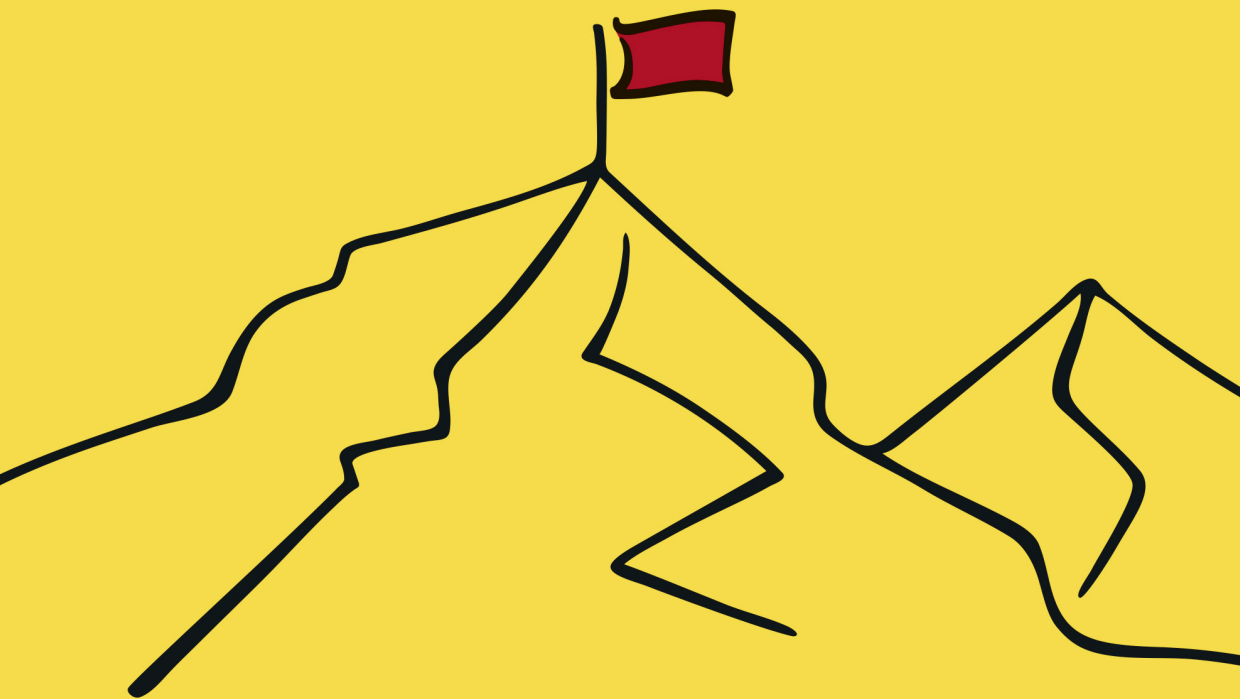




**БЕРНАРД РОС**

# **ПРИВЫЧКА ДОСТИГАТЬ**

**КАК ПРИМЕНЯТЬ  
ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ  
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ КАЗАЛИСЬ ВАМ  
НЕВОЗМОЖНЫМИ**

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

# Оглавление

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение. Коты с желтыми глазами . . . . .                        | 10  |
| Глава 1. Наши представления не соответствуют реальности . . . . . | 21  |
| Глава 2. Оправдания — ерунда. . . . .                             | 43  |
| Глава 3. Как стать свободным. . . . .                             | 65  |
| Глава 4. В поисках помощи . . . . .                               | 95  |
| Глава 5. Действие — это всё . . . . .                             | 105 |
| Глава 6. Следите за своим языком . . . . .                        | 125 |
| Глава 7. Групповые привычки. . . . .                              | 143 |
| Глава 8. Ваш внутренний имидж. . . . .                            | 181 |
| Глава 9. Общая картина . . . . .                                  | 205 |
| Глава 10. Достижения как привычка. . . . .                        | 225 |
| Благодарности . . . . .                                           | 240 |
| Примечания . . . . .                                              | 245 |
| Библиография . . . . .                                            | 249 |
| Об авторе . . . . .                                               | 251 |

# Глава 1

## Наши представления не соответствуют реальности

Как могу я сказать, о чем думаю, пока не увидел объект, о котором говорю?

Э. М. Форстер\*

Ваша жизнь не важна. Но не стоит бросаться в реку с ближайшего моста. Речь о философских аспектах. Признаем честно: наше восприятие людей, объектов и обстоятельств субъективно. Тут все не так однозначно. Функциональное и дисфункциональное поведение человека\*\* основано на том, как *именно он* воспринимает окружающую действительность. И взгляды на жизнь тесно связаны со способностью достичь успеха. Хвастун может добиться благополучия, но все равно останется хвастуном. Это не успех. Успех — это когда вы занимаетесь любимым делом и счастливы.

Именно вы придаете всему окружающему  
смысл и значение

Один из слушателей моего курса в Стэнфорде, Майк, решил создать музыкальный инструмент для ежегодного фестиваля Burning Man («Горящий человек») в штате Невада. Он проводится за неделю до Дня

---

\* Эдвард Форстер, чаще Э. М. Форстер (1879–1970), — английский романист и эссеист, которого занимала неспособность людей различных социальных групп понять и принять друг друга. *Прим. перев.*

\*\* Функциональное поведение человека обычно подкрепляется положительно. Дисфункциональное чаще требует негативного подкрепления или наказания. *Прим. перев.*

труда в пустыне Блэк-Рок. Там представлены различные произведения искусства, машины и другие объекты. Майку пришла в голову идея реализовать собственный проект, потому что мы с ним посещаем этот фестиваль. Он вознамерился создать переносной орган необычной конструкции. Внутри инструмента должен был быть встроен портативный паровой котел, пар из которого проходил бы по трубкам и создавал звуки.

