалось около двух недель. Мы сверили расписания и обо всем договорились. Я был полон энтузиазма, потому что мы уже довольно давно не общались. Вскоре после составления этих планов я узнал от Лорен, что нас не будет в городе в те выходные, на которые мы с другом планировали поход в кино.

Вместо того чтобы сразу послать ему СМС, я тянул целую неделю. Поскольку встреча была запланирована с опережением на две недели, я подумал, что вполне могу отменить ее и позже. Никакой срочности не было, и я прокрастинировал. Я без всякой необходимости целую неделю держал в голове эту мысль: «Ты должен сказать Тайлеру, что тебя не будет в городе и ты не сможешь пойти в кино». Если бы я просто сразу послал СМС, проблема была бы решена. Мир продолжил бы вращаться, я больше не думал бы об этом, а Тайлер смог бы составить какие-то другие планы. Если дело занимает меньше двух минут, сделай его прямо сейчас.

Плохая коммуникация – одно из самых больших препятствий на пути к организованной и чистой среде. Ваша жизнь – результат ваших стандартов. Если вы готовы к коммуникации, полной недомолвок, то же самое получите и в своих отношениях. Но это, естественно, имеет свою – и немалую – цену.

Гораздо лучший подход – уважать людей, присутствующих в вашей жизни, и собственную рабочую память.

Заведите привычку к оперативной и прямой коммуникации, когда у вас есть информация, нужная другим. Не прокрастинируйте, если у вас впереди несколько дней, чтобы отослать сообщение. Разделайтесь с ним немедленно, выбросите его из головы и подарите другому человеку больше времени на использование информации, которую вы ему дали.

Итоги

Устранение – самый быстрый путь к прогрессу и движению вперед. Чтобы перерасти нынешнюю среду, вам нужно устранить балласт, не выпускающий вас из нее. Для этого потребуется кое-какая работа. Но результат окупит затраты с лихвой. Главное, что вам нужно устранить из жизни:

- ненужные физические вещи,
- все отвлекающие факторы,
- привлекательные, но в итоге неудачные решения,
- тянущих вниз людей,
- обязательства, которые вам изначально не следовало брать на себя,
- лишнюю информацию в рабочей памяти.

Глава 12

Измените настройки по умолчанию

Аутсорсинг поведения из среды

Представьте, что переложили столовые приборы из одного ящика кухонного шкафа в другой. Сколько времени уйдет, прежде чем вы перестанете тянуться к прежнему ящику?

Простое изменение выбора по умолчанию в определенных решениях – легкий способ сразу же изменить поведение.

Люди часто хватаются за первый же предложенный выбор. Большинство вариантов по умолчанию, которые стимулируют подсознательное поведение в ситуации, структурированы далеко не оптимально. Во многих случаях люди, сами того не сознавая, действуют не лучшим образом просто потому, что именно так устроена среда.

Простое изменение выбора по умолчанию в определенных решениях – легкий способ сразу же изменить поведение.

В Ратгерском университете решили, что их компьютерные лаборатории тратят слишком много бумаги, и сделали выбором по умолчанию двустороннюю печать на принтерах. Эта мелочь сэкономила за первый семестр 7 391 065 листов бумаги и спасла от вырубки примерно 1280 деревьев за академический год. От студентов, у которых часто нет конкретных предпочтений, теперь требуется вручную выбрать одностороннюю печать, если она понадобится. Таким образом, вариант, сохраняющий природу и ставший стандартной опцией, теперь даже не приходится специально выбирать.

Каковы ваши поведенческие варианты по умолчанию?

В наши дни у большинства людей стандартная настройка – отвлекаться. Под конец дня мы запасаемся чипсами и включаем телевизор. Если убрать эти две составляющие, чем вы тогда займетесь? Мы с женой исключили из жизни рекламу (средний американец тратит четыре года жизни на просмотр рекламных роликов). Мы сделали это, отписавшись от кабельного телевидения, и пользуемся вместо него приставкой для стриминга¹⁴ *Roku*.

Вот в чем трудность с поступками по умолчанию: они внедряются и запускаются из внешней среды. Они таковые не без причины, потому что бессознательны и привычны. Поскольку это среда подталкивает вас к определенному поведению, именно ее и нужно ломать.

Зависимость – результат неэффективных настроек по умолчанию

В 1970-х гг. канадский психолог Брюс Александер проводил исследования на мышах и крысах, пытаясь лучше понять природу зависимости. Он поставил несколько экспериментов, в ходе которых каждую крысу сажали в маленькую клетку. В этой клетке были две бутылочки: одна с обычной водой, а другая со слабым раствором героина или кокаина. Почти всегда крыса «подсаживалась» на воду с наркотиком и пила ее, пока не умирала.

Александер долго пытался понять, почему так происходит. В 1978 г. он провел повторный эксперимент, послуживший началом революции в понимании наркозависимости. Получив финансирование из университета Саймона Фрейзера, психолог и его коллеги создали большую колонию домовых крыс, занимавшую более чем в 200 раз большее пространство, чем стандарт-

¹⁴ Стриминг – это контент, который пользователь получает непрерывно от провайдера потокового вещания (показа в реальном времени). – *Прим. ред.*

ная клетка. Эксперимент, названный «Крысиный парк», привел к главному научному прорыву того времени – открытию фундаментальной связи между средой и зависимостью.

В «Крысином парке» подопытным грызунам было доступно множество самых невероятных занятий. Там в изобилии имелись сыр, игрушки, открытое пространство и трубы, чтобы бегать, и, самое главное, множество других крыс для общения. Кроме того, в «Крысином парке» были две бутылки с водой, как и в прежних экспериментах: одна с чистой водой, другая со «сдобренной» наркотиками. Интересно, что в ходе этого эксперимента животные в основном пили обычную воду.

Ни одна из них не пила отравленную воду импульсивно, и ни у одной не случилось передозировки, как у прежних крыс, живших в маленьких клетках в одиночестве.

Это исследование было сопоставлено с двумя другими похожими примерами, только на сей раз из мира людей. Первым была распространенная наркотическая зависимость, возникшая среди американских солдат во время вьетнамской войны.

Во время службы за границей почти у 20 % из 2,7 миллиона американских военнослужащих развилась зависимость от героина.

В ответ на эти сведения, сообщенные конгрессменами Робертом Стилом из Коннектикута и Морганом Мерфи из Иллинойса, президент Ричард Никсон объявил, что создает совершенно новую службу – Специальный комитет по предупреждению злоупотребления наркотиками (*The Special Action Office of Drug Abuse Prevention*). Изложив программу профилактики и реабилитации, Никсон потребовал, чтобы солдат-наркоманов всесторонне обследовали, когда они вернутся домой.

Ученым, которому дали это задание, была уважаемая психиатр-исследователь Ли Робинс. Ей открыли широкий доступ к военнослужащим, чтобы она могла выполнить эту работу. Вначале она обследовала солдат во Вьетнаме. И действительно, почти 20 % из них определили себя как зависимых. От них потребовали, чтобы они оставались во Вьетнаме, пока героин не будет полностью выведен из организма. Затем, когда они вернулись на родину и зажили прежней жизнью, медики их отслеживали. Однако, к удивлению Робинс, лишь 5 % ранее зависимых солдат продолжили принимать наркотики, оказавшись дома.

С точки зрения науки, это была полная бессмыслица. Согласно показаниям, головной мозг этих людей должен был настолько нуждаться в героине, что у них попросту не оставалось бы выбора, кроме как навязчиво тянуться к наркотику. Ученые возмутились и подвергли сомнению достоверность исследования. Джером Джафф, поставленный Никсоном во главе Специального комитета, потом говорил о Ли: «Все думали, что она или лжет, или сделала что-то неправильно, или политически ангажирована. Она потратила месяцы, если не годы, на старания защитить честность своего исследования». Быть наркоманом во Вьетнаме не означало быть наркоманом в Америке.

Несмотря на то что люди не могли понять поведения солдат, 45 лет спустя открытия Ли добились широкого признания. Большую часть поступков человека подспудно подсказывает ему среда. Даже те, которые он презирает и не желает совершать. Например, психолог из университета Дьюка, доктор Нил, говорил: «Для курильщика вид входа в офисное здание – куда он все время ходит курить – становится мощным психологическим триггером, стимулом пойти и затянуться очередной сигаретой». Чем чаще повторяется этот цикл, тем глубже внедряется триггер, из-за чего ему становится крайне трудно противостоять. Изменяя настройки по умолчанию – сменив место парковки автомобиля и пользуясь другим входом в здание, – можно его исключить.

Вуд объясняет важную причину, по которой триггеры в той или иной ситуации обладают такой силой. «Мы не ощущаем, как среда нас стимулирует, – говорит Вуд, – о в действительности мы плотно в нее интегрированы». Соответственно, и Нил, и Вуд предполагают, что лучший

способ уйти от зависимости или любой формы нежелательного поведения – сломать среду. Даже держа еду во время полуночного перекуса недоминантной рукой, можно изменить последовательность действий и заученную телесную реакцию, которая движет вашим поведением. Это возвращает ваш сознательный разум в текущий момент, давая префронтальной коре шанс подумать, действительно ли вы хотите принять то решение, которое вот-вот примете. Как объясняет Вуд: «Это крохотное окошко возможности, позволяющее задуматься, в самом деле ли вы хотите это сделать».

Отсюда и главная теория, почему у солдат, служивших во Вьетнаме, был так низок уровень рецидива. Потому что, пролечившись от физической зависимости во Вьетнаме, они возвращались в среду, радикально отличавшуюся от той, где существовала их тяга к героину.

Зависимости, как и поведение, – явление средовое. В определенных ситуациях зависимость – настройка по умолчанию. В других ситуациях она даже не дает о себе знать.

К примеру, курильщики могут не курить и *даже не думать о курении* часами – когда заняты определенными видами деятельности или в определенных ситуациях. Большинство из них признают, что не испытывают непреодолимой тяги к сигаретам, когда путешествуют самолетом. В этом контексте курение просто не рассматривается как вариант. Как следствие, желание пропадает и разум фокусируется на чем-то другом.

