

*Боб Дойч  
Лу Ароника*

# НАЙ ТИ СЕ БЯ

КАК ВЫЙТИ  
ЗА РАМКИ СТЕРЕОТИПОВ  
И ОБРЕСТИ  
СВОЙ ПУТЬ

---

**Dr. Bob Deutsch**  
with Lou Aronica

# **The 5 Essentials**

Using Your Inborn Resources to Create a  
Fulfilling Life



**Боб Дойч**  
при участии Лу Ароники

# **Найти себя**

Как выйти за рамки стереотипов и обрести  
свой путь

Издательство  
«Манн, Иванов и Фербер»

# Информация от издательства

Издано с разрешения Hudson Street Press, a division of Penguin Group (USA) LLC и  
литературного агентства Andrew Nurnberg

На русском языке публикуется впервые

**Дойч, Б.**

Найти себя. Как выйти за рамки стереотипов и обрести свой путь / Боб Дойч при участии Лу Ароники ; пер. с англ. Василия Горохова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-133-0

Эта книга опытного антрополога и когнитивного нейробиолога Боба Дойча предлагает вам способ жить яркой жизнью, максимально используя свой потенциал и воплощая свою самую истинную суть. Этот способ — найти в самих себе пять внутренних ресурсов: любознательность, открытость, чувствительность, парадоксальность и вашу уникальную самоисторию. Вы получите больше удовлетворения, больше чувства достижений и больше радости, если включите все имеющиеся у вас ресурсы на полную мощность.

Чтобы почувствовать себя на вершине мира, не обязательно его покорять — достаточно лишь найти путь к себе.

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© Bob Deutsch, 2013 All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with Hudson Street Press, a member of Penguin Group (USA)

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

*Памяти Германа, Мюриель, Перл, Милтона и Молли*

Покажи нам работу гения над ошибками и удивительные творческие порывы простых работающих людей. Объясни нам на нашем собственном опыте силу восторга и терпения, отваги и смирения, благодаря которым люди творческие с каждой новой мыслью прорываются сквозь границы прошлого.

*Роберт Грудин. The Grace of Great Things*

# Введение

Кто ваш любимый литературный персонаж? Думаю, даже если вы не читаете много художественных книг, несколько героев найдется. Может быть, это сильная Джейн Эйр? Или ловкий Гекльберри Финн? Может быть, умная и целеустремленная Гермиона Грейнджер из романов про Гарри Поттера? Или дьявольски упорный Вот-так-Сэм из книги *Green Eggs and Ham* («Зеленые яйца и окорок»)<sup>[1]</sup>? Все они находят отклик в нашей душе, потому что это невероятная, фантастическая, преувеличенная версия нас самих. У них *великие* истории.

Может быть, иногда вы размышляете — каково это: быть слепленным из такого теста, иметь такое значение, такое влияние на мир. Каково это, когда жизнь красочна и осмысленна, как у великого литературного героя?

Возможно, самое время ответить на этот вопрос. Потому что внутри вас есть все, чтобы сделать историю великой, осмысленной и *вечно живой* — быть Гермионой и Гекльберри в своем мире и мире людей вокруг вас. Много давать и жить по полной программе. Я проведу вас по страницам этой книги, и вы увидите, что все необходимые ресурсы уже в вашем распоряжении. Я изучал это всю свою жизнь, знаю, что это правда, и готов поделиться с вами своими открытиями.

## Жизнь в поисках сюжета

Я работаю в области когнитивной нейробиологии и антропологии, поэтому изучение человеческого поведения для меня обычное дело. Я изучал шимпанзе и дописьменные племена, наблюдая, как они пользуются инструментами и ритуалами, чтобы влиять на свой мир. Я провел обширное исследование нас, современных людей, в разных странах: как мы получаем доступ к концептуальным ресурсам, чтобы определять и переопределять самих себя. Меня бесконечно восхищает, как люди используют то, что внутри и вокруг них, чтобы удерживать, а иногда и расширять свое смысловое поле. Я наблюдал за людьми,

десятилетиями творящими свою историю: здесь поучительны и сами усилия, и результат.

От природы у всех нас есть и способности, и ограничения. Последнее могу подтвердить лично. Несмотря на всю мою увлеченность культурами и народами, я не могу выучить ни один иностранный язык, как бы ни старался и сколько бы времени на это ни тратил. Тем не менее во мне всегда был естественный интерес и толика способностей к наблюдению и оценке истинной природы людей. Помню, в семилетнем возрасте я сказал маме, что, по моему мнению, ее друзья — семейная пара, за которой я наблюдал за столом у нас в гостях, — скоро разведутся (это было в 1950-х, когда разводы были редкостью и дети о них мало что знали). Я почувствовал это, хотя и не слышал их разговора — они сидели в другом конце комнаты. Тем вечером мама отругала меня за дерзость и самоуверенность, но через несколько месяцев сообщила, что пара расстается.