Проект показался мне слишком амбициозным, но я не стал отговаривать Майку, потому что видел его искреннее воодушевление. Мы договорились, что он будет приходить ко мне раз в неделю и рассказывать, как идут дела.

Но дела пошли не совсем так, как я ожидал. Сначала Майк заживал ко мне — главным образом для того, чтобы принести извинения за медленную работу. Вскоре я устал от его отговорок и сказал, что отменяю встречи. Если Майку будет нужно, он всегда может найти меня. А я подожду результата.

Когда подошли сроки фестиваля, я приехал в Неваду и направился к тому месту, где должен был быть Майк. С собой я пригласил Адриана и Стива — двух очень способных инженеров, с которыми мы регулярно посещали мероприятие в поисках оригинальных проектов и решений. То, что показал нам Майк, было ужасно. Он не успел закончить проект, и орган работал очень плохо или вообще не работал. Чувствовалось, что Майк очень расстроен. Адриан и Стив сочувствовали ему. Если бы в тот момент меня попросили дать оценку работе Майка, я, конечно, не сказал бы ничего хорошего.

Прокрутим ленту жизни на три года вперед. Я снова приехал на фестиваль с Адрианом и Стивом. На этот раз нас заинтересовало эзотерическое выступление танцевального ансамбля девушек из художественно-инновационной организации Flaming Lotus Girls\*. Оно проходило на фоне и во взаимосвязи с движениями гигантской механической скульптуры «Мать-змея». Она имела в длину около 40 м,

---

\* Flaming Lotus Girls — некоммерческая американская организация, пропагандирующая достижения науки и техники в увязке с художественными выступлениями. Создана в 2000 году в Калифорнии. В настоящее время насчитывает около 100 штатных сотрудников. Дает яркие шоу на стыке техники, искусства и пиротехники по всему миру. *Прим. перев.*

а различные участки ее тела двигались относительно друг друга. «Мать-змея» как будто обвивала и защищала свое яйцо. Из специальных отверстий в спине механической змеи, которых насчитывалось 41, на высоту 6 м извергалось пламя. Голова и челюсти приводились в движение гидравлическими приводами. Мы трое стояли перед этим чудом техники ошеломленные, как и тысячи зрителей вокруг нас. Все сошлись во мнении, что это самый впечатляющий проект из представленных на фестивале. Мы посмотрели шоу в течение еще нескольких минут, а затем пошли изучать другие изобретения.

Через несколько часов я вернулся к «Матери-змее» уже один. К тому времени танцевальное шоу окончилось, и толпа поредела. Мне представилась возможность повнимательнее рассмотреть отдельные узлы и детали грандиозной конструкции. Во мне проснулся интерес инженера, и я попытался задать несколько вопросов одному из парней на площадке о характере механических соединений, связывавших голову змеи с телом. Парень ответил мне, что всех деталей не знает, но «вон тот парень с блоком управления в руках в курсе всех нюансов проекта». Я огляделся и увидел Майка. Я подошел к нему, мы обнялись и начали беседу.

Майк рассказал, что увлекся участием в подготовке шоу Flaming Lotus Girls. Эта организация занимается синтезом техники, информационных технологий и искусства. Ее участники постоянно разрабатывают сложные художественные шоу. Майка привлекает то, что он все время учится новому. Ему нравится работать на стыке техники и искусства. Я рассказал ему о своих впечатлениях от его нового проекта.

По дороге с фестиваля домой я почти восемь часов думал о случае Майка. Я вспомнил, как был расстроен тем, что у него не получился проект, когда он учился в моей группе. И почувствовал гордость за то, чего он сейчас достиг. Раньше я вряд ли высоко отозвался бы о его инженерных способностях. Зато теперь я с радостью дал бы ему лучшие рекомендации. Было ясно, что на самом деле Майк не такой, каким я его себе представлял, а его случай стал для меня очень хорошим опытом, о котором я прежде не мог бы и помыслить.

«Ну что, я оправдался?» — написал он мне позже. Я рассмеялся. Да, он оправдался сполна.

Чтобы понять другого, иногда нужно очень много времени. Люди постоянно меняются и в хорошую, и в плохую сторону. Все способно на озарение. Теперь я понимаю, что не знал Майка тогда, когда он учился в моей группе. Видимо, я считал его студентом с ленцой, не понимавшим важность учебы. И я списал его со счетов как лодыря на основе сиюминутного впечатления. Я не дал себе труда остановиться на секунду и подумать о том, что в нем может быть скрыт большой талант.

Этот урок я запомнил накрепко. Меняется все. И именно от вас зависит то, чем объект или человек станет на самом деле.

## Моя дочь не имеет для меня никакого значения

Я часто даю группе такое упражнение. Я хожу по аудитории и прошу слушателей выделить что-то особое в своей жизни. Что угодно. Потом я прошу их сказать вслух, что в этом нет смысла. Я показываю, что изначально у объекта или человека нет значения. Например, я могу сказать, что моя работа не имеет для меня значения, а следующий участник — что его жена не имеет для него значения. Другие могут сказать, что наш Институт дизайна не имеет значения, их ботинки, рубашка, волосы, вес, велосипед, математические способности тоже. Все вещи — от мелочей до поистине важных — оказываются в одной категории: они не имеют внутреннего значения.

Затем вся группа начинает произносить названия объектов, которые не имеют присущего только им значения, — одновременно и громко. Возникает много шума и веселья. Эта какофония раскрепощает людей, и они уже могут громко говорить о вещах, еще недавно важных для них, как не имеющих значения.

Вы можете делать это упражнение и в одиночестве. Оно всегда раскрепощает.