Формируйте свои настройки по умолчанию

Вы живете в культуре зависимостей. Ваша среда – сплошь триггер на триггере и триггером погоняет. Так что, если вы не возьмете власть над происходящим, вашей настройкой по умолчанию будет разбитая жизнь. Настройка большинства людей – жить в реактивном состоянии, отвлекаясь на СМС, имейлы и другие извещения. Нынешняя среда просто слишком требовательна, поляризована и навязчива, чтобы продолжать ее игнорировать. Мы все зависимы, несамостоятельны и сломаны.

Еще никогда свобода и процветание не были более доступны – и одновременно никогда еще не были так далеки. Как говорит Питер Друкер: «Через пару сотен лет, когда историю нашего времени будут писать из отдаленной перспективы, вероятно, наиболее важным событием историки посчитают не технологию, не Интернет, не электронную торговлю, а беспрецедентные изменения в состоянии человека. Впервые – буквально – за всю историю значительное число людей действительно имеют возможность выбирать. Им впервые придется управлять самими собой. А общество совершенно к этому не готово».

Любая стратегия самосовершенствования, которая не ставит среду во главу угла, ошибочна. Может быть, она и годилась в иную эпоху, когда мир не таил в себе столько возможностей. Но теперь эти манки-триггеры слишком сильны, как и зависимость от дофамина. Рождающихся в наше время детей с самого детства испытывают на прочность с помощью таких соблазнительных и химически приятных отвлекающих факторов. Если подрастающее поколение не будет гипербдительно формировать среду, надежды у него мало.

Самые распространенные и аддиктивные¹⁵ стандартные настройки в вашей жизни связаны с технологией, работой, пищей, вызывающими зависимость веществами, порнографией и людьми.

¹⁵ Аддиктивное поведение – деструктивное поведение, когда человек пытается уйти от реальности. – Прим. ред.

Вам нужно разрушить триггеры в своей среде, ведущие к бессознательному зависимому поведению. Нужно углубить качество отношений с другими людьми и увеличить степень их близости.

Современный мир все больше изолирует нас друг от друга. Зависимость становится эпидемией. Когда у вас глубокие и значимые отношения, ваши шансы на нездоровую зависимость намного меньше.

Далее следуют четыре принципа преодоления вредоносных стандартных настроек в вашей среде.

Принцип 1. Не будьте рабом среды

Если вы похожи на большинство людей, то не вы управляете технологией, а технология вами. В первые же несколько секунд по пробуждении ваш «технологический господин» уже поработает вас. Потом, на протяжении рабочего дня, вы, кажется, не способны сосредоточиться больше, чем на пару минут, не получив очередную дозу дофамина с помощью СМС, соцсетей или какого-нибудь иного лакомого отвлекающего.

Одно исследование обнаружило, что средний человек проверяет оповещения на смартфоне больше 85 раз в день и тратит больше пяти часов на блуждания по Интернету и использование приложений. Забавно, что на самом деле люди включают экран своих гаджетов вдвое чаще, чем кажется им самим. Например, когда такое было, чтобы вы останавливались на светофоре и не лезли немедленно в карман за телефоном? Положите телефон в бардачок.

Это отсутствие осознанности отражается во всех прочих областях жизни большинства людей, поскольку все мы по сути – холистичекие¹⁶ системы. Ни один компонент жизни нельзя рассматривать отдельно друг от друга. Если вы несколько часов в день бессознательно используете технологические устройства, то как вы можете рассчитывать полностью погрузиться в работу и отношения? Вот некоторые результаты нездорового пользования смартфонами:

- повышенная депрессивность и тревожность,
- нарушения сна,
- сниженное психологическое и эмоциональное состояние,
- сниженный эмоциональный интеллект,
- сильный дистресс,
- ухудшение результатов в обучении.

Исследования показали, что, если родители сами вдумчиво и внимательно подходят к использованию смартфонов, их дети с гораздо большей вероятностью развивают здоровые отношения с техникой. И наоборот, если родители реактивны и компульсивны в обращении с телефонами, как они могут рассчитывать, что их ребенок вырастет иным? У взрослых очень хорошо получается внушать детям, как следует поступать, зато плохо получается следовать собственным советам.

Дети главным образом учатся, наблюдая и подражая. Как и у дрессированных блох в банке, следующее поколение которых не могло прыгнуть выше невидимого барьера, родительское поведение становится стандартом для их отпрысков.

Другое исследование показало негативные эффекты использования ноутбуков и сотовых телефонов за час-два до сна. Если конкретнее, выяснилось, что у людей, которые переставали вглядываться в экраны за 1–2 часа до засыпания, качество сна было существенно выше, и сон реже прерывался. Авторы этого исследования пришли к простому выводу: «Нам следует

¹⁶ Холистический – такой, при котором составляющие определенного предмета или явления нельзя рассматривать отдельно друг от друга. – *Прим. ред.*

ограничить пользование мобильными телефонами и ноутбуками на ночь ради трезвого ума и крепкого здоровья».

Раз в неделю нужно восстанавливаться. Считайте это персональным шабатом, какими бы ни были ваши религиозные убеждения. Днем отдыха. Если вы начнете использовать его, после этого у вас, несомненно, будет гораздо более вовлеченная и эффективная неделя. Каждый вечер необходимо полностью отключаться от работы. Так же нужно отключать мозг от технологии – раз в неделю.

Пост для организма – все равно что благотворное медицинское вмешательство. Он идет на пользу и разуму, и отношениям.

Начните «лечение от технологии», организовав еженедельный «пост». Во время него не проверяйте смартфон и не выходите в Интернет 24 часа. Цель этого технологического воздержания – воссоединение с собой и любимыми людьми.

Если вы никогда не дадите себе передышку от технологии, она переутомляет вас психологически и физически. Хотя вы можете этого не чувствовать, она подвергает стрессу ваш организм. Этот постоянный стресс включает в организме режим выживания, заставляя его накапливать больше жира, чем он сжигает. Зависимость от смартфона способствует набору веса. Если хотите быть психологически и физически здоровым, делайте передышки. Перегружайтесь и отдыхайте.

Принцип 2. Где бы вы ни были, там вам и должно быть

В нашей непрерывно «подключенной» культуре баланс между работой и жизнью стал пережитком прошлого. В 1930-х гг. финансисты восхищались технологиями, экономящими время, и предсказывали, что их внуки (то есть мы) будут работать всего около 30 часов в неделю. Они полагали, что у нас появятся развитые технологии и роботы, которые станут выполнять большую часть нашей работы, так что у нас будет оставаться много свободного времени на приятные и осмысленные занятия. Но вышло не так. На поверку мы работаем больше, чем когда-либо за всю историю. А когда не работаем, все равно постоянно остаемся на связи.

Для нас и особенно для детей 2000-х годов установка по умолчанию – *всегда оставаться в доступе*. Это и неправильно, и неэффективно.

Множество исследований в сфере психологии труда показывают, что для достижения полной вовлеченности и эффективности человеку нужно психологически отключаться от работы.

Истинное такое отключение происходит, когда вы в нерабочее время полностью воздерживаетесь от связанных с трудом деятельности и мыслей. Это означает, что вы отключаетесь от работы не только физически, но и интеллектуально и эмоционально. Исследования выявили, что люди, которые умеют психологически отключаться от работы, ощущают следующее:

- уменьшение переутомления и прокрастинации, связанных с работой,
- возрастание вовлеченности в работу, которая определяется как рвение, заинтересованность и поглощенность (т. е. поток),
- улучшение баланса между работой и жизнью, который непосредственно связан с *качеством* жизни,
- рост удовлетворения в браке,
- укрепление психологического здоровья.

Если вы не полностью отключаетесь от работы, ваши шансы на развитие депрессии намного выше. Будут страдать ваши отношения, как и здоровье. Вы – система. В ней все вза-

имосвязано. Если вы радикально разбалансированы и переутомлены, как можно рассчитывать быть здоровым, жизнерадостным и жить в настоящем? Люди, которые никогда не отключаются, постоянно в состоянии низкоуровневого стресса. Этот стресс подсознательный, но он старит разум и тело. Чтобы бороться с усталостью, вызванной недостатком отдыха и восстановления, люди налегают на стимуляторы.

Единственный способ психологически отключиться от работы – изменить настройки по умолчанию. Вам нужно сломать свою среду. Помимо установления здоровых ограничений на рабочие часы и технологию вам, вероятно, придется сообщить коллегам, что вы больше не будете доступны в определенные часы суток. Коллеги не расстроятся – они будут больше уважать вас за то, что вы уважаете себя.

Далее, вам нужно иметь стандартную процедуру, а еще лучше *ритуал* психологического отключения от работы. В это время вы будете переключать психологический рубильник из положения ВКЛ в положение ВЫКЛ, чтобы отправиться домой и полностью быть со своими любимыми людьми. Этот ритуал должен длиться от силы одну-две минуты. Прежде чем уехать с работы до следующего рабочего дня (и особенно перед выходными), напишите, какими будут ваши главные приоритеты на следующий день или на той неделе. Когда они будут зафиксированы, у разума не будет потребности задерживаться на них и пытаться их запомнить. Они записаны и выведены вовне. Если вам нужно послать какое-то заключительное рабочее сообщение, сделайте это. И, наконец, переведите телефон в автономный режим. Это послужит как мощная вынуждающая функция, запускающая состояние потока.

Помимо перевода телефона в автономный режим либо оставьте его на работе, либо уберите в сумку, которую туда берете. Это послужит дополнительной вынуждающей функцией, гарантирующей, что вы не будете испытывать искушение отключить автономный режим и «просто проверить» телефон. Применяйте к себе высокие стандарты. Позвольте себе отключиться от работы, чтобы полностью заняться остальной жизнью. Ваша работа и все, кому вы там понадобится, никуда не денутся до завтрашнего утра.

В период написания этой книги я часто оставлял ноутбук в офисе, вместо того чтобы брать его с собой домой на вечер. Это удерживало меня от бездумного побуждения время от времени выходить в Интернет. Если же ноутбук под рукой, искушение слишком велико. Это опять-таки пример одного решения, которое делает либо легкими, либо ненужными все остальные. Принять решение – и больше никогда о нем не думать. Задать условия, которые включают поток и делают естественной и неизбежной жизнь, соответствующую вашим высшим ценностям.