Спустя годы, только поступив в аспирантуру, я пошел на лекцию двух ученых-бихевиористов, которые рассказывали об оценке отношений между гостями, проанализированных на основе домашнего видео с дня рождения. После этого я два дня ходил возбужденный — эти люди зарабатывали на жизнь тем, к чему, как я считал, у меня есть способности.

Я подошел к одному из них, доктору Альберту Шефлену, и после недель уговоров стал его сотрудником. Это дало мне неоценимый опыт. В рамках его проекта по человеческой коммуникации, проводившегося в Медицинском колледже Альберта Эйнштейна (Albert Einstein College of Medicine), в нью-йоркских квартирах с согласия жильцов были установлены камеры наблюдения. Я просмотрел многие из этих фильмов, часто по несколько раз. Реальная жизнь без постановки выглядит, конечно, медленно и запутанно. Но что меня восхитило и увлекло — это то, что в реальном времени можно было увидеть практически все человеческие свойства и недостатки: повседневную рутину и силу любви, отвагу и слабость, нерешительность и страсть, коллективизм и индивидуальность, ожидаемые и непредсказуемые события. Смотря эти фильмы, я не только слышал истории — я видел их. И все они меня поразили.



Для меня было естественно изучать природу человека и человеческого разума — то, как возникают убеждения и привязанности. Я страстно желал понять людей, которые живут нарративом<sup>[2]</sup> и ритуалом, не обремененные багажом современного высокотехнологичного мира. Я хотел, *должен был* увидеть и испытать жизнь с минимальным внешним влиянием. Эта потребность возникла потому, что я живо интересовался человеческим поведением. Но в то же время я эгоистичен. Пытаясь понять других, я лучше понимаю свою жизнь. Думаю, чужие истории всегда рассказывают и о нас самих, поэтому в этой книге их так много.

## Универсальное значение больших достижений

В моих исследованиях меня особенно восхищали люди, которые преследовали цели, одновременно естественные для них и приносящие им удовлетворение. Здесь определяющими были два проекта. Первый — исследование людей, считающихся экспертами; второй — исследование мелких предпринимателей. Мне стало ясно, что у людей, живущих по-настоящему полной жизнью, есть нечто общее: способность, сознательно или нет, глубже черпать из колодца внутренних ресурсов. Они пользуются инструментами, которыми большинство не пользуется, получают от этого удовольствие и счастливы.

Однако уникален здесь именно метод. Ресурсы как таковые ни в коем случае не особенные — они присущи человеку, *имеются у всех*, и у всех есть равный шанс эффективно их применять.

Глядя на людей, достигших больших успехов, естественно полагать, что они исключение. Выдающийся мыслитель, ученый, спортсмен, мастер просто обязан быть не таким, как все. Иначе как бы он достиг того, чего достиг?

Безусловно, нельзя отрицать, что некоторые люди имеют врожденные таланты, которых у других просто нет. Если бы я попробовал прыгнуть как Майкл Джордан, мои ноги едва оторвались бы от земли и, скорее всего, это закончилось бы растяжением. Однако

с точки зрения основополагающих способностей никто из нас не отличается ни от Джордана, ни от всех остальных, достигших больших результатов. В своей жизни и в своем масштабе мы можем воплотить те же процессы, что и самые успешные и признанные из нас. В этой книге вы найдете истории людей, достигших невероятной славы, например Ричарда Фейнмана, Джейн Гудолл, Уинтона Марсалиса и Стеллы Маккартни. Все они отличаются чертами и особенностями поведения, которые вы легко узнаете и, возможно, даже заметите в самих себе.

Подумайте о Чаке Джонсе, легендарном мультипликаторе, создавшем Дорожного Бегуна, скунса Пепе ле Пью и многих других персонажей, десятилетиями захватывающих наше воображение. На пути Джонса к успеху был целый ряд препятствий, в том числе сложное, порой даже жестокое детство. Однако он превратил ранние травмы в краеугольный камень своей личной истории, посчитав, что падение с крыши сделало его, как он выражался, «нелогичным». Джонса чрезвычайно занимали животные. Он любил рисовать и согласился бы на любую работу, которая позволила бы ему этим заниматься. В любви к животным и рисованию нет ничего особенного и необычного: думаю, многие читатели этой книги тоже их любят. Однако, как вы увидите позже, Джонс превратил свои увлечения в чрезвычайно успешную карьеру, применив к ним ряд внутренних ресурсов и достигнув в результате того, что позволило ему прожить яркую жизнь, оставаясь верным себе. Максимально используя свои врожденные способности, Чак Джонс жил по полной программе. Его дела — отражение его сущности. Его история — одна из тех, которые имеют литературное измерение.