### Ваша очередь

Сделайте несколько глубоких вдохов. На несколько минут закройте глаза. Затем откройте их и внимательно переведите взгляд с одного предмета на другой. Каждый раз, когда в поле зрения попадает новый объект, скажите, что он не имеет значения (например, «Кресло не имеет значения»).

Подумайте о родственниках и других дорогих вам людях, объектах и событиях, например ваших главных достижениях или приобретениях. Назовите их, добавив, что они не имеют для вас значения. Потом спокойно посидите несколько минут и повспоминайте.

Моей коллеге Шери было трудно произнести, что ее дочь не имеет для нее значения. Конечно, это не так. Но то значение, которое Шери придает своей дочери, не может быть естественно предопределенным. Ведь некоторые матери бросают своих детей. И даже убивают их. Некоторые матери относятся к дочерям с безразличностью и безразличием, другие — лелеют и всячески поддерживают. Набор вариантов взаимоотношений между матерями и дочерьми, как и значения, которое матери придают этим отношениям, бесконечен.

Суть упражнения не в том, чтобы заставить участников изменить свои взаимоотношения с людьми. Скорее, слушателям прививается мысль о том, что они сами *выбрали для себя* значение, которое вкладывают в эти отношения. После таких упражнений учащиеся зачастую начинают отчетливее понимать, насколько человек или объект важен для них. (Например, Шери стала ценить свои взаимоотношения с дочерью после упражнений еще больше.) Кроме того, слушатели осознают, что они способны влиять на значение, которое придают кому-то или чему-то.

Например, неудача может быть поначалу очень болезненной. Но она редко становится катастрофой, если человек не придает ей такого значения. Мой коллега Джордж был буквально раздавлен горем, когда его сын совершил самоубийство из-за неверности любимой. Молодой влюбленный воспринял события, которые могли быстро забыться, как выбор между жизнью и смертью. Трагедия всегда усугубляется не только самим событием, но и отсутствием жизненных перспектив для того, кто ее переживает. И многие из нас утрачивают эти перспективы, не в состоянии отступить на шаг назад и посмотреть на все иначе.

Только когда вы поймете, что именно вы можете выбирать, какое значение придавать объекту или событию в своей жизни, вы осознаете, что именно вы, а не внешние обстоятельства, определяете качество вашей жизни.

## Вечных журналов нарушений не существует

И в моей жизни было много событий, над которыми теперь я могу только посмеяться. Хотя в то время мне было не до смеха.

Помню, как я, тогда четвероклассник, пришел домой в слезах. Я шумел на лестнице, и учительница сказала мне, что мой проступок будет занесен в «вечный журнал нарушений». Я был подавлен, решив, что этот журнал будет преследовать меня всю жизнь. Мама попыталась меня успокоить, убеждая в том, что мое нарушение не такое уж и грубое и мне не о чем беспокоиться. Но я не поверил. Только несколько лет спустя я узнал, что никаких «вечных журналов нарушений» не существует. Но возникает и другой вопрос: а если бы такие журналы существовали, как бы они повлияли на мою жизнь?

Схожий инцидент произошел со мной и в докторантуре. Я был намного старше и, кажется, должен был быть намного умнее. К сожалению, это было не так. Я готовил докторскую диссертацию и слушал продвинутый курс «Математические методы в физике», который читал молодой лауреат Нобелевской премии. Финальные экзамены включали некоторые разделы физики, которых я не знал и которые не затрагивались в курсе лекций. Я получил «неуд». Когда я подошел к профессору, чтобы обсудить с ним свой результат, он сказал: «Вы ведь инженер. Если бы я вздумал прослушать курс по музыке, я бы, наверное, тоже провалился».

Конечно, в тот раз я не бросился к маме за утешением, хотя ситуация тоже казалась мне ужасной. Я в расстроенных чувствах пошел к своему научному руководителю. Он заверил меня, что мне не о чем беспокоиться. Но неудача долго не давала мне покоя. Я, конечно, понял, что мой «неуд» никого не интересовал. А даже если бы и нет, изменилось ли что-нибудь в моей жизни? Вряд ли. Но я прошел тот же курс у другого профессора и получил «отлично». И знаете что? Это тоже не вызвало ни у кого никакого интереса.

Единственный человек, который следит за вашим «журналом» успехов и неудач, — вы сами. И у вас всегда есть время вынести нужные уроки. Если не в первый, то хотя бы в пятый раз.



## Чему учит предательство

Когда-то я читал курс лекций по робототехнике в Болгарии в период холодной войны. Я показал слушателям видеозапись с некоторыми проектами своих студентов. Подошло время обеда, и когда я попросил вернуть видеопленку, мне сказали, что ее заперли в сейф для сохранности и теперь ищут человека, который по ошибке унес ключ.

Мне все это показалось странным. Ближе к вечеру я поделился своими впечатлениями с приятелем, который также участвовал в том семинаре. Он доверительно сообщил мне, что задержка с возвратом пленки происходит оттого, что местный профессор — руководитель семинара и его помощники отнесли видеозапись «куда надо» и там ее сейчас копируют. Видеозапись мне вернули, с тем же объяснением. Меня это очень расстроило. Я был разозлен и задет тем, что болгары предали меня и нашу дружбу.

На второй лекции я говорил о научных обменах, призванных укреплять доверие и дружбу между учеными разных стран. При этом я пристально смотрел в глаза руководителям болгарской делегации, как будто намекая, что я знаю об их проступке. Но меня это не удовлетворило. Я был настолько взбешен, что вышел в парк прогуляться, отказавшись от участия в банкете.