По пути домой можно слушать музыку или образовательные программы, чтобы расслабиться, готовясь проводить время с любимыми людьми. Если вы не способны установить границы для себя и своей работы, то вам не видать стопроцентной эффективности.

Включая сосредоточенность в офисе, вам следует быть совершенно недоступным во всех случаях, кроме серьезной чрезвычайной ситуации. Аналогичным образом, когда вы дома с любимыми, следует быть полностью недоступным для каких-либо проектов и внешнего мира. Что же касается работы, почти любое возникающее ЧП оказывается не настолько серьезно. Почти все может подождать до утра.

Когда вы позволите себе быть недоступным – физически, психологически и эмоционально, – вы будете жить гораздо более осознанной жизнью.

Вы будете чувствовать глубокое удовлетворение, действительно присутствуя в жизни близких. Вы будете внимательнее к их потребностям. Вы будете вдумчивее и вовлеченнее. Вы станете лучше проявлять себя в отношениях. Другие начнут ощущать вашу любовь и привязанность сильнее, поскольку вы будете дарить им свое эксклюзивное внимание – то, чего они

долгое время, если не всегда, были лишены. Как говорит Дэн Салливен, где бы вы ни были, убедитесь, что вы именно там.

Принцип 3. Действуйте согласно инстинкту и интуиции, а не импульсу и зависимости

Каковы ваши настройки по умолчанию в отношении пищи и веществ, вызывающих зависимость? Если вы похожи на большинство людей, вы не можете функционировать без чашки кофе на завтрак. Кофеин сам по себе ничем не плох. Проблема в том, что у многих он стал стандартной настройкой и вызвал зависимость. В этом совершенно точно нет необходимости. Вы должны уметь хорошо функционировать и без него. Кофеин следует использовать с намерением, а не компульсивно. В поступках нужно опираться на инстинкт, а не на импульс. То, что вы можете что-то сделать, не означает, что вы должны это делать. А если уж делаете, то только потому, что хотите этого, а не потому, что вам приходится.

Согласно исследованиям, одна из главных причин, по которым злоупотребляют кофе, – восьмичасовой рабочий день. Кофеин стал зависимостью, основанной на устаревшей культурной настройке по умолчанию. Проясним ситуацию: рабочее расписание с 9 до 17 не идеально ни с психологической, ни с физической точек зрения, особенно теперь, когда большинство из нас работают мозгами, а не руками. Интеллектуальная работа – это намного бо́льшая нагрузка, чем физический труд. Несмотря на то что человеческий мозг весит всего лишь 1,1–1,9 кг, он потребляет свыше 20 % энергии организма. У вас на самом деле есть лишь 4–5 часов полной интеллектуальной сосредоточенности в день. Если вы эффективны, ваша работа должна принимать форму осознанной практики, в ходе которой 90–120-минутные сеансы упорного труда перемежаются 20–30 минутами восстановления в иной среде.

Если вы собираетесь использовать для продуктивной работы кофеин, технологии или что-либо еще, делайте это, основываясь на интуиции и инстинкте, а не на импульсе и зависимости. Для этого требуется осознавать свою среду, поскольку большинство сред (включая культурные, принятые на вашем рабочем месте) ныне приспособлены для срабатывания триггеров зависимости.

Принцип 4. Для преодоления любой зависимости нужны глубокие человеческие контакты

Противоположность зависимости – контакты. На самом деле зависимость – это показатель их отсутствия.

Она развивается в изоляции и одиночестве и порождает нисходящую спираль, создавая еще больше изоляции и одиночества. Психотерапевт Крейг Наккен описывает это так: «В жизни зависимого такого человека мало найдется вещей, не связанных с ней и постоянных. Этот человек боится близости и старается держаться подальше от любых ее проявлений. Зависимые часто полагают, что причина их проблем – другие люди. Они думают, что никто не может их понять. Следовательно, людей следует избегать. Одиночество и изоляция создают центр, жаждущий эмоциональной связи с другими. Зависимый хочет остаться один, но Я ужасно боится одиночества».

В TED-лекции¹⁷ «Все, что мы знаем о зависимости, – неправда» (*Everything We Know About Addiction is Wrong*) Йохан Хари объясняет, что путь избавления от тяги к веществам или

¹⁷ TED – американский фонд, известный во многом благодаря своим ежегодным конференциям на разные темы. В России TED-лекции проводятся с 2009 года. – Прим. ред.

технологиям – контакты. Людям нужно верить, что их поведение имеет значение не только для них самих, но и для других людей. Как говорит Хари: «Раз вы можете позволить себе билет на *TED*-конференцию, значит, вы могли бы позволить себе пить водку следующие шесть месяцев. Но вы не собираетесь этого делать. И причина не в том, что кто-то вам мешает. А в том, что у вас есть узы и связи, в которых вы хотите присутствовать. У вас есть любимая работа и любимые люди. У вас есть здоровые отношения. Следовательно, ключевая часть зависимости – неспособность вынести свое присутствие в собственной жизни». Когда у вас нет значимых отношений, вы отчаянно стремитесь заполнить этот вакуум чем-то другим.

Наша культура сейчас более чем когда-либо поощряет и принимает зависимость. В книге *Eaarth: Making a Life on a Tough New Planet* («ЗеЕмля. Как жить на суровой новой планете») специалист по окружающей среде Билл Маккиббен писал: «Мы создали образ жизни, исключая соседей. В наши годы типичная американка в среднем вдвое реже трапезничает с родственниками и друзьями, чем 50 лет назад. У нас в среднем вдвое меньше близких друзей, чем было у наших ровесников те же полвека назад». Несмотря на обилие контактов в Интернете, люди никогда еще не чувствовали себя настолько одинокими. И в их обособленной среде аддиктивные стимулы никогда еще не были так сильны. Таким образом, люди попадают в деструктивный круг, постоянно стремясь поднять уровень дофамина до нормы.

К сожалению, когда вы утратили уверенность в результате своего стремления к удовольствиям, вам может быть трудно обратиться к другим и заручиться социальной поддержкой. Вероятно, вы попытаетесь убедить себя, что должны избавиться от зависимости, *прежде чем* тянуться к другим людям. В конце концов, кому захочется прямо сейчас вступать в отношения с вами? В результате вы прибегнете к силе воли в попытках выкарабкаться из зависимости, все это время оставаясь в изоляции от тех самых людей, которые могли бы вам помочь.

Классическое изображение зыбучих песков в кино неверно. Там героиня просто тонет в них, требуя, чтобы герой отважно бросился за ней. Настоящие зыбучие пески не засасывают и не проглатывают человека – они убивают обезвоживанием. Причина, по которой люди умирают в зыбучих песках, в том, что они попали в них одни, их некому вытащить. Когда они пытаются выбраться, каждое движение утягивает их в толщу песка, пока только голова не останется сверху. Таким образом, при каждой грандиозной попытке применить силу воли они на самом деле все прочнее застревают. Сила воли не работает. Как и попытки справиться в одиночку.

Зависимость похожа на зыбучие пески. Чтобы из них выбраться, нужна чужая помощь. Так и с зависимостью – ее не побороть без поддержки окружения.

Это касается даже якобы безобидной тяги к соцсетям и кофе. Любая попытка справиться в одиночку, сжимая кулаки, лишь будет засасывать вас глубже и глубже.

Чтобы иметь здоровые отношения, не нужно быть гением. Надо просто быть настоящим и искренним. Нужно присутствовать в текущем моменте и действительно быть равнодушным к другим людям. Это потребует, чтобы вы держали подальше от себя телефон продолжительное время. А еще потребуются быть честным в отношении своих ценностей, убеждений и целей. Если вы не можете честно сказать другим, кто вы и кем хотите быть, ваши отношения будут поверхностными. Вам следует окружать себя людьми, которые достаточно любят вас, чтобы требовать от вас высоких стандартов. Иногда это означает, что вы будете разочаровывать этих людей. Но если вы сможете общаться с ними честно, они вас поймут.

В жизни нет ничего более важного, чем другие люди. Ничего! Даже та замечательная и ответственная работа, которую вы выполняете, не важнее других людей. Особенно это касается вашего супруга или супруги, детей, ближайших родственников и друзей – эти отношения могут и должны дарить вам самую глубокую радость и смысл жизни. Они побуждают вас проявлять

себя с наилучшей стороны. Они могут служить невероятным мотиватором. Для меня жена и трое детей – причина, по которой я целенаправленно формировал свою жизнь и среду. Моя главная цель в жизни – обеспечивать их и вести себя так, чтобы они мною гордились.

Глава 13

Создавайте триггеры для предотвращения самосаботажа

Как применять планирование неудач

Важный компонент оптимизированных для отдыха многостимульных сред – аутсорсинг потребности в силе воли. Однако не каждую среду можно контролировать. Иногда вы будете попадать в ситуации, которые попытаются побудить вас действовать вопреки вашим желаниям и целям. Вместо того чтобы полагаться на силу воли, нужно выработать автоматизированную реакцию для таких случаев. Иными словами, вам понадобится создать стимул для стимула. Когда вы склонны к самосаботажу, сама эта склонность будет мотивировать вас поступить правильно.

Звучит сложно? На деле – легко. Это называется реализацией намерений, и это хорошо исследованная тема в организационной и мотивационной психологии.

Стоит вам сделать активную реакцию на саморазрушительные стимулы функцией своей среды – и ваш уровень отдыха и восстановления повысится, потому что возрастет уровень вашей внутренней последовательности.

На самом фундаментальном уровне отдых – это настройка, пребывание в состоянии покоя и уверенности. Невозможно быть уверенным в себе, если постоянно совершаешь поступки, противоречащие целям.

Вот как это работает.