## **Как преуменьшить свою историю**

Может быть, вы уже живете так, как Чак Джонс. Если да — примите мои поздравления. Может быть, в таком случае вам стоит отдать эту книгу тому, кто в ней больше нуждается? Если нет — вы далеко не одиноки. Во многих, если не в большинстве случаев, представление людей о своей жизни и о том, как ее надо прожить — их восприятие собственной истории, — слишком преуменьшено. Многие

из нас быстро уступают под напором внешних условий и внутреннего «надо». Экономическое положение, традиции, недостаток энергии и времени — все играет определенную роль. Мы прекрасно знаем, как легко погрязнуть в более чем неудовлетворяющей рутине.

Я понимаю «преуменьшение» лично, в разных смыслах. Я пришел в этот мир очень маленьким, родился недоношенным, весил всего около килограмма (мне нравится слово «килограмм», потому что оно звучит солиднее, чем 998 граммов), и мое положение было весьма шатким. Чтобы выжить, мне пришлось больше сорока дней и ночей прожить в ящике — роддомовском инкубаторе. Для меня проведенное там время — метафора того, как большинство из нас пользуются возможностями: мы их видим, но чувствуем, что неспособны выйти из ящика и получить их.

«Маленький мир» для меня имеет и более символическое значение. Я вырос в любящей семье, но практически у всех в ней были слишком ограниченные взгляды. Мой отец умер, когда я был совсем ребенком, и это усилило врожденную нерешительность моей мамы. Даже в пожилом возрасте она была независимой и сильной женщиной, но ее отношение к окружающему миру лучше всего можно выразить поговоркой «Не зная броду, не суйся в воду».

С другой стороны, мой отец был мечтателем. Его преждевременная кончина стала противовесом маминой осторожности. Оплакав потерю, я решил попытаться прожить полную жизнь, взяв максимум от каждого ее момента. Для меня это означало понимать, кто я на самом деле и в чем подхожу — и не подхожу — миру вокруг меня.

С ранних лет я осознавал, что другие члены семьи на самом деле не любили то, чем занимались, несмотря на то что некоторые из них были довольно успешны. Они хорошо делали свою работу, но она просто не приносила им удовольствия. У меня это вызывало инстинктивное отторжение. Я хотел чувствовать себя живым — цвести, а не выживать. Я ответил близким, став своего рода исследователем, и в этом мне помогли тети — Перл и Молли, — пробуждавшие во мне исследовательское начало. Смерть папы в каком-то смысле освободила меня. После того как мама вернулась на работу, я получил необычную свободу и воспользовался ею, чтобы узнать о мире как можно больше. Даже в детстве я проводил много времени за энциклопедиями, желая

накопить бесконечное количество знаний. Впоследствии это привело меня к когнитивной антропологии, наблюдениям и этой книге.

В качестве консультанта по стратегическому маркетингу я участвовал в проектах многих корпораций и агентств по всему миру. Я видел людей, работающих во всевозможных компаниях и отраслях. Часто сотрудники подходили ко мне, чужаку, которому доверяли, и жаловались на вечно занятые дни, когда оставалось мало места для собственных мыслей и точки зрения, своей истинной сущности. Один из последних таких случаев повлиял на мое желание взяться за перо. Я консультировал бюро стратегического развития одной большой европейской компании. Когда мы шли обедать, начальница этого бюро вдруг задала мне вопрос, не связанный с текущей задачей:

— Боб, отдел кадров только что закончил внутреннее исследование удовлетворенности нашего персонала. Результаты просто пугают: высокая вовлеченность и заинтересованность, но низкая удовлетворенность. Вы можете это объяснить?

Я мог, но это заняло бы целую книгу. Пока лишь скажу, что услышанное меня не удивило. На самом деле меня удивило бы, услышь я что-то другое, — слишком долго я наблюдал за их рабочей обстановкой. Проблема в том, что большинство людей похожи на сотрудников этой компании и членов моей семьи — они компетентны, возможно, успешны (или даже очень успешны) финансово, но ставят жизненную планку слишком низко с точки зрения выражения своего истинного призвания — жить жизнью, достойной великих литературных героев. На это есть свои причины и, к счастью, ясное решение.