В парке я продолжал кипеть. И тут я вспомнил свое упражнение. Я поочередно восстановил в памяти события того дня, повторяя, что ни одно из них не имеет значения. Когда я дошел до фразы «Эта видеозапись не имеет никакого значения», меня осенило. Ведь все именно так! На видеопленке нет ничего такого, что представляло бы какую-то ценность для меня или для них. Что они хотели с ней сделать? До сих пор не знаю. Передать спецслужбам? Показать студентам? Почерпнуть какие-то идеи для своих проектов? Но ведь во время лекции я уже показывал эту ленту. На ней не было ничего конфиденциального или сносшибательного. Если бы они попросили меня, я с радостью дал бы им копию. С чего я так всполошился? Просто я придал видеопленке значение, которого она на самом деле не имела.

Зачем же портить себе вечер? Когда в голове прояснилось, я вернулся в гостиницу и с удовольствием поучаствовал в банкете, который устроили организаторы.

Этот случай стал для меня наглядным доказательством того, что если я и не могу управлять внешними воздействиями на свою жизнь, я способен сам вырабатывать для себя линию поведения. Как только вы почувствуете, что значение всего определяете только вы, вы почувствуете себя хозяином собственной жизни, а не бессильным рабом обстоятельств и случайностей.

## Модифицированная радикальная мастэктомия

Когда у моей подруги Энн обнаружили рак груди и провели операцию, она написала большую поэму «Модифицированная радикальная мастэктомия», которая была напечатана в медицинском журнале *New England Journal of Medicine*, а позже вошла в сборник под названием «Модифицированная радикальная мастэктомия и другие поэмы о раке». Американская ассоциация по борьбе с раком распространяла этот сборник в качестве учебного материала, и он стал для многих источником утешения и успокоения. Энн получила от читателей много писем, в которых говорилось о той большой психологической помощи, которую им оказала эта книга. Одно очень трогательное письмо пришло от хирурга, который рассказал, что хотя провел в своей жизни множество операций по поводу рака груди, в том числе и своей жене, только изучив стихотворные произведения Энн, он понял всю глубину психологии больных и их жизни. Именно тогда я узнал, что Энн обладает редким внутренним талантом отрешаться от своих горестей и искренне передавать свой позитивный опыт борьбы с болезнью другим людям.

Несколькими годами спустя мужу Энн, Джулиану, которому было тогда 59 лет, поставили диагноз «болезнь Альцгеймера». Несколько лет у Энн еще были силы, чтобы ухаживать за Джулианом дома. К сожалению, со временем его состояние ухудшилось настолько, что Энн уже не справлялась. Джулиана перевезли в специализированное медицинское учреждение — дом престарелых, километрах в шести-десяти от дома Энн. Она навещала мужа регулярно, а я присоединялся к ней раз в месяц.

Обычно мы забирали Джулиана и ехали с ним в ближайший парк на озере. Там мы брались за руки и медленно прогуливались вдоль

озера, напевая старые народные песни вроде «О, моя дорогая Клементина» и даже старинную шотландскую «Лох Ломонд» в честь родины Джулиана. Под конец мы всегда покупали ему мороженое или еще что-нибудь вкусное, зубы у него были белые и крепкие. Такие посещения всегда проходили в очень доброй атмосфере и были наполнены радостью даже тогда, когда мне не было ясно, узнал ли меня Джулиан на этот раз или нет. По дороге домой в машине я всегда радовался тому, что все еще жив. Я уже ждал очередного визита к Джулиану.

Энн рассказала о жизни Джулиана в двух книгах: «Болезнь Альцгеймера: любовная история» и «Необычная вдова». Она описывает, как после первых приступов страха, гнева на судьбу и ужаса перед уготовленными им испытаниями они решили с Джулианом пройти оставшуюся часть пути в любви и согласии. Ее книги использовались Американской ассоциацией по борьбе с болезнью Альцгеймера для психологической поддержки многих семей, члены которых страдают этим страшным заболеванием. Профессиональные медики часто приглашают Энн на различные мероприятия, чтобы послушать ее рассказ об опыте ухода за больным.

Еще когда Джулиан был жив, у меня был другой друг с болезнью Альцгеймера. У него тоже имелись заботливые родственники. Но они не смогли справиться с ощущением страха и трагедии. Они держали больного, словно ребенка, под неусыпным и жестким контролем.

Когда я посещал эту семью, мне всегда было неудобно, и я с радостью уезжал. В этом доме не было тепла и радости. Контраст с примером Джулиана бросался в глаза. Что интересно, оба моих друга до заболевания были очень похожи, да и болезнь протекала у них примерно одинаково. Вся разница была в Энн. Для меня она остается напоминанием о том, что если мы можем придавать всему правильное значение, то способны контролировать события и превращать свои беды в добро, которым щедро делимся с окружающими.

## Что такое достижения

Рискуя показаться хвастуном, должен признаться, что у меня много наград. Целые полки и ящики заполнены ими. Их приятно получать, а банкеты по поводу их вручения порой очень хороши. Но когда

я просыпаюсь на следующее утро и смотрю на них — на стекло и красивые корочки, — то не ощущаю, что они много для меня значат.

То же происходит со многими знаками «достижений». Школьный аттестат с отличием, университетский диплом, высокооплачиваемая должность, еще более высокооплачиваемая должность, грамота «продавца месяца», престижный кабинет в университетском кампусе, служебный лимузин, внимание прессы, награды вспоминаются тогда, когда мы думаем о каких-то достижениях. Для меня все это пустой звук.

Конечно, за каждым знаком отличия может стоять истинное достижение. То, что сохраняет для вас значение дольше одного дня. Но часто это просто символы, которые вы демонстрируете людям, чтобы они знали, что вы что-то собой представляете. Делают ли они вас счастливыми сами по себе?