Реализация намерений

Одна из ключевых концепций в психологии эффективности и мотивации известна как реализация намерений. Ее смысл сводится к определению заранее, что вы будете делать, если отклонитесь от курса, а также к точному пониманию, что именно означает для вас это отклонение. Это планирование неудачи, чтобы можно было активно на нее реагировать. Один из способов применения реализации намерений – заранее определить условия, при которых вы откажетесь от продолжения. Например, бегуны ультрамарафона предварительно определяют сценарий, при котором могут выбыть из гонки. Они говорят: «Если зрение полностью откажет, то я дальше не побегу». Не поставив заранее такие условия, они с некоторой вероятностью могут отказаться от продолжения слишком рано.

По словам Джесса Ицлера, автора книги «Как я жил у «котика» (*Living with a SEAL*), большинство людей останавливаются, израсходовав примерно 40 % своей реальной мощности. Именно на этом этапе кажется, будто вы полностью выложились психологически и физически, и поэтому вы останавливаетесь. Когда вы переваливаете через эти 40 %, вам становится трудно и дискомфортно. Отсюда одна из мантр американских «морских котиков»: «Если задача слишком проста, нечего за нее и браться». Увы, когда сознание фиксируется на трудностях дела (будь то попытки сфокусироваться на работе или физические упражнения), ваши шансы бросить его стремительно возрастают. Само дело начинает казаться невозможно тяжелым. Ваш мозг ищет дофамин в любой форме отвлечения, какую сможет найти. И чаще всего вы сдаетесь. Следовательно, нужно иметь наготове реализацию намерений. Это делается путем создания реакции «если/то», когда вы сталкиваетесь с трудными условиями.

- Если я буду на работе испытывать искушение проверить электронную почту, то выйду из-за стола и выполню 20 отжиманий.

- Если я войду в кухню и мне захочется съесть сырую тортилью из *Costco* (фу, гадость), то выпью большой стакан воды.

Одна из главных причин, по которым эти автоматизированные реакции срабатывают, в том, что они уводят ваше внимание от стимулированного искушения. Если вы способны отвлечь себя хотя бы на пару секунд, неудержимое желание чаще всего рассеивается. Более того, упорно осуществляя свой план и живя в согласии с целями, вы получите добавочную уверенность – эффект которой намного долговечнее, чем действие дозы дофамина.

Исследования с участием детей показали, что мысленное представление *и* препятствий на пути к целям, *и* реакций «если/то» способствовало улучшению оценок учеников, уровня посещаемости и поведения в классе. Вдобавок – что неудивительно – независимо проведенные исследования выявили, что реализация намерений способна решительно и последовательно совершенствовать тайм-менеджмент. Почему? Потому что планирование наихудших ситуаций подготавливает к реальности. Условия редко бывают идеальными. А когда у вас есть схема действий на случай, если все затрещит по швам, вы не станете действовать реактивно и бессознательно. Вместо этого вы будете уверенно придерживаться плана. Вы знаете, почему изначально его составили, – потому что у вас есть цели, которые значат для вас гораздо больше, чем кратковременный дофаминовый прилив.

Другие исследования обнаружили, что реализация намерений способна усилить интеллектуальную ясность относительно ваших целей.

Наличие плана – даже такого, в котором вы просчитываете, что потерпите неудачу, – мотивирует вас и разгоняет интеллектуальный туман между вами и вашими целями.

Эта усилившаяся интеллектуальная ясность способна помочь вам лучше осознавать, что вы оказались в ситуации, похожей на ту, что уже с вами случалась. Таким образом, вы можете с большей готовностью и более инстинктивно реагировать на негативные сигналы в своей среде, одновременно минимизируя ложные тревоги.

Сочетание усиленной интеллектуальной ясности, возросшей мотивации и повышенного чувства контроля – мощный коктейль против негативных стимулов и искушений. Совершенство, разумеется, не самоцель. Но почему не быть активным в реализации высших ценностей и намерений? Зачем становиться нечаянным продуктом среды, противоречащей вашим целям? Зачем жить с сожалениями? Если всерьез хотите находиться на высшем уровне, планируйте худшие варианты и знайте, как будете на них реагировать.

Как применять планирование неудач

Развитие реализации намерений создает прочную психологическую связь между компонентами «если» и «то». Цель в том, чтобы ваше «то» – реакция на критическую ситуацию – автоматически включалось после получения сигнала «если». Вам понадобится тренировать рефлекс, пока он не станет привычным стимулом в ответ на негативный фактор. Вы не можете просто поддаться искушению и сказать: «В другой раз». И вам нужно видеть, как вы делаете, что велели себе делать в такой ситуации. Так вы не только воспитываете привычки, но и развиваете доверие к себе. Так вы не только получите заранее спланированную стратегию для наихудших раскладов, но и с гораздо меньшей вероятностью будете с ними сталкиваться, поскольку станете увереннее.

Ваше предварительно расписанное поведение должно включаться немедленно, эффективно и без лишних раздумий. Оно должно быть очень простым и легким. Тогда ваша реализация намерений перестанет быть просто «дорожной картой». Это автоматизированный триггер – внешний стимул (запах, человек, помещение, песня и т. д.), который запускает отретпетированную реакцию. И это означает отточенное – даже инстинктивное – знание, как выглядят обстоятельства потенциальной неудачи.

Мой кузен Джесси больше десяти лет был заядлым курильщиком. Он выкуривал по несколько пачек в день. Три года назад Джесси резко бросил курить. Всякий раз, как он ощущает сильный стресс и ему хочется затянуться сигаретой, он говорит себе: «Если бы я был курильщиком, я бы сейчас закурил». А потом продолжает заниматься делами. Эффективная реализация намерений может быть всего-навсего психологическим напоминанием. Этот триггер работает для Джесси, потому что ему важно не определять себя как курильщика. И эта глубокая заинтересованность помогает ему тренировать мозг так, что он автоматически напоминает об этом, когда Джесси хочет закурить.

У моего младшего брата Тренора отличная стратегия для моментов, когда ему хочется перепройти игру, с которой его связывает зависимость. Если его эмоционально или как-то иначе тянет к компьютеру, он достает дневник и письменно признается в своих чувствах. Он пишет, что только что ощутил желание поиграть. А затем пару минут выполняет упражнения на растяжку.

Не будь у него этой стратегии, его поступком по умолчанию была бы бессознательная реакция на сигнал, появившийся в среде. К сожалению, огромное число сигналов в нынешнем окружении Тренора ассоциируется с игрой. Поэтому триггер желания поиграть срабатывает постоянно. Однако эти средовые привязки к компьютеру становятся все менее и менее прочными по мере того, как он развивает автоматическую реакцию и вытесняет зависимость чем-то более полезным. Есть и другая причина, по которой реализация намерений так важна.

Невозможно по-настоящему преодолеть зависимость, не вытеснив ее чем-то другим. Вакуум должен быть заполнен. И вы должны заполнить его стратегически.

Визуализируйте процесс, а не только результат

Хотя записывание и визуализация осуществления вашей цели крайне полезны, важно также записывать и визуализировать *процесс* их достижения. Исследования показали, что при его представлении, которое включает препятствия на пути к целям и то, как вы с ними справляетесь, ваша эффективность увеличивается, а тревожность уменьшается.

Хотите попробовать? Возьмите лист бумаги и ручку или карандаш и сделайте следующее:

- подумайте о высшей цели,
- запишите ее,
- составьте для нее график (предпочтительно довольно короткий),
- вообразите все потенциальные препятствия, с которыми столкнетесь в процессе достижения этой цели,
- запишите и их,
- теперь придумайте реакцию «если/то» для каждого из этих препятствий,
- запишите все придуманные реакции,
- запишите условия, при которых вы совершенно точно откажетесь от продолжения.

Представьте все разнообразные формы, которые могла бы принять неудача, а затем запланируйте автоматические реакции на каждую из этих ситуаций. Так вы начнете тренировать мозг, чтобы он вовремя включался в работу, задолго до того, как вам это понадобится на практике. Однако стоит запомнить несколько важных предостережений. Очевидно, что, если вы не слишком заинтересованы в цели, ваша реакция «если/то» может оказаться неэффективной. К тому же, если вы не очень уверены в способности добиться успеха, вы, вероятно, его и не добьетесь – каким бы продуманным ни был ваш план.

Другое исследование доказало, что конкретные реакции «если/то» намного эффективнее расплывчатых. Условие типа «если я войду в кухню и мне захочется печенья, то...» гораздо

лучше запрограммирует вас на успех, чем условие «как только мне захочется «мусорной» еды, я...» Так же как в ситуации с визуализацией и постановкой целей, чем конкретнее будет ваш план, тем лучше вам будет удаваться программировать реакции и не сходить с пути к успеху.

Заключение. Как я использую реализацию намерений

Важный компонент формирования среды – передача ей функции рабочей, или кратковременной, памяти. Вам не нужно думать, как себя вести и какие принимать решения. Вместо этого создайте среды, которые сами будут способствовать желательному для вас поведению. Которые либо вынудят вас вести себя наилучшим образом, либо позволят вам полностью перезагрузиться и восстановить контакт с собой.

Успев поработать в жизни со многими зависимыми людьми, я обнаружил, что, когда возникает тяга к чему-то, это длится несколько мучительных мгновений. И они либо сломают вас, либо сделают сильнее. Если вы способны отвлечь себя на эти несколько мгновений, тяга, как правило, пропадает. А поскольку зависимость – противоположность человеческим контактам, лучше всего, когда у вас есть человек, которому вы можете сразу же позвонить в такой ситуации. Худшее, что вы можете сделать, – это положиться на себя. Независимость не помогала вам в прошлом.

Рассчитывайте на тех, кого любите. Ваши узы и связи выручат вас.

Реализация намерений годится не только для сиюминутных ситуаций. Ее применение может быть шире. Порой люди впадают в депрессию и нуждаются в перезагрузке. В таких случаях необходимо иметь под рукой четкие и автоматизированные стратегии. Их нужно делегировать среде. Вы можете уединиться для размышлений или ведения дневника, пойти прогуляться, пробежаться или просто поразмыслить о моменте, когда положение вышло из-под контроля. Жизни вообще свойственно вести себя не так, как мы хотим. Не важно, насколько вы организованны, умны или великолепны. Время от времени все рушится, и вы теряете из виду приоритеты и контакт с другими и самим собой.

