

Глава 10

Почему не срабатывают наши решения? И что с этим делать?

Вы принимаете решение изменить что-то в вашей жизни в лучшую сторону. Эта перемена может касаться чего угодно. Но давайте представим себе, что вы готовитесь встать на путь к мастерству, сопряженный с регулярным трудом и занятиями. Вы рассказываете об этом друзьям. Вы излагаете свое решение на бумаге. Вы добиваетесь этой перемены в жизни. Все срабатывает. Вы прекрасно себя чувствуете. Вы счастливы. Ваши друзья счастливы вместе с вами. *Ваша жизнь изменилась к лучшему.* А потом вы соскальзываете назад.

Почему? Разве вы представляете собой какого-то недотепу, у которого нет силы воли? Не обязательно. Соскальзывание или отступление назад на пути к мастерству — явление очень распространенное. Ведь каждый из нас внутренне сопротивляется значительным переменам в жизни, независимо от того, сделают они ее лучше или хуже. Наше тело, наш мозг и наше поведение остаются в своем прежнем состоянии, в четко очерченных его пределах, и активно противятся любым переменам. Это нормально и даже хорошо.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Только представьте себе: если температура вашего тела меняется вверх или вниз всего на какую-нибудь пару градусов, это уже становится большой проблемой. То же самое относится и к уровню сахара в крови, и ко многим другим физиологическим параметрам. Состояние равновесия, то есть сопротивления переменам, называется гомеостазом*. Это понятие характерно для всех саморегулируемых систем — от бактерии и лягушки до человека, а также любых сообществ — от семьи до государства. Оно относится и к психоэмоциональным состояниям и поведению, а также к физиологическим функциям организмов.

Простейший пример гомеостаза можно обнаружить в системе отопления вашего дома. Термостат на стене измеряет температуру в помещении. Когда зимой она падает ниже заданного вами значения, термостат посылает электрический сигнал, который включает систему обогрева. Та замыкает цепь, посылая тепло в то помещение, где расположен термостат. Когда температура сравнивается с установленной вами, термостат вновь посылает сигнал системе, и та выключает обогреватель, сохраняя таким образом гомеостаз.

Для поддержания нужной температуры в помещении необходим только один обратный сигнал в цепочке. Поддержание жизни даже простейшего одноклеточного существа связано с тысячами таких обратных сигналов. А для обеспечения существования человека необходимы миллиарды сигналов, возникающих в мозгу и распространяющихся по нейронным путям.

* Гомеостаз — саморегуляция, способность открытой системы сохранять постоянно своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание динамического равновесия. *Прим. перев.*

Один пример: каждый из нас обладает примерно 150 тысячами микроскопических термостатов, расположенных на нервных окончаниях у поверхности кожи. Эти нервные окончания чувствительны к потере тепла. У нас есть еще примерно такие же микроскопические термостаты, расположенные чуть глубже поверхности кожи, которые предупреждают нас о перегреве организма. И еще более чувствительные живые приборы расположены у нас в гипоталамусе, который лежит в основании мозга, поблизости от ответвлений основных артерий, питающих кровью наш головной мозг. Эти микротермостаты улавливают самые незначительные колебания температуры нашей крови. Когда вам становится холодно, они посылают сигналы о приостановке активности потовыделительным железам и порам, а также обеспечивают сжатие небольших кровеносных сосудов, находящихся у поверхности кожи. Действие гормонов и мышечные сокращения вызывают у вас дрожь, благодаря которой организм производит дополнительное тепло. Одновременно ваши органы чувств посылают четкие сигналы в мозг, который дает вам команду двигаться, обеспечить организму тепло за счет одежды, прижаться к кому-то, искать убежище или развести костер.

Гомеостаз в социальных группах предполагает участие дополнительных сигнальных цепочек. Семьи сохраняют стабильность при помощи передачи знаний, убеждения, наказаний, поощрений, подарков, услуг, знаков одобрения и привязанности и даже чрезвычайно тонкого языка жестов и выражений лица. Социальные группы, которые размерами превышают семью, используют еще большее число обратных связей. Общественная культура страны, например, включает в себя законодательство, исполнение законов, образование, искусство, спортивные состязания, экономические методы поощрения, которыми отмечаются определенные виды

деятельности. Помимо этого, в нее входит сложная система нравов и обычаев, образцов для подражания и представлений о престиже, которые формируют в значительной степени СМИ. Надо сказать, что радио, телевидение, а теперь и интернет выступают в данном случае как нервная система страны. Хотя можно было бы утверждать, что американская культура помешана на всем новом, однако главная функция всех вышеперечисленных общественных институтов состоит в том, чтобы обеспечить выживание системы в таком виде, в каком она пребывает сейчас.