Я знаю медиамагнатов, которые несчастны в жизни. Они тратят деньги на то, чтобы врачи отсасывали жир с их талии, и нанимают гигантских охранников, опасаясь (может, и справедливо) за свою жизнь. Они все время хотят превзойти себя, зарабатывая очередной миллион. И все ради чего? И я знаю художников, которые еле сводят концы с концами, но считают свою жизнь счастливой и интересной. Ни один из этих вариантов не может считаться единственно верным путем к счастью и просветлению. Разумеется, вы можете быть и богатыми, и счастливыми. Но не обязательно одно связано с другим.

Достижение ради достижения — это мелко. Это вечная гонка за морковкой, которую держат перед вами на палочке. Для меня настоящим достижением становится полноценное путешествие в другую страну, изучение нового языка, открытие собственного пути в решении задачи. Или умение быть самодостаточным. Или умение находить друзей на всю жизнь.

Я определил бы достижение как свершение дела своей жизни так, чтобы человек получил от этого удовлетворение и дал жизненные силы себе и окружающим. Для этого нужно развить навык управления трудными аспектами жизни и взаимоотношениями с друзьями. Это подразумевает найти то, что по-настоящему привлекает нас и дает позитивную подпитку. Если мы правильно выстраиваем свою жизнь, то она не становится для нас бесконечной борьбой, хотя временами требует серьезных усилий.

## Незнакомое знакомое

Чтобы находить новые подходы к событиям и отношениям с людьми, нужно смотреть на них по-новому. Во время семинаров по развитию креативной уверенности в наших группах слушателям раздаются холщовые мешочки со всякими материалами и инструментами. А потом перед ними ставится проблема. Материалы и инструменты обычно хорошо известны всем. Пути их применения понятны. Вам предлагается использовать их любым доступным способом, чтобы решить поставленную задачу. При этом в большинстве случаев прямая связь между предметами и задачей отсутствует. Например, вам могут дать задание соорудить устройство, обеспечивающее связь между людьми, с применением коробки из-под хлопьев, молотка, ватных подушечек, расчески и стеклянных шариков.

Большинство людей находятся под влиянием известного когнитивного искажения, которое обозначается термином «функциональная ригидность». Оно заставляет видеть возможность использования объектов только по их обычному назначению. В принципе это позволяет принимать вполне работающие или хотя бы понятные решения. Но самые интересные варианты возникают тогда, когда человек способен преодолеть «функциональную ригидность» мышления и использовать самые простые обиходные предметы по-новому. Здесь стоит подумать о том, что *ничто из окружающего нас на самом деле не является тем, за что мы его принимаем*. Вы должны суметь сделать известное и привычное неизвестным и непривычным.

Например, при таком подходе коробка с хлопьями для завтрака — уже не коробка хлопьев. Она может быть разделена на картонную и бумажную части. Она может стать источником биомассы или маленьких гранул и зерен. Содержимое коробки можно превратить в липкую массу. А молоток — использовать как тяжелый предмет, источник дерева и металла, пробойник, шатун или маятник. Скотч позволяет соединять предметы и материалы, но из него можно создать и самостоятельные конструкции любой формы. Есть еще много способов творческого использования перечисленных предметов для того, чтобы выполнить различные задания.

Тот же подход применим и к нам самим. Различные элементы нашего поведения и взаимоотношений с людьми могут использоваться по-разному, как и предметы в материальном мире. Конечно, зачастую непросто вырваться из плена общепринятых стереотипов и представлений, но если нам это удастся, то перед нами открывается новый мир. Перестаньте приклеивать всему привычные ярлыки. Майк не стал неудачником только потому, что потерпел крах с проектом, начатым в моей группе. Вы не бездарь только потому, что потеряли работу. Постарайтесь превратить известное в непривычное, и вы получите восхитительный результат вместо скучного, предсказуемого и привычного.

Впервые я испытал всю силу отхода от стереотипного мышления после утомительного рабочего дня, в течение которого я провел несколько интенсивных занятий по развитию у слушателей креативной уверенности. Я отдыхал во время небольшого перерыва и был измотан. Я в одиночестве сидел перед большим фонтаном. И вдруг перед моими усталыми глазами струи фонтана превратились в поток отдельных капель, которые падали каждая по себе. Я испытал удивительное ощущение. У меня создалось впечатление, что мои глаза слишком устали для того, чтобы воспринимать струи фонтана как единое целое. Ярлык «фонтан» как будто исчез из моего сознания.

Если вы перестанете приклеивать ярлыки к окружающему миру, к вашей работе и жизни и т.д., то можете нащупать новые удивительные пути саморазвития. Несколько моих любимых слушателей так и не окончили курс в нашем Институте дизайна. Вместо того чтобы «играть по принятым правилам», они выбрали другой путь. Не исключаю, что поначалу их родители вряд ли были рады их выбору. Но сегодня, когда я иногда случайно встречаю этих ребят на улице, то почти всегда вижу, что они вполне счастливы. И это совершенно не удивляет меня.

Вы можете устранить ярлыки полностью. А можете всего лишь слегка изменить свои стереотипы, что тоже даст значительный эффект. Последние научные исследования показывают, что отказ от них может значительно изменить поведение человека. Например, если вы просите людей быть выборщиками на выборах, то получите значительно больший процент голосов, чем если вы просто попросите

голосовать<sup>6</sup>. А если вы попросите людей не быть обманщиками, то допускать какую-то форму обмана они будут гораздо реже, чем если вы просто попросите их не обманывать. Дело в том, что люди, как правило, более озабочены своим имиджем (тем, как они выглядят в глазах других), чем своими действиями.

И чтобы изменить свое поведение, человеку прежде необходимо поменять свое внутреннее видение себя, свой внутренний имидж.