## **Как подключить существенные ресурсы**

Исследования и наблюдения научили меня, что мы верим в ограниченность наших возможностей потому, что не видим замечательного набора ресурсов, простых в использовании и способных глубоко повлиять на нашу жизнь. Как только вы заставите их работать на себя, то начнете писать историю, которую заслуживаете.

Я называю эти инструменты ресурсами, потому что они есть в каждом из нас. Они стержень нашего бытия и значительно облегчают нам жизнь, давая ключи к нашему существу, тому, кто мы такие на самом деле. Всего их пять, но сначала я хочу поговорить о четырех.

- **Любознательность.** Любознательные люди получают от жизни больше просто потому, что стараются «заглянуть под капот» и посмотреть, как устроен наш мир. Благодаря хобби, страсти и даже мимолетному интересу можно сделать замечательные открытия. Не менее примечательно и то, что большинство людей почти не проявляют любопытства, а это все равно что пройти мимо лежащих на тротуаре 100 долларов (но в нашем случае стодолларовыми купюрами засыпан весь тротуар). Каждого использующего ресурс любознательности поджидают мириады возможностей, а их вершина — возможность открыть что-то неожиданное и сделать это фундаментом своей жизни.
- **Открытость.** Один из величайших способов обогатить свою жизнь — идти к цели, не обременяя себя желанием знать результат в начале пути. Я регулярно консультирую сотрудников корпораций, утверждающих, что им интересно знать больше о поведении потребителей. Однако многие из моих клиентов пытаются исказить картину, чтобы подтвердить уже сложившееся у них видение рынка. Иногда требуются все мои навыки ведения переговоров, чтобы заставить их подойти к проекту открыто. Тем не менее все волшебство именно в этом. Когда вы приступаете к достижению целей с открытым сердцем, у вас в голове есть некий образ результата, но вы готовы принять и другой, лучший. Я называю этот феномен «направленной случайностью»: воздерживаясь от предвзятых суждений о результате, вы допускаете возможность необычайного происшествия. Если применить этот ресурс, награда может быть сногсшибательной.
- **Чувствительность.** Я определяю чувствительность как ощущение переживания собственного опыта. Другими словами, речь о том, чтобы позволить себе полноценно пользоваться чувствами в своей жизни. Активное использование

чувствительности, как и других ресурсов, о которых пойдет речь в этой книге, связано с некоторым риском. Чувствовать больше — значит неизбежно чувствовать больше неприятного. Понятно, что есть сильная мотивация избегать этого. В конце концов, большинство из нас не так довольны, как хотелось бы, но вечно страдают лишь немногие. Так зачем усиливать страдания, если можно проскочить по верхушкам жизни, пусть даже делая ее безрадостной? Ответ в том, что если вы включите все свои чувства и погрузитесь в глубины жизни, вместо того чтобы скользить по поверхности, то станете взаимодействовать с миром на самом богатом уровне из всех возможных.

- **Парадоксальность.** Мир никогда не представляет собой что-то однородное, но зачастую мы воспринимаем наш опыт и нашу роль именно так. Однако когда вы начинаете играть с неоднозначностями и противоречиями, происходит нечто экстраординарное: вы начинаете замечать возможности, о которых даже не подозревали. Среди этих возможностей большинство из нас найдут самые вознаграждающие, осмысленные и подлинные. Вы откроете, что союз «и» — одно из самых освобождающих слов в нашем языке.

Каждый из четырех ресурсов служит пятому — главному, царю всех ресурсов, который позволит вам поверить, что вы ничуть не хуже Джейн Эйр и Вот-так-Сэма.

## Быть автором собственной истории

Самоистория — единственное, что необходимо для жизни, полной самореализации, мотивации и совершенствования, и для счастья. И она важнее денег, происхождения, способностей...

Позже мы рассмотрим этот вопрос глубже, но сейчас давайте поговорим о нем на самом поверхностном уровне. Самоистория — это повторяющиеся модели вашего бытия. Это сила, приводящая в движение ваше истинное «я» — все целиком: его красоты и изъяны, светлые и темные стороны. Самоистория — это не идеальное и желанное «я» и уж точно не автобиография или хронология вашей

жизни. Самоистория — это ваше базовое устройство, *вы как идея*, стоящая над текущим моментом. Это, проще говоря, то, кто вы на самом деле. Вы, существующий за пределами повседневности. Тот «вы», который останется вами всегда, хотя и развивается. Только вы сами — автор своей самоистории, и только в ваших силах ее изменить. Если вы действительно ее понимаете — а в этой книге найдется много процессов, которые помогут вам прийти к этому осознанию, — ее можно использовать, чтобы прожить самую подлинную и приносящую удовлетворение версию своей жизни.