Проблема состоит в том, что способность открытой системы к саморегуляции работает на сохранение постоянства даже тогда, когда в этом постоянстве не все хорошо. Например, последние двадцать лет жизни — то есть после окончания школы — вы, скорее всего, вели сидячий образ жизни. Сегодня большинство ваших друзей активно посещает фитнес-центры, и вы решаете, что если уж не можете отменить фитнес-революцию, то лучше присоединитесь к ней. Вам доставляет радость приобретение одежды для бега и кроссовок. Такую же радость вы испытываете, когда делаете свои первые шаги, занявшись зарядкой на спортивной площадке средней школы недалеко от вашего дома. Но по мере того, как вы заканчиваете первую треть первого круга, случается нечто ужасное. Вроде у вас что-то с животом. Вроде вас стало мутить. У вас в груди возникает странное чувство паники. У вас такое ощущение, будто вы умираете.

Нет, вы не умираете. Более того, испытываемые вами симптомы, скорее всего, сами по себе не очень серьезны. То, что вы сейчас испытываете, — это сигнал тревоги от гомеостаза. Звучат колокольчики, сверкают лампочки. *Внимание! Внимание! Имеются существенные изменения в системе дыхания, частоте сердечных сокращений, метаболических*

реакциях организма. Прекратите немедленно то, чем вы занимаетесь сейчас!

Напомню: гомеостаз не делает различия между тем, что вы назвали бы переменной к лучшему или к худшему. Он отторгает *любое* изменение. После двадцати лет сидячего образа жизни ваше тело рассматривает этот режим как «нормальное» состояние. Попытка осуществить изменение к лучшему рассматривается как угроза. Поэтому со спортивной площадки вы медленно возвращаетесь к своей машине, раздумывая над тем, к какой бы другой революции, кроме «революции фитнеса», примкнуть.

Возьмем другой пример — семью из пяти человек. Отец здесь алкоголик, который уходит в запой через каждые шесть-восемь недель. В это время в течение нескольких дней семья переживает муки. Но при этом ее члены не испытывают ничего нового. Эти периодические мучительные состояния уже стали нормой. Но вот отец по той или иной причине перестает пить. Вы сразу подумаете о том, что все в семье этому счастливы. Так оно и есть. Но на время. Гомеостаз способен наносить удары коварно и подло. Существует большая вероятность того, что через несколько месяцев кто-то еще из семьи (например, сын-подросток) совершит какой-то серьезный проступок (например, попадет на торговле наркотиками), в результате чего семья снова начнет испытывать те же муки, которые сопровождали раньше запои отца. Без совета умного специалиста члены этой семьи не поймут, что сын подсознательно занял место отца для того, чтобы сохранить состояние системы неизменным и «нормальным».

Здесь нет необходимости перечислять те способы, которыми системы, организации и страны сопротивляются переменам и отступают назад, когда перемены все-таки свершаются. Достаточно будет сказать, что уровень такого

сопротивления соответствует размеру и скорости изменения, а не тому, насколько это изменение позитивно или негативно. Если реформы в какой-либо организации или стране встречают сильное сопротивление, то это означает, что лежащая в их основе идея либо очень правильная, либо очень неправильная. Пустые перемены, бюрократическая возня воспринимаются обществом достаточно легко — и в этом одна из причин того, что у нас их так много. Точно так же мы легче воспринимаем ту форму психотерапии, которая состоит в основном из болтовни. Это происходит потому, что она не приносит никаких перемен за исключением того, что пациент может выговориться. Мы хотим, чтобы наш разум, наше тело, наше общество были едиными и цельными. Мы хотим, чтобы квитанции на оплату поступали вовремя. Для того чтобы выжить, нам нужно постоянство.

Однако перемены все же происходят. Меняются люди. Меняются семьи. Меняются организации и целые страны. Гомеостаз восстанавливается, даже если этот процесс связан с тревогами, болью и разочарованиями. Возникают неизбежные вопросы. Как относиться к гомеостазу? Как сделать более устойчивыми перемены к лучшему? Как относиться к «побочным эффектам»?