Это часть процесса жизни, но не обязательно негативная. Она вполне может нести и позитив, если у вас наготове система, чтобы сладить с ней, когда она проявляется. Всякий раз, как я впадаю в глубокую хандру, я сразу звоню трем близким людям. Эти люди очень разные, но все они были для меня главным якорем в решающие периоды моей жизни.

Переговорив с каждым из них, я достаю дневник и просто начинаю писать. Я пишу о целях, о возникших трудностях и о наиболее важном.

Ведение дневника – определенно один из самых мощных эмоциональных регуляторов, и для меня он служит ежедневным психотерапевтическим сеансом.

При выплескивании мыслей на бумагу процесс писания медленнее, чем когда печатаешь на компьютере. Это позволяет разуму как пристально сосредоточиться, так и порой уйти в сторону. Этот акт дает потоку вдохновения струиться особенно потому, что я трачу несколько минут на медитацию и молитву *до того*, как положить перед собой дневник. Я стараюсь проникнуть в психологическое пространство, в котором записывание мыслей будет для меня действием вдохновляющим и эффективным.

Помимо звонков трем близким друзьям и ведения дневника, когда на меня нападает тоска, я иду в спортзал. Выполнив несколько предварительных упражнений и подвергая себя экстремальным нагрузкам в течение часа, я обычно вытрясаю из головы туман. Тренируясь, я слушаю музыку, стимулирующую множество позитивных и мотивирующих эмоций. Это песни,

которые я люблю много лет, которые помогают мне наладить контакт с собой, моими ценностями и тем, что значит для меня больше всего.

Но иногда этих стратегий недостаточно. Иногда лучший вид реализации намерений – просто на время уехать. Возможно, рутина стала слишком уж рутиной, и нужно перезагрузиться и полностью реструктурироваться. И это подводит нас к следующей главе.

Глава 14

Встряхните свою рутину

Польза регулярных творческих отпусков

В повседневной жизни может быть трудно по-настоящему увидеть себя со стороны. Может быть трудно увидеть свои обстоятельства, среду, влияния, привычки и поведение такими, какие они есть. Иногда нужно буквально выдернуть себя из среды и рутины, чтобы перезагрузиться. Не обязательно надолго. Это может быть всего лишь поездка на выходные или мини-отпуск.

Чем дольше вы сможете оставаться вне рутины, тем лучше. Если получится вырваться на неделю – сделайте это. Старайтесь в это время меньше пользоваться телефоном. Пробуйте полностью присутствовать в текущем моменте, учиться, контактировать – и с другими, и с собой. Возьмите дневник и не жалейте времени на визуализацию своего будущего и размышления о нем. Если нужно, запишите все, что хотели бы удалить из своей жизни, на листе бумаги, а затем сожгите его. Этот метод способен снижать тревожность. Я так делал – и это действительно отличный способ.

Истинное обучение происходит опытным путем. Оно никогда не бывает чисто теоретическим. И, как правило, возникает только в конкретных типах контекстов. Как вдохновение редко приходит, когда вы сидите за рабочим столом, так и глубокое и трансформирующее обучение редко проникает в пределы, ограниченные пределами вашей «плюшевой» и комфортной рутины. Вы должны выбраться из нее наружу. Только сделав это, вы сможете обрести более объективный взгляд на то, что происходит в вашем мире. Совершая вылазки, перезагружаясь и освежаясь, вы смахнете паутину, которая застилает ваше сознание, точно щит.

Когда вы вернетесь в свою среду, увиденное вас поразит. Вы обратите внимание на мелочи, которые обычно ускользали от вашего сознания. Например, вы заметите, насколько загрязнилась микроволновка или какой беспорядок на рабочем столе. Вас поразит, насколько низкими были ваши личные стандарты. Вы будете потрясены, поняв, с чем были готовы мириться. А поскольку вы пережили эволюционные личные переживания, то сразу же возьметесь менять свой мир, чтобы он соответствовал вашей новой и усовершенствованной внутренней реальности.

Длительные творческие отпуска или перерывы

Каждые семь лет дизайнер Стефан Загмайстер закрывает свою нью-йоркскую студию и уходит в годичный творческий отпуск, чтобы обновить и освежить свое креативное мировоззрение. В *TED*-лекции он объясняет творческие прорывы, которые случаются у него во время этих каникул. В сущности, именно в этот один год, проведенный вдали от работы, к Загмайстеру приходят лучшие идеи, которые он воплощает в жизнь следующие несколько лет.

Длительный отпуск становится все более распространенной практикой у отдельных людей и даже целых семей.

С появлением Интернета и таких организаций, как *Airbnb*, *Couchsurfing*, *House Swap* и *WWOOF*, теперь как никогда просто устроить себе каникулы.

Когда мы с Лорен окончили колледж, она захотела, чтобы мы взяли длительный творческий отпуск с помощью компании *WWOOF* (*World Wide Opportunities on Organic Farms*). Я, будучи молодым мужем, всячески стремился порадовать жену. Но меня сильно беспокоила необходимость отказаться от напряженного исследовательского расписания, которое я создал,

поскольку готовился к поступлению в докторантуру. Лорен уверяла меня, что я смогу работать удаленно везде, куда бы мы ни поехали... И это была ложь.

Мы нашли манго-фермы в Новой Зеландии, какао-фермы в Эквадоре и фермы по выращиванию пряностей в Греции. Однако выбрали козью ферму (*Cleire Goats*) на острове у оконечности Ирландии и взяли номер в отеле-пансионе (*Martinstown House*) в часе езды от Дублина.

Первая неделя была для меня шокирующей, первый месяц – угнетающим. А потом я расслабился, забыв обо всем напряжении, связанном с грядущим поступлением, и стал просто наслаждаться однообразными занятиями – дойкой коз, косьбой¹⁸ и прогулками с Лорен. Я позволил себе отдыхать и восстанавливаться. Как ни удивительно, домой я вернулся с ощущением невероятного обновления и ясности. До меня дошло, что исследовательская работа, которую я вел дома, не приведет меня, куда я хотел. Мне уже однажды отказали в приеме в докторантуру, а какой-либо иной, отличной от прежней, подготовки я не получил. Вероятно, мне снова грозило услышать отказ. Так что с новообретенной перспективой, полученной в результате длительной и такой необходимой личной перезагрузки, я снял с себя прежние исследовательские обязательства и решил начать с самого начала. Теперь я был готов к осязаемым результатам, которые помогли бы мне достичь моих целей. Мне нужна была другая среда.

С новой сосредоточенностью и ясностью я принялся активно искать исследователей-наставников и вскоре познакомился с Нейтом Ламбертом, чье руководство изменило мою жизнь и карьеру. Если бы я познакомился с ним до того знаменательного отпуска, скорее всего, я бы не попросил его взять надо мной шефство. Вероятно, я продолжал бы упрямо стремиться к своим неверно избранным целям.

В *WWOOF* хорошо, что такой отпуск обходится недорого. Часто приходится платить только за билеты, а может быть, не понадобится и это, если вы поедете в место недалеко от дома. Как правило, размещением и питанием вас обеспечивают за работу, которую вы согласны выполнять. Но учтите, не все хозяйства одинаковы. На козьей ферме мы четыре недели питались, как крестьяне. Зато потом в *Martinstown House* нас кормили по-королевски. Там каждый из нас набрал по 5 килограммов, поскольку стол был необыкновенно хорош и обилен. Наша трехмесячная поездка обошлась нам меньше чем в 5000 долларов на двоих, включая две недели путешествий по Англии.

Наконец, мы с Лорен уже давно пользуемся услугами сайта *Couchsurfing.com*¹⁹. Мы «каучсерфили» по Лондону, что сэкономило нам тысячи долларов, которые мы иначе потратили бы на гостиницы. Мы также принимали многих людей у себя дома, хотя и не можем продолжать эту практику в последние три года из-за правил, установленных для приемных родителей. Но до того, как стать ими, мы принимали у себя 20-летнего парня по имени Том. На момент приезда к нам он путешествовал уже больше 9 месяцев, а начал странствия, имея в кармане меньше 1000 долларов. С помощью каучсерфинга он объехал все США, время от времени устраиваясь на поденные работы, чтобы заработать на продукты и бензин.

Длительные перерывы важны для психического здоровья и высокой производительности. Не все смогут изменить привычному образу жизни ради такой практики. Но даже короткая передышка способна обновить вас

и оказаться действительно необходимой для улучшения вашей среды и жизни – не говоря уже об эффективности и доходе. Такими передышками могут быть длинный уик-энд или даже целая неделя отпуска, взятые каждые несколько месяцев. Опять же, большинству людей и такой вариант может казаться нереалистичным. Однако, когда ориентируешь свою жизнь на

¹⁸ Косьба – скашивание травы.

¹⁹ Couchsurfing – гостевая сеть, существующая в виде онлайн-сервиса. Члены сети предоставляют друг другу помощь и ночлег во время путешествий и организуют совместные поездки. – *Прим. ред.*

высокую эффективность и результаты, а не просто на занятость, приходишь к осознанию, насколько важны отдых и восстановление.

Краткосрочные отпуска, ретриты и «мини-отшельничество»

Не каждый из нас – предприниматель. У многих отпуска составляют две недели в году. Но все равно каждому нужны передышки, даже если это отдельные дни, проведенные вне сети. Один мой друг, Ричард Пол Эванс, основал группу *Tribe of Kyngs*. Ее цель – помогать мужчинам находить искренних и близких друзей (большая редкость сегодня) и обеспечивать им среду для преодоления трудностей и совершенствования представлений о своей жизни. Несколько раз в году по выходным Рик устраивает ретрит²⁰ для членов *Tribe of Kyngs* на своем ранчо в южной Юте.

Не так давно он пригласил меня поближе познакомиться с его имением и отдыхом, на который он вывозит подопечных. Прежде всего я пришел в восторг от южной Юты. Ранчо Рика располагается рядом с национальным парком «Сион». Но ничуть не меньше потрясла меня культура членов группы и цель ретрита. У него не было, как это обычно бывает, плотной насыщенной программы. «Мужчины – люди занятые, – пояснил мне Рик, – им нужно время, чтобы просто расслабиться. Поэтому на следующие два дня у нас нет никакого расписания. Завтрак будет в девять утра, но если ты решишь подольше поспать – пожалуйста».