Ниже мы подробно рассмотрим все «как» и «почему». Пока же просто отметим, что понимание самоистории — исключительно мощный ресурс. Он помогает лучше понять, куда вы идете. Он позволяет вам решать, что вам подходит, а что нет. И он позволяет выбирать будущее в контексте истории, которую вы уже создали, давая тем самым возможность совершать изменения, которые на самом деле улучшают вашу жизнь и помогают вам достичь того, чего вы действительно хотите достичь.

Самоистория человека не всегда солнечна и привлекательна. Думаю, наша задача — как минимум управлять своей темной стороной или, еще лучше, формировать негативные тенденции так, чтобы им можно было найти продуктивное применение. В моей собственной истории есть страницы страха и цинизма, поэтому бывают минуты, когда я грубоват, вспыльчив или в плохом настроении. Но я научился использовать страх во благо. В значительной мере он возник из-за ранней потери отца. Хотя у меня были мама и большая любящая семья, я чувствовал себя покинутым и одиноким и старался компенсировать это, убеждая себя, что утрата не имеет значения и я все сделаю сам. Тем не менее из этого ошибочного убеждения я впоследствии развил здоровое чувство личной ответственности. Смерть отца сделала меня довольно циничным. Но люди могут меняться, их самоистории эволюционируют. Рождение здоровой, веселой и открытой дочери мгновенно и радикально меня изменило, хотя мне было ближе к сорока.

Мне посчастливилось повидать много мест на нашей планете — от тихих заводей до роскошных пляжей, от сельвы до каменных джунглей. Я встречал и изучал глав государств, генералов, фермеров,

ученых, бакалейщиков, бизнесменов, рабочих, звезд хип-хопа и дикие племена.

Из всей моей жизни и карьеры я вынес одно: самая большая радость приходит тогда, когда удастся превратить жизнь в историю поиска. Поиска того, чем вы являетесь и становитесь, поиска собственных глубин, раскопки необъяснимых аспектов — прекрасных и не очень — вашего истинного «я».

К счастью, в поиске самоистории никто не останется без открытий. Люди, просто по своей природе, опыту и обладанию четырьмя другими ресурсами, имеют самоистории, которые привязывают их, оставляя свободу для развития. Главное — достичь живого осознания своей самоистории, потому что, если у вас оно есть и вы по-настоящему знаете, кто вы такой, перед вами открывается мир возможностей.

## **Сегодня — самое время начать**

Пять ресурсов — единственное, что я в ходе карьеры и жизни постоянно находил в разных контекстах личностей и мест. По всей видимости, они практически универсальны. В следующих главах я подробно расскажу о каждом ресурсе и персонифицирую их с помощью интервью, которые провел с разными людьми — мужчинами и женщинами, известными и неизвестными, молодыми и пожилыми.

Сейчас самый удачный момент, чтобы начать пользоваться своими внутренними ресурсами, и особенно — начать открывать свою самоисторию. Многие люди живут не так, как нужно, нанося урон себе и миру, а кроме того, глобализация и автоматизация опасно повысили уровень безработицы, пошатнули экономическое положение и привели к беспрецедентной неуверенности и переменам. Многие люди сейчас чувствуют себя болезненно уязвимыми и бесправными.

Страх корпораций во время экономического спада вызвал две противоположные реакции: 1) многие компании еще больше спрятались за повседневной рутинной, поставив под удар человеческую экспрессивность, а 2) другие, более креативные фирмы, процветают в быстро меняющемся мире, нанимая только тех, кто способен постоянно повышать эффективность и непрерывно внедрять



инновации. В первом случае тысячи людей будут стремиться к переподготовке и смене рода деятельности, а во втором творческое начало станет главным талантом, необходимым для продвижения по службе. В любом случае *самосовершенствование* приносит удовлетворение, а для этого нужен доступ к подлинному «я». И имеющиеся у вас ресурсы, помогая вам творить самоисторию, помогут его получить.

Я пришел к выводу, что инновации возникают не из того, что вы уже знаете. Они появляются благодаря просеиванию ваших знаний через сито того, кто вы, поэтому вам неплохо бы знать, *кто вы такой*. Внутренние ресурсы, которыми вы благодаря этой книге научитесь управлять, помогут вам это определить.

Основной способ заглянуть внутрь себя — использовать имеющиеся у вас ресурсы, чтобы подпитывать развивающуюся самоисторию. Включая их, мы лицом к лицу (иногда по многу раз в день) сталкиваемся с повторяющимися темами нашей жизни и нашими гиперреакциями. В этих на первый взгляд мимолетных моментах — ключи к тому, кто мы такие и что мы можем с собой сделать. Если вы не осознаете свою самоисторию, эти возможности для роста легко пропустить. Если осознаете — могут произойти очень важные перемены.