У каждого из нас есть мысли о том, какие мы. Наша самооценка может быть правильной и не очень. Но она всегда оказывает решающее воздействие на то, как мы реагируем на происходящее. В своей книге «Гибкое сознание» психолог Кэрл Дуэк пишет, что ее исследования на протяжении 20 лет убедительно доказывают: *ваш взгляд на себя серьезно влияет на ваш подход к жизни*. Он может определить, станете ли вы тем человеком, которым хотите стать, и сможете ли достичь своих целей<sup>7</sup>.

Иногда в жизни возникают крупные и важные события, которые меняют ее течение. Но чаще изменения происходят постепенно и почти незаметно. Неожиданные негативные или позитивные события меняют наш внутренний имидж незначительно. Однако в результате постоянных небольших изменений он может полностью поменяться. Если эти перемены окажутся позитивными, вы будете лучше понимать свои возможности. Психологи говорят в таких случаях о возрастающей самоэффективности, или вере в свои силы.

Это произошло с моим коллегой Дагом, который в целях борьбы с настигшим его сахарным диабетом решил совершать длительные велосипедные поездки от кампуса Стэнфордского университета далеко в горы до поселка Скай Лонда. Путь туда и обратно составляет примерно 35 км, а перепад высот — около 500 м. Поначалу все у Дага шло хорошо. Затем он стал замечать, как много мусора валяется на самой дороге и вокруг нее. Первой его мыслью при этом было: «Должен же кто-то все это убирать!» Потом его озарило, что этим «кем-то» может быть и он. Поэтому Даг начал брать с собой в поездки пластиковые мешки, в которые он, периодически останавливаясь, собирал пустые банки из-под пива и другой мусор. Постепенно это стало его новой ролевой функцией. В итоге многие начали замечать, как какой-то человек, спускаясь по дороге с горы, одной рукой



управляет велосипедом, а в другой везет большой мешок с мусором. Люди увидели, что Даг в одиночку содержит в чистоте большой кусок дороги.

Благородная деятельность Дага становилась все более известной в округе, и он стал получать предложения. Многие водители обращались к нему, даже предлагая деньги за его труд. Дага стали приглашать на мероприятия местного муниципалитета и вечеринки, о нем писали газеты и был снят телесюжет<sup>8</sup>. Даг получил премию округа Сан-Матео за вклад в защиту окружающей среды. Он стал местной знаменитостью.

Когда-то Даг думал: «Должен же кто-то все это убирать!» А теперь его самооценка значительно повысилась. Он стал «мистером экология» или даже профессором «мусорное ведро», как я любовно его назвал.

Концепция самоэффективности или повышения веры в свои силы — по существу, психотерапевтическая методика<sup>9</sup>, которая используется при лечении страхов и других психических расстройств. Похожие идеи применяются в образовании и в улучшении душевного здоровья людей. В идеальном мире именно наша самооценка определяет наши действия. В реальном же мире ситуация гораздо сложнее.

## Кто контролирует ваш мозг?

Нам нравится думать, что мы контролируем свои действия. Общество тоже полагает именно так, иначе невозможно было бы оправдать меры по сдерживанию антисоциального поведения или даже наказание за него. Но все мы понимаем, что не все мы совершаем сознательно. Действия, осуществляемые без участия сознания, называются инстинктивными или автономными.

Такое поведение легко обнаружить и у других биологических видов. Иногда оно весьма сложно и определяется структурой ДНК. Например, южноафриканская птица-ткач плетет гнезда с использованием специфических материалов. В ходе одного из экспериментов ученые изолировали пару этих птиц от привычных им строительных материалов и пернатых одного с ними вида на период жизни пяти



поколений<sup>10</sup>. Подопытные особи были лишены возможности не только строить, но даже видеть привычные гнезда. И все же, когда их шестому поколению (которое было по-прежнему изолировано от своих сородичей) был дан доступ к привычным материалам, пара построила превосходное гнездо по всем правилам. Этот пример экстравагантен, но он хорошо иллюстрирует то, что даже сложное поведение живых организмов может быть инстинктивным и не контролироваться сознанием.

Такие формы поведения четко проявляются, когда физическая опасность или эмоциональные угрозы вызывают острые реакции вроде «бей или беги». Еще до того, как сигнал опасности достигает мозга и может быть обработан им, наше подсознание и инстинкты уже включают механизмы тела и мы начинаем действовать.

Иногда подсознательные реакции могут спасти нам жизнь, но не всегда это адекватный ответ на эмоциональные угрозы, распространенные в нашем психологически непростом мире. Не все жизненные проблемы могут быть успешно решены с помощью первых реакций на них. Например, когда какой-то придурок влетает в ваш ряд движения на скорости 130 км/ч.

Что происходит, когда кто-то агрессивно ведет себя на шоссе? Большинство людей начинают вести себя неправильно. Они решают бить. Они кричат, отчаянно сигналият, иногда даже пытаются догнать наглеца или преградить ему путь. Хотя лучшее решение с точки зрения выживания — *бежать*. Я обсуждал эту ситуацию с людьми из разных социальных групп. И могу засвидетельствовать, что большинство сходились именно на этом ответе. Мы все считаем, что от агрессивного или опасно ведущего себя на дороге водителя лучше держаться как можно дальше. Но некоторые заявляют, что в таких случаях они преследуют машину нарушителя. Откуда берется такая реакция? Из нашего подсознания, когда первым инстинктивным решением становится «удар по газам». Второе, более осторожное, — результат работы нашего мозга под контролем сознания.

Первая реакция *спровоцирована исключительно миндалевидным телом (амигдалой)* — небольшим органом, расположенным в лимбической системе мозга (такую реакцию специалисты называют *limbic hijacking*, то есть «похищение мозга миндалевидным телом»).

Его основная функция — немедленное возбуждение коры надпочечников, выделяющих адреналин, сразу по получении зрительного или иного сигнала опасности. Миндалевидное тело соединено и с лобными долями мозга, но эти нейронные связи действуют медленнее.