Во время пребывания на ранчо я много ездил на джипах и разговаривал с другими мужчинами. Мы даже устроили пейнтбольный турнир. Но помимо этого я провел немало времени сам по себе – читал, делал записи в дневнике, гулял, слушая аудиокниги и любясь прекрасным ландшафтом. Что интересно, за время отлучки мои преданность жене, детям, моей жизни и любовь к ним невероятно усилились. Вырвавшись из привычной жизни, я смог увидеть лучшие ее составляющие такими, какие они есть, – те составляющие, которые так легко нечаянно проигнорировать и воспринять как данность.

По приезде я позвонил жене только из аэропорта, потому что одной из главных целей ретрита было сперва отключиться, а потом заново воссоединиться с собой и жизнью. Но позволившись, я признался Лорен – с большей любовью, чем за все последнее время, – как много она для меня значит. Стыдно сказать, но я слишком часто воспринимаю ее, наших детей и все прекрасные вещи в жизни как должное.

Но во время этого недолгого путешествия я не просто ясно увидел все прекрасное, что уже есть в моей жизни. У меня также случилось немало прозрений, связанных с проектами, которые я собираюсь начать. Среда действительно имеет значение,

и Рик отлично потрудился, создавая среду, в которой я получил массу удовольствия, контактируя с прекрасными людьми, и смог *по-настоящему* расслабиться, перезагрузиться и заново наладить контакт с собой. Я смог подумать, что хочу делать в следующую пару лет. Поскольку в ретрите я находился в пиковом состоянии, я визуализировал, опираясь на самые сокровенные составляющие души и самые высокие устремления. Я был одержим жизнью – и в этом состоянии был открыт для блестящих идей, которые посещали мое сознание.

Итоги

Многие исследования выявили, что гениальные идеи приходят к человеку не за рабочим столом. Мозг лучше всего функционирует в отдохнувшем и расслабленном состоянии. Разу-

²⁰ Ретрит – уединение от общества для внутренней работы, духовной практики.

меется, никаких блестящих идей во время отдыха у вас не возникнет, если вы не вкладываете в рабочий процесс массу труда и сосредоточенности. То же можно сказать и о теле: оно не будет развиваться и становиться сильнее, пока вы спите, если вы не нагружали его до предела во время бодрствования.

Кроме того, самые глубокие прозрения редко случаются в обыденной жизни. Когда вы погружены в рутину, находясь дома и в привычных средах, вы слишком точно сфокусированы на происходящем вокруг вас. Вы не видите за деревьями леса. Как следствие, вам необходимо регулярно отдыхать от этой жизни, уезжая в другие места. Иногда это отпуск с семьей. Иногда – отпуск без семьи, чтобы потом вы могли вернуться, став немного лучше и развив способность любить и поддерживать близких.

Глава 15

Перезагружайте мозг и тело каждую неделю

Сила поста

Вашему телу – и разуму тоже – необходим отдых от еды. Даже если не ежедневно по 12–20 часов, то как минимум еженедельно по 24 часа следует воздерживаться от пищи. Когда вы поститесь, или «отдыхаете» от еды, ваше тело получает возможность «чинить» и восстанавливать себя, вместо того чтобы постоянно тратить энергию на пищеварение. Как вы увидите из дальнейшего, регулярные посты обладают невероятным количеством достоинств.

С медицинской точки зрения, пост, как выяснилось, быстро рассеивает тягу к никотину, алкоголю, кофеину и другим наркотикам. С нейрохимической – повышает уровни гормонов, таких как дофамин, что усиливает ощущения счастья и уверенности, снижая тревожность. Более того, пост активно увеличивает количество мозговых клеток. Вот краткий список научно доказанных преимуществ поста:

- снижение вероятности инсульта,
- уменьшение когнитивных стрессоров, которые вызывают старение, когнитивное угасание и хронические заболевания,
- снижение риска заболевания раком,
- увеличение продолжительности жизни,
- улучшение памяти,
- усиление способности к фокусировке и концентрации.

Если вы и прежде постились, то наверняка сами знаете о радикальных интеллектуальных преимуществах поста. Если нет, пожалуйста, начните практиковать его регулярно. Спустя некоторое время вас поразят ваши когнитивные результаты. Вот некоторые другие научно доказанные преимущества поста для здоровья:

- Посты могут избавить от переедания и расстройств желудочно-кишечного тракта и помочь тем, кому трудно установить шаблон правильного питания из-за работы или иных приоритетов.
- Посты способны очистить вашу кожу от угрей, позволив ей сиять здоровым и полным жизни блеском.
- Посты «перезапускают» вашу иммунную систему, устраняя ущерб от свободных радикалов, регулируя воспалительные процессы в теле и убивая формации раковых клеток.
- Посты нормализуют кровяное давление.
- Посты нормализуют уровень холестерина.
- Благодаря посту уровень гормона роста в крови может увеличиться до пяти раз. Более высокие уровни этого гормона помогают сжиганию жира и увеличению мышечной массы, не считая многочисленных других положительных эффектов.

Во время поста не только улучшается функционирование вашего организма, но и совершенствуется принятие решений о здоровье и физической форме.

Возрастное угасание когнитивных и моторных способностей (таких как физическое равновесие) можно замедлить с помощью поста. Исследования показали, что 16-часовой «отдых от пищи» способен переустановить цикл сна и улучшить качество вашего сна в целом.

Что интересно, ученые в Йеле выяснили, что на пустой желудок получается лучше думать и фокусироваться. Как сказал писатель Робин Шарма, если хотите больше сделать в жизни, потребляйте меньше пищи. Поэтому многие люди, такие как Малкольм Глэдзуэлл, нарочно про-

пускают завтрак, чтобы лучше сфокусироваться на творческой работе. Исследования подтверждают, что состояние поста улучшает фокус, память и способность воспринимать информацию. Проще говоря, пост усиливает производительность и эффективность мозга.

Сейчас, когда пишу эти строки, я пощусь. Лучше всего мне удастся писать, когда в теле минимум пищи или ее вовсе нет. Тогда моя сосредоточенность способна взлететь до небес. К тому же на голодный желудок мне лучше думается, и я обретаю ясность и множество прозрений о моих целях, отношениях и приоритетах. Таким образом, я пощусь не только для здоровья, но и ради понимания картины своей жизни или даже конкретных неотложных проблем.

Для меня пост – действие холистическое, одновременно физическое, эмоциональное, интеллектуальное и духовное. Я практикую его по всем этим причинам. Однако главное его достоинство в том, что он помогает мне наладить контакт с самим собой и моей высшей силой. Он вводит меня в состояние, в котором я могу функционировать на высшем уровне. Для меня все его последствия для здоровья – непреднамеренные, но приятные бонусы.

На случай, если вы еще не поняли: не постясь регулярно, вы упускаете множество больших возможностей. А ведь я еще даже не перечислил преимущества духовные или вдохновляющие. Помимо своей физической, интеллектуальной и эмоциональной пользы пост – одна из лучших стратегий для обретения духовной ясности. Если вы пытаетесь решить какую-то проблему, следует поститься 24 часа. Если хотите, включите в свое воздержание молитву. Когда в вашей системе отсутствует пища, мозг снова начинает правильно функционировать. А душа развивается.

Пять стратегий для развития опыта поста

1. Сделайте пост ритуалом. Это усилит удовольствие от него и углубит его смысл. Ритуал – это торжественная церемония, совершаемая согласно предписанному порядку. Реорганизовать и ритуализировать можно любое занятие. Чтобы это сделать, я всегда начинаю и заканчиваю постный день медитацией и молитвой. Прежде чем начать, я визуализирую и обдумываю, *ради чего* я пощусь. Я открываю дневник и записываю эту цель. Когда день завершен, я записываю озарения, пришедшие ко мне за это время. Сделав такой ритуал привычкой, вы привыкнете к стремительному притоку идей, озарений, вдохновения и глубокого знания, которые тоже неотъемлемая часть поста.

2. Создайте практику поста-милостыни. Чтобы сделать этот опыт еще более возвышенным, возьмите деньги, которые потратили бы на еду (примерный эквивалент), и отдайте их нуждающимся или благотворительной организации, в которую верите. Лично я с радостью отдаю свои приношения голодающим и неимущим. Таким образом я не только не ем ради высшей цели, но и помогаю местным обездоленным. Пост-милостыня делает ваш опыт поста полностью завершенным.

3. Когда вспоминаете о еде, заново фокусируйтесь на цели. Первые несколько раз, когда будете поститься, ждите головных болей и постоянного ощущения голода. Если вам повезло, то вы, возможно, испытывали настоящий голод только пару раз за все свои годы. Как странно думать, что миллионы людей на планете *изо дня в день* ведут голодную жизнь!

Но чем чаще вы станете поститься, тем лучше вам будет удаваться контролировать разум.

Вы не *по-настоящему* умираете от голода, вы просто зависимы (вероятно, от сахара). Вот хороший случай, чтобы применить реализацию намерений.

4. Входите в пост легко и сперва не поститесь слишком долго. Чтобы продвигаться постепенно, вначале воздерживайтесь только от одного приема пищи в день поста. Затем, когда привыкнете, переходите к пропуску двух приемов, а затем и к 24-часовому воздер-

жанию. Людям, впервые ощутившим радикальные преимущества поста, свойственно доводить эту практику до крайностей. Это неразумно. Одних суток более чем достаточно для одного раза.

5. Переходите к посту и выходите из него с помощью скромных и рационально составленных трапез. Новички наедаются до отвала прямо перед постом и сразу после него. Они думают, что, если съедят много, им хватит этой пищи надолго, чтобы не проголодаться. Но когда съедаешь больше необходимого, организм выделяет сверхдозу инсулина, который понижает содержание сахара в крови. Когда это происходит, вы ощущаете голод – как правило, хочется сладкого, – несмотря на то что на самом деле вы сыты. Потребление больших количеств пищи перед постом превращает это *переживание* в настоящий *ад*. Не совершайте такую ошибку! Вместо этого последовательно пейте воду в течение дня накануне поста и ешьте что-то очень легкое, чтобы перейти в нужное состояние. Аналогичным образом, завершив пост, съешьте небольшую порцию пищи, чтобы из него выйти.