Например, когда мне было двадцать с небольшим, я посмотрел документальный фильм *Ladies and Gentlemen: The Rolling Stones*<sup>[3]</sup>. Когда фильм закончился, я минуту сидел в кресле, потрясенный. Подсознательно я всегда искал энергию и напор, которые Мик Джаггер излучал на сцене. Я вышел из манхэттенского театра «Зигфельд» на 54-ю улицу, как пьяный. Я был похож на зверя, которого только что выпустили из клетки. Моя реакция — гиперреакция — что-то мне говорила. Я вслушался. Состояние сильного возбуждения, приходящее, когда вы *верны себе*, было тем ощущением, в котором я хотел жить. Впоследствии я всегда видел этот момент, по крайней мере боковым зрением.

Более двух десятилетий спустя я прочел в *New York Times* стенограмму речи Вацлава Гавела, новоиспеченного президента Чехословакии, на совместном заседании Конгресса США. Он

сравнивал объяснение и понимание и говорил, что после распада Советского Союза мир больше всего нуждается именно в понимании. Объяснение, говорил Гавел, предполагает решение мировых проблем в объективной процедуре последовательных преобразований. Понимание, напротив, гораздо более субъективный взгляд на жизнь — как бы изнутри. Я оправил речь в рамку, повесил на стене в офисе и часто перечитываю. Она напоминает мне, насколько политике и бизнесу не хватает человеческого измерения. В них очень мало уважения и признания для жизни обычного человека, и на каждой деловой встрече, в которой участвую, я неустанно борюсь, чтобы эти ценности вошли в кровь каждого бизнесмена. Никто еще не выиграл от того, что проскочил по верхушкам. Вы должны пробраться в самое сердце, чтобы понять себя и жизнь вокруг вас.

Это уважение и солидарность с обычными людьми — всеми без исключения — немного меня удивляет. Двадцать два года назад, начав практиковать как консультант по стратегическому маркетингу, я думал, что это будет здорово и я смогу немного заработать. Мне хотелось жить светской жизнью, такой, какую сейчас показывают в сериале *Mad Men* («Безумцы»).

Однако я обнаружил, что реальность расходилась с моими планами. Я открыл нечто фундаментальное о своей самоистории и себе самом — я не меркантилен и у меня глубокое чувство жизни и общего блага. Мне свойственны различные формы эгоизма, но по большей части они вращаются вокруг желаний чувствовать и понимать себя и других через реакцию на окружающих.

По работе я много беседовал с людьми в так называемых фокус-группах. Их участники принадлежали к самым разным слоям общества. Мои группы уникальны тем, что я не расспрашиваю людей про конкретный продукт или услугу. Я задаю вопросы вроде «Как дела?» или «Как вам сегодня живется?» и наивно верю: если вы действительно понимаете что-то о жизни людей, можно найти способ их воодушевить и в результате повысить продажи. На своих лекциях я люблю повторять маркетологам, что, если хочешь хорошо продавать, надо забыть о маркетинге и задуматься о жизни. Тогда вы станете великим продавцом.

В процессе групповых дискуссий (я называю их «игры разума», потому что мне интересно понять, как мозг играет с мыслями, создавая смыслы) я открыл что-то о себе самом на самом глубоком уровне — почему я делаю свою работу именно так и почему я пишу эту книгу. Мой дар, единственная вещь, в которой я хорош, — помогать людям проявлять свою историю. Мои дискуссионные группы длятся долго, обычно около трех часов, и некоторые говорят, что они выматывают. Я не даю людям сорваться с крючка, побуждаю их выйти за пределы стереотипного клишированного разговора и указываю на то, что мне кажется противоречивым по сравнению с тем, что они говорили час назад. Я хочу помочь им заглянуть под обертку их бизнеса — именно здесь кроются открытия и ценные неожиданности. У меня нет заранее запланированных вопросов (за исключением первого), и я предупреждаю, что первого приходящего в голову ответа недостаточно. Я не знаю, что произойдет в конкретный момент с группой и участниками. Но это жизнь, сложная смесь иронии, юмора и драмы.