Важно помнить, что даже «вторичная» реакция, прошедшая процесс рационального обдумывания, не всегда осознанна. Многие поступают так же, как наши друзья или члены семьи. Иногда это приводит к мысли о том, что даже не очень благовидные действия такого рода нормальны. Приложив небольшие усилия, вы легко можете изменить свою «вторичную реакцию». Просто нужно решить, что это вам нужно, а затем немного поработать. Если вы хотите научиться сдерживать первые подсознательные импульсы, вы сможете научить лобные доли мозга брать ситуацию под контроль, успокаивать вас и даже расслаблять ваше тело.

Известно, что некоторым людям контроль над собой дается труднее. Но даже с горячим характером от рождения или в результате воспитания (или того и другого) вы всегда сможете научиться контролировать вторичные реакции так, чтобы по крайней мере не бросаться на людей. Некоторые люди из числа сильных мира сего — политики, актеры, певцы, президенты компаний и даже издатели — разрушили свои карьеры из-за того, что не научились держать реакции лимбической системы под контролем. Моментальные и неконтролируемые вспышки могут стоить очень дорого.

Психолог из Гарвардского университета Руди Танзи рекомендует предпринимать четыре последовательных шага в ситуациях, в которых мы оказываемся в плену у «верховенства миндалевидного тела»<sup>11</sup>.

- Остановить себя от первого импульсивного шага, диктуемого реакцией на ситуацию.
- Сделать глубокий вдох.
- Проверить свои ощущения.
- Вспомнить о последнем событии или ситуации, которые принесли вам ощущение счастья и умиротворенности.

С точки зрения дизайн-мышления так вы ломаете импульсивную реакцию «бей» и рассматриваете ее как проблему, которую нужно

решить. Затем вы создаете позитивную идею. Это приносит состояние душевного равновесия, и вы снова контролируете свои действия.

В большинстве случаев достаточно первых трех шагов, чтобы восстановить контроль над ситуацией. Тут необходимо практиковаться (с точки зрения дизайн-мышления — создавать модели или прототипы), но если вы будете делать это каждый раз на пороге импульсивного или неблагоприятного поступка, вам будет все легче сдерживать и останавливать себя. В любом случае глубокий вдох в любой ситуации вам не повредит.

## Активно задействуйте свой мозг

А что можно сказать о других, менее острых ситуациях? Могут ли эти методики помочь эффективнее реагировать на обычные стресс-факторы? Конечно. Если вы проясните для себя состояние вашего мышления и целенаправленно улучшите его, вы заставите свой мозг работать более эффективно. И такая «чистка» от стрессов может стать для вас привычным делом.

Многие неправильные проявления нашего поведения связаны с дисбалансом в использовании различных отделов мозга. Например, патологическое стремление к еде обычно обусловлено активностью «рептильного мозга» (стволовой частью). Искусственное поведение с элементами нарциссизма говорит о том, что у человека более активна лимбическая система мозга. Высокий интеллект обычно связывают с развитием неокортекса (новой коры головного мозга).

Мы можем «отключиться» от конкретного отдела головного мозга, постоянно занимаясь самооценкой, и натренировать свой мозг, чтобы он более активно занимался оценкой наших чувств, состояния нашего тела или социальных связей. Обычно говорят, что «мозг выше материи». Это главный принцип когнитивно-поведенческой психотерапии. Если мы сможем изменить образ мыслей, то изменится и поведение. Когнитивно-поведенческая психотерапия помогает не всем, но я этот метод поддерживаю. Независимо от того, что вызвало ваше психологическое состояние, сознательное изменение ваших мыслей по поводу него помогает решить проблему.

## Ваша очередь

Кто я? Чего я хочу? Какова моя цель? Задайте себе эти вопросы несколько раз и дайте первый ответ, который придет вам в голову. Вы можете записать ответы в дневник или блокнот либо просто произнести их вслух. Не заикливайтесь, просто отвечайте. Не страшно, если вы будете повторяться. Ничего, если ваши ответы будут казаться не слишком умными. Каждый вопрос нужно повторять по меньшей мере в течение 5–10 минут. Если вы найдете себе пару, то можете по очереди много раз задавать этот вопрос, а потом отвечать на него. Разумеется, если в упражнении участвуют двое, вопросы нужно изменить: «Кто ты?», «Чего ты хочешь?», «Какова твоя цель?» Я, например, мог бы ответить, что я отец и муж, хочу закончить эту книгу, хочу больше свободного времени, моя цель — учить, моя цель — жить. Но все эти ответы поверхностны. Обычно нужно больше времени, чтобы ответы стали более глубокими. Действуйте! Вы будете удивлены тем, что из всего этого получится и насколько это укрепит вашу привычку к достижениям.

Цель этого упражнения — приучить вас уделять достаточно времени глубокому обдумыванию смысла своей жизни. То, что вы открыты для вопросов, важнее того, что именно вы отвечаете. Это упражнение обычно приносит ощущение расслабленности, добавляет внутренней энергии и создает дополнительный интерес к жизни.

Примерно такой же эффект дают и другие виды медитации. Выясните, что лучше для вас. Я редко медитирую в традиционном смысле этого слова. Скорее, я совершаю действия, которые дают медитирующий эффект. Я много хожу пешком и езжу на велосипеде. Я нахожу время для того, чтобы побыть одному на природе, когда мне нужно успокоить свой разум. Кому-то положительный эффект дают занятия, требующие однообразных действий без высокого уровня концентрации: вязание, рисование, работа в саду. Можно поступить даже проще! Когда вы чувствуете, что ваши мысли разбегаются, остановитесь на несколько минут и сосредоточьтесь на своем дыхании.