Во время поста ваше тело не получает достаточно энергии, и организму приходится использовать скелетные мышцы, превращая их составляющие в энергию. Первые продукты, которые вы употребите после этого ритуала, важны для питания тела, и на их пищеварение и усвоение не должно тратиться много энергии. Пища, которой вы заканчиваете пост, должна определяться вашей целью. Если она – общее здоровье и долголетие, разумно съесть бульон, сваренный на костях с яблочным уксусом. Всегда хороши свежие овощи и фрукты. Если ваша цель – сжигание жира, вам лучше обратить внимание на продукты, которые введут ваше тело в кето-состояние, например *МСТ*-масло. *МСТ* – это среднецепочечные триглицериды, одна из форм насыщенных жирных кислот, которые обладают рядом полезных для здоровья свойств – от развития когнитивной функции до лучшего управления весом. Один из прекрасных источников *МСТ* – кокосовое масло: около 62–65 % жирных кислот в нем составляют *МСТ*. Но в последнее время набирают популярность и более концентрированные вещества. Когда вы завершаете пост, фокусируясь на жирах, это посылает организму сигнал сжигать жир, а не сахар и углеводы.

Заключение

Как и в воспитании всех остальных привычек, поститься становится легче по мере накопления практики. Я пощусь уже много лет, и это один из лучших поступков, которые я совершаю ради своего здоровья. Пост также одна из самых признанных техник в религиозных и духовных практиках.

Глава 16

Организируйте для себя священное пространство *Создайте среду, помогающую не сбиваться с пути*

«Когда принимаете решение, силы вселенной сговариваются, чтобы его осуществить».

Ральф Уолдо Эмерсон

Несмотря на турбулентность и другие условия, заставляющие самолеты 90 % летного времени отклоняться от курса, большинство рейсов прибывают в нужное место в назначенное время. Причина этого феномена проста: благодаря диспетчерской службе и системе инерциального контроля пилоты постоянно корректируют направление. Если проводить коррекцию вовремя, справиться с этим делом нетрудно. Но когда ее проводят нерегулярно, результатом может стать катастрофа.

В 1979 г. пассажирский реактивный самолет с 257 людьми на борту вылетел из Новой Зеландии на обзорную экскурсию в Антарктиду и обратно. Однако пилоты не знали, что кто-то изменил координаты курса всего лишь на какие-то два градуса. В результате этого они оказались на 28 миль восточнее места, где предполагали оказаться. Приблизившись к Антарктиде, пилоты снизили самолет, чтобы позволить пассажирам рассмотреть сверкающие ледяные ландшафты. Увы, неверные координаты привели их прямо к действующему вулкану – Эребусу. Снег на его вершине таял, пар смешивался с тучами над горой, отчего у пилотов сложилось впечатление, что они летят над равниной. Когда приборы просигналили предостережение о быстро поднимающемся уровне земной поверхности, было уже слишком поздно. Самолет врезался в вулкан, и все, кто был на борту, погибли.

Изменение курса всего на пару градусов стало причиной колоссальной трагедии. Мелочи, если их не исправлять, всегда выливаются в крупные неприятности.

Этот рейс – аналогия нашей жизни. Даже кажущиеся несущественными аспекты могут создавать рябь и волны последствий – к добру или худу.

Как вы пилотируете свою жизнь? Какую обратную связь получаете, чтобы корректировать курс? Как часто проверяете навигационную систему? А есть ли у вас она вообще? Каков ваш пункт назначения? Когда вы рассчитываете до него добраться? На верном ли вы сейчас курсе, не сошли ли вы с него? Как вы это определяете? Как вы можете устранить «турбулентность» и другие условия, заставляющие вас менять направление?

Эта глава объясняет важность наличия среды, в которой вы регулярно решаете эти важные вопросы. Так же как самолету, вам необходимо постоянно проводить коррекцию курса, иначе вы, естественно, *сильно отклонитесь от него*. Вам нужно ежедневно пересматривать свои ценности и долгосрочные цели. Вам необходимо визуализировать будущее, которое вы стараетесь создать. Как только вы создали это представление, вам нужно организовать для себя ситуации, которые заставят его стать реальностью. Мечты большинства людей так и остаются мечтами.

Каждый день проводите время в контакте с собой и своей мечтой

Вам необходимо тихое место, куда вы будете удаляться, чтобы вступать в контакт с собой и своими мечтами. Место, помогающее придерживаться курса. Если не будете регулярно уда-

ляться в него, вам будет трудно не отклоняться от пути. Вашим священным местом может быть ваш дом, парк или храм. В любом случае оно должно у вас быть, чтобы вы могли побыть в одиночестве и восстановить контакт.

Американский писатель Ричард Пол Эванс рассказал мне о своей личной практике «Пяти царств», которая сильно повлияла на мой подход к жизни. Первое «царство» включает только вас и вашу высшую силу. Никому иному, даже супругу или супруге, нет доступа в него. Если оно наполнится другими вещами и людьми, ваша жизнь быстро превратится в хаос. Когда это «царство» становится действительно первым в вашей жизни и настроено должным образом, тогда и только тогда вы можете поддерживать долгосрочный успех в остальных сферах жизни.

Ваше второе «царство» – это семья. Вы можете быть счастливы с родными, только если сделаете первое «царство» своим главным приоритетом. Если не разберетесь как следует с самим собой, вы не сможете быть проницательным и сильным в отношениях с родственниками. Вы не сможете занимать сильную позицию, чтобы завоевать уважение семьи. Но при правильной настройке ваши близкие будут доверять вам и уважать вас. Близкие также будут ощущать вашу любовь, потому что вы сможете по-настоящему ее им давать.

Третье «царство» – это ваши друзья. Четвертое – организации, в которых состоите. А пятое – мир в целом.

Когда ваше первое «царство» в порядке, вы обладаете ясностью и уверенностью. Вы можете создавать цели и мечты и быстро реализовать их. Вы живете не реактивно, а занимаете сильную активную позицию. Вы ощущаете ясность. Вы ощущаете защищенность. Вы демонстрируете умиротворенность и уверенность вне зависимости от стрессов и внешних давлений.

Когда в первом «царстве» царит разлад, истинной уверенности вам не видать. Пребывая в конфликте с собой, вы погрязаете в страхе и неуверенности. Вы так или иначе сбиваетесь с курса. И даже если отклонение составит всего один градус, оно негативно воздействует на все области вашей жизни. А за продолжительный срок неприятные мелочи превратятся в большие проблемы. Со временем вы можете очнуться в шокирующем кошмаре. Вы оглянитесь по сторонам и увидите среду, в которой не хотите находиться. Однако вы будете уже адаптированы к этому ужасному месту. Оно станет вашей жизнью и вашим домом.

Где бы вы ни были в своей жизни, какими бы путанными ни были ваши приоритеты, вы всегда можете вернуться на курс.

Вы можете снова создать гармонию с самим собой. Вы можете укрепить уверенность и вновь собрать всю головоломку. Вы можете создать среду, которая даст вам силы жить вашими мечтами и ценностями.

Создание условий, помогающих не сбиваться с пути

Некоторыми видами деятельности – такими как визуализация и планирование будущего, принятие важных решений или попытки общаться с небесами – следует заниматься в личной священной среде. Это не означает, что вы непременно должны отправляться в горы или в храм, хотя и то и другое может быть прекрасным вариантом. Скорее, вам просто нужно личное место, которое создает комфортную с психологической точки зрения обстановку для ясного мышления.

Для принятия серьезных решений лучше всего находиться в пиковом интеллектуальном состоянии. Если продолжите жить с ослабленным или неуверенным состоянием ума, генезис вашего выбора будет поверхностным и слабым. Велика вероятность, что вы его не реализуете. По словам писателя и предпринимателя Тони Роббинса, когда вы масштабно размышляете и принимаете важные решения, вам нужна среда, стимулирующая благодарность, ясность и

энтузиазм в отношении вашей жизни. Вам нужно удалиться в глубоко медитативное место, где вы сможете вообразить желаемое будущее.

Усилить опыт визуализации и медитации можно в особенной среде. Вам нужно неприкосновенное пространство без отвлекающих факторов, где вы сможете мысленно создавать желанное будущее.

Лично у меня есть пара избранных мест, которые я освятил – буквально – для конкретной цели: медитации и визуализации. Это мои пространства для творения. И даже просто находясь в них, я ощущаю вдохновение.

Актер и комик Джим Керри применил этот принцип к созданию невероятных возможностей. Несмотря на то что его детство прошло в такой крайней бедности, что некоторое время его семье пришлось жить в фургоне на лужайке у родственника, Керри верил в свое будущее. Каждый вечер в конце 1980-х гг. он въезжал на машине на вершину большого холма с видом на Лос-Анджелес и представлял, как кинорежиссеры высоко оценивают его работу. Этот холм был его священным пространством. Он поднимался туда каждый вечер. В то время он был безденежным и еле сводившим концы с концами молодым комиком.

Однажды вечером в 1990 г., мечтая и глядя на Лос-Анджелес, Керри выписал самому себе чек на 10 миллионов долларов и в строке извещения написал: «За оказанные актерские услуги». Он датировал этот чек Днем благодарения 1995 г. и вложил его в бумажник. Керри дал себе пять лет. И прямо перед истечением срока ему выплатили 10 миллионов долларов за роль в фильме «Тупой и еще тупее». Мечта, которую он создал, находясь в своем священном пространстве, стала реальностью. Она воплотилась потому, что он постоянно восстанавливал контакт с собой.

Заключение

Есть ли у вас место, куда вы удаляетесь, чтобы восстановить контакт с собой, медитировать, молиться и визуализировать? Не сошли ли вы с курса? Ограничиваете ли вы время для достижения целей? Есть ли в вашем первом «царстве» люди или вещи, которых не должно там быть?