Эти вопросы приобретают колоссальное значение тогда, когда вы встаете на путь мастерства. Представьте себе, что после многих лет пофигизма в карьере вы решаете начать относиться к ней по-новому, с точки зрения принципов мастерства. Теперь изменится вся ваша жизнь, а значит, вы неизбежно столкнетесь с проявлениями гомеостаза. Но если даже вы решите твердо придерживаться принципов мастерства не в основном своем деле, а в хобби, будь то садоводство или теннис, эффект от такой перемены затронет почти все, что вы делаете. Подлинная реализация вашего потенциала

в любой области может изменить вас во многом. Однако, сколько бы вы ни наслаждались пользой от перемен, очень вероятно, что рано или поздно вы снова встретитесь с гомеостазом. Вы можете почувствовать его тревожные сигналы как в физической, так и в психологической сферах. Вы можете встретить сопротивление переменам со стороны семьи, друзей и коллег. И вам повезло, если вы не обнаружите себя соскальзывающим с пути назад в состояния, которые я уже называл: позера, максималиста или пофигиста.

В конечном счете вы сами должны решить для себя, действительно ли вы хотите потратить время и силы, чтобы встать на путь к мастерству и удержаться на нем. Ниже я привожу пять советов, которые могут вам помочь. Хотя эти советы касаются мастерства, их можно применить и к другим переменам в вашей жизни.

1. Помните о том, как работает гомеостаз. Возможно, это самый важный совет. Готовьтесь к сопротивлению и ответным ударам. Осознавайте то, что, когда зазвучат тревожные колокольчики, это не обязательно будет означать, что вы больны, или сошли с ума, или ленитесь, или просто ошиблись, приняв решение о вступлении на путь мастерства. На самом деле эти сигналы тревоги могут означать только то, что ваша жизнь действительно меняется. То есть происходит то, чего вы и хотели. А возможно, это не ваш путь. Здесь следует подумать, прислушаться к себе. В любом случае не паникуйте и не сдавайтесь при первых же трудностях.

Вы можете ожидать сопротивления со стороны друзей, семьи и коллег. (Гомеостаз, как мы увидели, относится к социальным системам в такой же степени, как и к отдельному индивидууму.) Например, раньше вам было трудно встать в 7:30 утра, и вы почти тащили себя за шиворот, чтобы прийти на службу к 9:00. Теперь, когда вы встали на путь

мастерства, вы встаете в 6:00, совершаете пятикилометровую пробежку и появляетесь в офисе, полный энергии, в 8:30. Возможно, вы наивно полагаете, что ваши коллеги будут по этому поводу прыгать от радости. Поспешу вас разочаровать. А когда вы будете возвращаться домой, все еще полный энергии, вы думаете, вашей семье понравится эта перемена? Возможно. Но помните: когда меняется одна часть системы, должна измениться вся система. Так что не удивляйтесь, когда некоторые из тех, кого вы любите, начнут прямо или косвенно противодействовать вашему совершенствованию. Это происходит не потому, что они желают вам чего-то недоброго. Просто так работает гомеостаз.

2. *Будьте готовы к тому, чтобы договариваться со своим сопротивлением переменам.* Итак, что же делать, когда вы наталкиваетесь на внутреннее сопротивление переменам? Когда внутри вас звучат сигналы тревоги и мигают тревожные лампочки? Ну что же, вам при этом не следует отступить. Но не следует и идти вперед напролом. Компромисс — это пропуск в любую долгосрочную перемену в вашей жизни, от повышения скорости бега до реорганизации компании. Бегун на длинные дистанции, который работает над улучшением результата, договаривается с гомеостазом, используя боль не в качестве оппонента, а в качестве лучшего проводника к совершенствованию. Менеджер, ориентированный на перемены, внимательно прислушивается и присматривается к признакам недовольства коллектива для того, чтобы проводить преобразования мягко, не провоцируя бунт.

Искусство балансировки на пределе возможного включает в себя необходимость делать один шаг назад на каждые два шага вперед. Оно требует также решимости двигаться вперед и умения правильно оценивать то, что нас окружает. Простое отключение бдительности по отношению к сигналам

тревоги лишает нас правильного курса и создает риск разрушения системы. Так же как и механическое прокладывание пути, несмотря на предупреждающие сигналы, увеличивает вероятность последующего отступления.

Вы никогда не можете на сто процентов знать, в чем конкретно проявится сопротивление. В ощущении тревоги? В психосоматическом состоянии? Склонности к саботированию работы? Стычках с членами семьи, друзьями и коллегами? Ничего подобного вы не замечаете? Тогда будьте настороже. Не исключены удары извне — за попытку нарушить существующий порядок вещей.