Дышите осознанно: вдох — выдох. Постарайтесь, чтобы выдох был вдвое длительнее, чем вдох. Смотрите на окружающие предметы: книги, картины. Не задумывайтесь ни над чем глубоко, успокаивайтесь. Вы должны почувствовать снижение тревоги и умиротворенность.

## Когда мы правы и неправы

В жизни мы часто вынуждены играть в игру «прав/неправ». Правила *кажутся* очень простыми: если я прав, то я выиграл, а мой собеседник проиграл.

Однажды у меня с моей женой Рут возник глупый спор как раз тогда, когда я выходил из дома, чтобы посетить моего друга Дага. По дороге все мои мысли вертелись вокруг того, насколько я был прав и насколько неправа моя жена. Она была хуже чем неправа. Она еще и настаивала на своей неправоте. С такими мыслями я прошел два квартала. А потом взглянул на небо.

Был прекрасный ясный зимний день, голые деревья рисовали потрясающий орнамент. Я замер в восхищении. Меня охватила огромная радость. Но тут же, поглощенный своими мыслями, я опустил голову и вернулся к своему праведному гневу. Так я шагал и размышлял о том, как неправа моя жена. Затем я снова поднял голову и восхитился картиной. Но тут же «выключил» ее. Мне не удавалось отделаться от своих мыслей.

А потом на меня снизошло озарение. Продолжая играть в «прав/неправ», я проявлял глупость и косность. Мир дарил мне волшебный момент, а я его отвергал. Поняв это, я рассмеялся над своей глупостью и наслаждался окружающей картиной. Я подошел к дому Дага в приподнятом настроении.

Это произошло около 20 лет назад. Я уже забыл, о чем мы спорили с женой, но каждой зимой вспоминаю то состояние эйфории, когда вновь вижу оголенные деревья.

Ситуация похожа на карточную игру в казино. Как только вы делаете ставку, казино уже зарабатывает на вас деньги. И неважно, выигрываете или проигрываете *вы лично*: к концу вечера состояние *всех игроков* уменьшится. Такова плата. Если бы в тот день, когда я поспорил с женой, я продолжил игру в правого и неправого, я не испытал бы восхитительных моментов, а «казино» заработало бы на мне гораздо больше, чем обычно.

Если я сталкиваюсь с ситуацией, когда мне приходится играть в эту игру, я самоустраняюсь. В следующий раз, когда вы решитесь

принять участие в этом действе, помните: вы сами определяете значение всего в своей жизни, поэтому вы вольны выйти из игры. И неважно, насколько правы вы или неправы другие: вы проигрываете уже тогда, когда вступаете в игру.

Вы сами можете управлять своей реакцией на разные события. Одна из небольших хитростей состоит в том, что, преувеличивая свою реакцию, вы можете легче справиться с неприятной ситуацией. Например, если вы присутствуете на скучном совещании, скажите себе, что это самое скучное совещание, на котором вы когда-либо бывали. Скучное просто на диво. Если вас посетила депрессия, не усугубляйте ее. Восхититесь тем, что вас посетила такая удивительная депрессия.

В сложной ситуации нельзя погрязать и замыкаться в своих страданиях. Нужно возвыситься над своими проблемами и посмеяться над ними. Вспомните: самые некрасивые собаки — зачастую самые умные. Постарайтесь придумать шутки, которыми ваш любимый комик сопровождал бы это скучнейшее совещание. Опишите свои горести в смешной песенке. Посмейтесь над своей депрессией.

Если вы сумеете убедить себя в том, что можете изменить свое отношение к чему угодно, это придаст вам воодушевления и энергии. Вы ненавидите мыть посуду? Но ведь если копнуть глубже, то в этом занятии много приятных моментов. Погружение рук в теплую воду успокаивает. Намыливание и споласкивание посуды тоже может доставить удовольствие. А наведение порядка на кухне и созерцание ее чистоты приносит чувство глубокого удовлетворения. Попробуйте отнестись к мытью посуды по-новому. Вы вполне можете найти в нем радость.

Когда вы усвоите, что можете менять свои привычки и воспитывать в себе новые подходы к разным явлениям, вы приобретете новый мощный инструмент для саморазвития как в профессиональном, так и личном плане. Некоторым, возможно, проще изменить свое отношение к мытью посуды, чем к депрессии. Но если вы начнете с малого, то найдете в себе силы для того, чтобы потом справляться и с более трудными проблемами.







## Глава 2

# Оправдания — ерунда

Очевидно, что правда похожа сама на себя. Не так очевидно, что в этом такого особенного.

*Вернер Эрхард\**

Проблема с логическими построениями в виде различных оправданий в том, что зачастую это просто красивые отговорки.

Я всегда опаздывал на заседания совета директоров компании Working Machines, которая располагается в Беркли, в часе езды от моего дома. Каждый раз после часа агрессивного и опасного вождения я приезжал на заседание уже после его начала с извинениями, объясняя свое опоздание тем, что сегодня шоссе было необычайно загружено. Председатель совета директоров принимал извинения, великодушно убеждая меня: главное — что я доехал без происшествий. Но я хорошо понимал цену этим заверениям, да и другие члены совета директоров, приехавшие вовремя, тоже. Глубоко внутри я знал, что трафик на дороге не был главной причиной моих опозданий.

Действительно, движение на шоссе 880 часто бывало более напряженным, чем обычно, а участок дороги от Пало-Альто до Беркли — вообще форменным ужасом. Но разве плотное автомобильное движение в середине рабочего дня — такая уж неожиданность? Я не умел правильно организовать свое время. Я пытался выехать

---

\* Вернер Эрхард (род. 1935) — американский психолог, писатель и предприниматель. Создал известную образовательную компанию Landmark Education, в которой реализует различные проекты креативного образования. *Прим. перев.*



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)