Эпилог

Где бы вы ни были, вы способны меняться

Я провел последние десять лет, старательно изучая вопрос изменения людей. Мои исследования начались как духовные и продолжались все время, пока я учился в университете и докторантуре, но уже как психологические. Я продолжаю искать самые эффективные и надежные способы осуществления желаемых перемен.

Эта книга была задумана не как всеобъемлющее исследование. Ее задача – быстро обеспечить вам схему, набор стратегий для более эффективной реализации мечты. Если вы дочитали до этого места, то вы, как я понимаю, хотите чего-то большего, чем имеете сейчас. Вы хотите жить в большей гармонии со своими высшими целями и устремлениями. Вы хотите чувствовать себя хозяином жизни и трансформироваться путем мощных переживаний.

Рассмотрев этот вопрос со множества разных точек зрения, я совершенно уверен, что сила воли – не эффективный подход к личным переменам. В духовном плане я скорее стал бы опираться на высшую силу, чем на свою собственную. В плане мотивации я бы скорее положился на стимул «зачем». А в том, что касается поведения, я предпочел бы делегировать волевою функцию среде, устранив отвлекающие факторы, вместо того чтобы зависеть от нее.

Я писал эту книгу главным образом в попытке доказать, что вы можете меняться. Вы не неизменны. Наоборот, вы пластичны. И вы действительно можете преобразоваться самым радикальным образом. Вы можете измениться даже мгновенно. Но вы никогда не сумеете этого сделать, если будете фокусироваться исключительно на себе. Наиболее честный и сильный способ трансформироваться – опираться на внешние факторы. Проводя резкие и значительные изменения в своей среде, вы вынуждены меняться сами.

В детстве и старших классах я видел, как моя жизнь начинает ускользать из-под моего контроля. Родители развелись, когда мне было 11. В подростковом возрасте мне не доставало стабильности. У меня было такое ощущение, что мне не за что держаться. Я едва сумел окончить школу. Почти весь следующий год провел перед компьютерным экраном: самозабвенно играл в *World of Warcraft*. Мой рацион питания состоял из пиццы и лимонада. Я стал порождением среды, с которой внутренне конфликтовал. Но судьба меня не баловала, и я начинал привыкать к этому, убеждая себя, что просто такова жизнь.

Примерно лет в двадцать я решил постепенно отделить себя от своей среды. Это началось с того, что я пару раз в неделю посреди ночи уходил на пробежку – в одиночку. Мой распорядок дня практически не изменился. Сон и компьютерные игры. Но эти пробежки исподволь начали меня менять. Нахождение вне зоны действия триггеров и эмоций моей среды позволяло мне мыслить ясно. Я начал думать о жизни, которую создавал для себя. Я увидел, что адаптируюсь к такой жизни, которой для себя не хотел. И стал размышлять, кем хотел быть и о будущем, которого хотел для себя.

Примерно после полугода занятий бегом я в 2007 г. осилил марафон, а потом принял решение уехать из дома – в январе 2008 года, сразу после двадцатого дня рождения. Мне нужен был какой-то выход, новое начало, свежий старт, другая индивидуальность. Я знал, что не смогу перепрограммировать себя, если останусь дома. Я пытался посещать местный колледж и не осилил даже пары курсов. В конце концов я подрядился служить в одной церкви на другом конце страны. Я оставил друзей, семью, любимые игры и даже вдохновляющие пробежки. Переключатель щелкнул.

В новой среде я мог быть кем угодно. Никто не знал, кто я такой. Два года вся моя миссия состояла из непрестанной помощи другим людям – часто с гораздо менее благополучными корнями, чем у меня самого. К тому же я отдавал множество часов чтению книг и заполнению

дневников – их скопились целые стопки. Эти занятия цементировали мою решимость когда-нибудь стать писателем.

Когда я в 22 года вернулся домой, то больше не вписывался в прежнюю среду. Я стал другим человеком и только дивился, сколь многое дома осталось прежним, пока я был в отъезде. Я со всей горячностью погрузился в учебу, работу и чтение. Поддерживаемый новообретенными мечтами и навыками, я ветерком пролетел через бакалавриат, окончив курс за три года. В это же время познакомился с Лорен, женился на ней и в 2014 г. поступил в престижную докторантуру, даже не подавая официального заявления. За это время я научился выбирать стоящих наставников и максимизировать отношения с ними.

В январе 2015 г., через четыре месяца после начала учебы в докторантуре, мы с Лорен получили одобрение наших кандидатур как приемных родителей и взяли на усыновление троих детей из одной семьи, которым было тогда три, пять и семь лет. То, что мы стали родителями детей, росших в трудных условиях, стало для нас трансформирующим опытом.

Хотя я больше пяти лет лелеял мечту стать профессиональным писателем, она все это время напоминала грузовик, застрявший в снегу. Я не мог нащупать сцепление с почвой, чтобы двинуться вперед. Когда же я стал приемным отцом, я все равно что наполнил кузов машины грузом дров. Приняв на себя вес ответственности, я сразу же ощутил необходимость срочно действовать. В то время я занимался ненавистной и скучной работой в университетском кампусе, чтобы оплачивать обучение и обеспечивать семью из пяти человек. Мотивация, созданная моим новым положением отца и добытчика, придала мне мужества уйти с университетской работы и выделить время в расписании для создания писательской платформы. Временные финансовые трудности я рассматривал как долгосрочное вложение в карьеру. Я ушел с официальной работы и начал вести блог весной 2015 г.

Я никогда не сомневался, что добьюсь успеха как писатель. Не потому, что обладаю каким-то врожденным талантом. Скорее потому, что мое положение требовало, чтобы я стал успешен. Но помимо этого я еще и видел у мира огромную потребность в помощи. Люди, все до единого, обладают гигантским потенциалом. Если есть возможность что-то сделать для других – нужно делать.

Я привожу здесь свою историю как доказательство, что принципы, изложенные в книге, работают. Вы можете измениться. Но для этого вы должны изменить свою среду. Вы должны постоянно менять ее – всякий раз, как будете готовы подняться на новый уровень. И это, я надеюсь, станет шаблоном всей вашей жизни. Никогда не переставайте развиваться. Никогда не переставайте трансформироваться через опыт и отношения, как с другими людьми, так и с вашей высшей силой.

Вы можете это сделать.

Где бы вы ни были, чем бы ни были заняты, что бы с вами ни происходило – вы можете меняться. Вы можете воплощать свои ценности и мечты. Но этого никогда не случится, если позволите своему миру оставаться таким, каков он есть. Это я вам гарантирую. Я видел, как большинство людей в моей жизни безуспешно пытались меняться, потому что принимали все бремя перемен на себя. Это не работало. И не может работать.

Изменив свою среду, вы изменитесь сами. Но это должен быть *сознательный выбор*. Если кто-то изменит среду за вас, ваши шансы адаптироваться к ней и надолго сохранить полученные навыки будут низкими. Хотя вы – порождение своей среды, ее состояние должно быть вашим активным решением. В противном случае вы живете реактивно.

Вы готовы?

Об авторе

Бенджамин Харди получил докторский диплом по индустриальной и организационной психологии в Клемсонском университете. С весны 2015 г., вскоре после того как Харди начал вести блог, он стал ведущим автором популярного вебсайта Medium.com. Его статьи каждый месяц читают миллионы людей. Он и его жена Лорен – приемные родители троих детей. Живут в Южной Калифорнии.

Благодарности

Эта книга не была бы возможна без участия многих людей. Я благодарен за всю помощь, которую получил от наставников, учителей, друзей и родственников. Особенно я благодарен Богу за то, что подарил мне эту великолепную жизнь, и за то, что Он всегда со мной. Я благодарен моей жене Лорен за то, что она позволяет мне жить, как я мечтал, и остается моей вечной спутницей. Я благодарен нашим детям, которые каждый день побуждают меня совершенствоваться как личность. Я благодарен матери и отцу, Сюзан Найт и Филу Харди, и моим братьям Тревору и Джейкобу за то, что они дарят мне вдохновение и безусловную любовь. Я благодарен сводным брату и сестре Кею и Джене за их любовь и финансовую поддержку, когда я строил писательскую карьеру.

Я благодарен Мишель Хаури, моему редактору в *Hachette*, за то, что она нашла мои работы на Medium.com, дала мне шанс и помогла мне сделать эту книгу. Я благодарен Райану Холидею за вдохновляющие труды, которые он написал, за то, что помог мне создать заявку, нашел агента и поддерживал меня на протяжении всех процессов написания и продвижения этой книги. Я благодарен Рейчел Вогел, моему агенту, за то, что она помогала мне принимать разумные профессиональные решения, и за эмоциональную поддержку. Я благодарен куратору моего диплома Синди Пьюри за терпение и понимание. Я знаю, что не был ни обычным, ни идеальным студентом. Я не мог бы пожелать лучшего и более вдумчивого наставника. Я благодарен Джеффу Гоинсу за советы и дружбу, когда я занимался писательской карьерой. Я благодарен Ричарду Полу Эвансу за то, что он наставлял меня в литературном мастерстве и в жизни.

Я благодарен Нейту Ламберту за то, что он помог мне развить мои писательские навыки и с тех пор стал одним из моих лучших друзей. Я благодарен Джеффри Реберу и Бренту Слайфу за то, что они учили меня в университете. Они изменили мой взгляд на многие вещи, и значительная часть этой книги – результат того, чему я у них научился. Я благодарен Майклу Баркеру, Джейн Кристенсен, Брайану Кристенсену, Мэтту Барлоу, Стиву Дауну, Уэйну Беку, Ричи Нортону и Роберту Клубенспайсу за то, что были моей поддержкой и семьей. И еще многим, многим людям, которых я не назвал по именам, – спасибо вам! Я полон смирения и благодарности. И, наконец, спасибо всем писателям – авторам книг, которые вдохновляли меня.

КОГДА ВЫ ДАРИТЕ КНИГУ, ВЫ ДАРИТЕ ЦЕЛЫЙ МИР

ХОТИТЕ ЗНАТЬ БОЛЬШЕ?

Заходите на сайт:

<https://eksmo.ru/b2b/>

Звоните по телефону:

+7 495 411-68-59, доб. 2261