В этих группах я пытаюсь заставить людей жить на уровне *себя как идеи*. Я пытаюсь заставить их понять, в чем их суть — что глубже всего их мотивирует, каковы их большие темы и куда вообще ведет их жизнь, не только сегодня или завтра. Я надеюсь, что они осмыслят истории, которые пишут (часто бессознательно, по крайней мере до встречи со мной), примут их и поймут власть, которую имеют над этим процессом. Чтобы достичь цели, я поднимаю много тем и вопросов, о которых вы прочтете в этой книге. Цель в данном случае двойка: сделать так, чтобы человек осознал, что в его распоряжении есть внутренние ресурсы, и помочь ему понять, что они невероятная сила для изменения будущего.

Прекрасно то, что, хотя люди не привыкли познавать себя таким образом, большинство находят это удобным и возможным после того, как я даю им контекст. Удивительно, но, когда я чувствую, что время истекло, и заканчиваю встречу, некоторые не хотят уходить. Они ожидали, что получат несколько долларов и сэндвич, а уходят с моих сессий с чем-то большим.

Иногда с разрешения участников группы за беседой наблюдают мои клиенты-бизнесмены. Нередко в конце они спрашивают: «Можете ли

вы провести то же самое со мной?» Когда вы начинаете путешествие к открытию своей самоистории, оно затягивает, появляется чувство правильности и освобождения. Вы ощущаете прилив энергии. Чувствуете, как движетесь к своей судьбе.

Если оглянуться назад, я всегда был слушателем и рассказчиком историй. Мама утверждает, что воспитательница в детском саду говорила, что я интересный ребенок. Почему? Потому что я находил общий язык с детьми любого склада. Она объяснила, почему так происходит: я слушал и показывал, что слушаю.

Эйб и Эва, дедушка и бабушка со стороны папы, тоже были рассказчиками, по крайней мере для меня. Я часто сидел на дедушкиных коленях с тарелкой орехов. Он колол их и рассказывал красочные истории из любимых либретто и народных сказок. Бабушка была лучшим в мире поваром. Я сидел у нее на кухне, на широком, похожем на альков подоконнике, а она готовила и рассказывала мне истории своих рецептов, вспоминала о людях и ситуациях, которые у нее ассоциировались, скажем, с мясом в кисло-сладком соусе. Когда я пишу эти строки, у меня текут слюнки и в голове всплывают ощущения, пробужденные этими кухонными воспоминаниями.

Когда я был подростком, многие друзья-сверстники и даже некоторые более старшие ребята приходили ко мне с волнующими их делами, проблемами и вопросами и спрашивали: «А что ты думаешь?» Я редко давал советы, но побуждал их обдумать дело самостоятельно.

Поняв, что эти склонности — важная часть моей самоистории, я смог сделать из них карьеру. Это принесло мне большое удовлетворение, радость и энергию. Я обещаю, что и *вы*, творя свою самоисторию с помощью четырех ресурсов, лучше узнаете самого себя и увереннее почувствуете себя в этом мире, бесконечно развиваясь.

Создавая свою историю, вы найдете самореализацию и успех и будете вводить новое в свою жизнь. Но все это станете определять и переживать *вы сами*. По мере развития самоистории могут меняться цели и восприятие своих намерений. Здесь нет правил и predetermined процедур. Вы сами решаете, как реагировать на то, что чувствуете, к чему вы готовы и насколько себе доверяете.

## Как работает эта книга

Книга разделена на две части. В первой описан каждый из пяти ресурсов, дано их определение и показано, почему они имеют фундаментальное значение в вашей жизни. Вторая часть книги проведет вас по пяти процессам, соединяющим ресурсы. Она поможет вам научиться творить историю своей жизни самостоятельно.

- **Постоянно идти домой.** Один из ключей к полноценной жизни — иметь ясное чувство направления, *никогда не достигая цели*. Это может звучать противоречиво, но освоение этого процесса — как откровение.
- **Овладеть своим нарративом.** Есть разница между осознанием своей самоистории и подлинным овладением ею. Если вы сделаете последнее, она всегда будет работать на вас.
- **Остановиться и сосредоточиться.** Найти момент и собраться с мыслями может показаться роскошью, учитывая темп, в котором мы живем. Однако когда вы поймете этот процесс, то осознаете, что эту роскошь вы просто обязаны себе позволить.
- **Импровизировать.** Мы восхищаемся способностью виртуозов создавать в своей области нечто выдающееся — как великий джазмен вносит в свое соло что-то новое и будоражащее. Но все мы способны достичь такой виртуозности в избранной нами дисциплине.
- **Вдохнуть жизнь.** Одна из самых воодушевляющих и возбуждающих сторон полноценной жизни — она способна вдохнуть жизнь в других людей и придать им бодрости духа. Если вы сознательно попробуете это сделать, то сами начнете ощущать прилив сил.