3. *Создавайте для себя систему поддержки.* Вы можете внести перемены в свою жизнь в одиночку. Но легче это делать при поддержке других людей, которые разделяют с вами радости и опасности предпринимаемых изменений. Лучшая система поддержки — это люди, которые прошли через такие же перемены или находятся в процессе их реализации. Люди, которые могут поделиться с вами собственными историями перемен и выслушать вашу; люди, которые поддерживают вас, когда вы начнете соскальзывать назад, и воодушевят, когда вы продолжите движение вперед. К счастью, путь к мастерству почти всегда способствует интеграции людей, идущих этим же путем в той или иной области. В своей классической книге «*Homo Ludens: Человек играющий*» Йохан Хейзинга* рассуждает о способности спорта и игр объединять людей. Сообщество игроков или спортсменов, подчеркивает он, продолжает общение даже после окончания игры, будучи движимым «ощущениями совместного нахождения

* Йохан Хейзинга — нидерландский философ, историк, исследователь культуры, профессор Гронингенского и Лейденского университетов. Книга была издана на русском языке: *Й. Хейзинга. Homo Ludens: Человек играющий.* СПб., 2011. *Прим. перев.*

в необычной игровой ситуации, разделения каких-то важных принципов, отсоединения от остального мира и отказа от привычных норм». То же самое можно сказать о множестве других видов человеческой деятельности, которые не являются спортом: искусстве, ремеслах, охоте, рыбалке, йоге, практике дзен и даже определенных профессиях.

А что же происходит тогда, когда ваш путь к мастерству предполагает одиночество? Что, если вы не можете найти себе попутчиков в этом путешествии? Как минимум вы можете рассказать близким вам людям о том, чем именно вы занимаетесь, и попросить их о поддержке.

4. Регулярно практикуйтесь в своем навыке или умении. Люди, решившиеся на любую перемену в жизни, могут получить ощущение стабильности и комфорта, регулярно занимаясь любимым делом. И не столько для достижения в нем видимых извне результатов, сколько ради самого процесса. Человек, вставший на путь к мастерству, в этом смысле удачлив уже хотя бы потому, что понимаемая таким образом практика сама по себе составляет основу пути. Обстоятельства будут особенно благоприятными тогда, когда вы уже постоянно практикуетесь в каком-то деле. Тогда вам легче будет встретить необходимость перемен и начало движения по новому пути. Вам легче будет применять выработанные в себе принципы мастерства в работе или важных отношениях, даже если это мастерство состоит всего лишь в постоянных и регулярных утренних физических упражнениях. Практика какого-то навыка является, в конечном счете, привычкой. Поэтому любые регулярные занятия или тренировки создают стабильную базу на время непостоянства и перемен.

5. Посвятите себя учению на протяжении всей жизни. Мы склонны забывать, что учение на самом деле — это

значительно больше, чем просто процесс усвоения новых знаний. Учиться — значит меняться. Обучение, будь то интеллектуальное или физическое совершенствование, — это динамическое изменение личности. Этот процесс не должен заканчиваться с окончанием колледжа или с достижением сорока, шестидесяти или даже восьмидесяти лет. Лучший навык — умение учиться. Просто потому, что этот процесс длится у человека всю жизнь. И позер, и максималист, и пофигист тоже по-своему чему-то учатся. Но учеба на протяжении всей жизни — это особая территория тех, кто шагает по пути к мастерству. Пути, который никогда не кончается.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Глава 11

Силы для мастерства

Если вы думаете, что у вас просто нет сил и времени для того, чтобы достичь в чем-то мастерства, вспомните известную поговорку, гласящую, что, если вам нужно, чтобы было сделано какое-то дело, попросите сделать его занятого человека. Большинство из нас знает хотя бы одного очень энергичного человека, который делает и доводит до конца значительно больше работы, чем составила бы его доля при ее равномерном распределении между всеми. Почти каждый из нас тоже может вспомнить времена, когда он буквально светился энергией. Когда никакие горы не казались нам слишком высокими. Когда границы между работой и игрой были очень размытыми и труд доставлял нам подлинное наслаждение. Помните, как вы еле могли держать свои глаза открытыми на уроке, зато были чрезвычайно активны и удивительно резвы в течение долгих часов спортивных тренировок? А помните тот бешеный прилив энергии, который посещал вас, когда вы влюблялись, или когда перед вами вставала интересная задача на работе, или когда вам грозила опасность?

Человеческое существо подобно машине, которая стареет при недостаточном использовании. Разумеется, нашей ак-



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)