Как и положено в книге на такую тему, на этих страницах вы найдете примеры, а не указания. Вместо того чтобы рассказать, как применить ресурсы и стать автором своей самоистории, я покажу вам примеры, которые считаю особенно поучительными. В этой книге великое множество историй. Думаю, вы найдете их как занимательными, так и полезными.

Наконец, цель этой книги — помочь вам понять, что от жизни можно ожидать большего, чем кажется. У вас есть право на непрерывную серию приносящих удовлетворение событий и все основания к ним стремиться, особенно если самая большая помеха на пути к такой жизни — вы сами и у вас есть все необходимое для успеха. Это особо верно, если подходить к слову «удовлетворение» непредвзято и принять его таким, каким оно к вам придет. Это не обязательно победы в чемпионатах или большой кабинет. Чтобы почувствовать себя на вершине мира, не обязательно его покорять.

Вы должны искать в жизни радость — даже больше подлинности и удовлетворения. Это, наверное, самая главная черта людей, по-настоящему пользующихся своими ресурсами: они, похоже, получают намного больше радости, чем все остальные. Вы никогда не замечали прилив энергии, когда в комнату входит кто-то с настоящим чувством миссии и самого себя? Кажется, будто воздух проясняется и день становится солнечнее. Это потому, что такие люди получают от жизни удовольствие. Они наслаждаются ею, и рядом с ними мы это ощущаем. Но дело в том, что вам не нужен кто-то еще, чтобы так себя чувствовать. Вам надо просто включить свои ресурсы на полную мощность.

День, когда я открыл эти ресурсы, — один из самых ярких в моей жизни. В тот день я понял, что для реализации потенциала и настоящей жизни не нужно много удачи и посторонней помощи. Понадобится только знание инструментов и понимание некоторых базовых процессов. Их я и предлагаю вам в этой книге. Вы можете жить жизнью, достойной литературной классики. В вас таится великая история.

Давайте начнем ее открывать.

# Часть I

## Ваши внутренние ресурсы

### Глава первая

### **Любознательность**

Майкл Шписсбах — человек, берущий от жизни всё. В 1972 году его приняли в коллегия адвокатов, и с тех пор он работал поверенным корпораций, президентом крупной телевизионной компании. Проворачивая многомиллиардные сделки, Майкл чувствует себя как рыба в воде. Шписсбах участвовал в бизнес-проектах в более чем 70 странах и по праву считается авторитетом в мире международного бизнеса. Именно он проводил переговоры по первой в истории инвестиции в объект, находящийся за пределами нашей планеты, — канадский спутник Anile C1. У Майкла разносторонние интересы, простирающиеся от космологии до сравнительного религиоведения и боевых искусств. Его захватывает так многое, что он сам стал исключительно интересным человеком.

«Мы то и дело переживаем столкновения — с людьми, событиями, предметами, — говорит он. — Мы смотрим на происходящее с эволюционной точки зрения: опасно ли это для нас? Полезно ли? С точки зрения грубого взаимодействия опыт ограничен: чтобы его приобрести, надо с чем-то столкнуться физически. Но если открыть двери любознательности, выйти за пределы того, что есть, и поискать то, чего нет, границы исчезают».

У Шписсбаха такой подход к миру начал проявляться в молодости: «Не знаю, сколько мне тогда было — десять, может, двенадцать. Я читал одну книжку с желтыми страницами, больше похожую на комиксы. В ней были всякие истории: одна про Картера, который открыл могилу Тутанхамона, в другой рассказывалось о племени маори в Новой Зеландии. Я помню, как меня это восхитило, помню чувство, что хочу туда отправиться, хочу увидеть пирамиды. Это была

физическая “страсть к путешествиям” — стремление выбраться за пределы квартала, которым по многим причинам ограничивалась моя вселенная».

Преподаватель искусствоведения, у которого Майкл занимался на последних курсах, поднял это стремление на новый уровень.

«В колледже мне надо было получить несколько зачетов по гуманитарным предметам, а у меня тогда не было к ним никакой склонности. Вообще никакой. Куратор, к которому я пошел, спросил:

— Вас интересует музыка?

— Я люблю музыку, но ничего в ней не понимаю.

— А искусство?

— Изобразительное — вполне.

Он сказал:

— Если выбирать что-то из этой области, то только занятия у доктора Вебера.

Эти несколько слов, сказанных человеком, которого я даже не знал близко, коренным образом изменили всю мою жизнь. Я попал к Веберу по счастливой случайности и обнаружил, а потом и убедился, что есть что-то большее, чем я осознавал. Это доставило мне столь огромное удовольствие, что хотелось испытывать его как можно сильнее. В данном случае этим большим оказалось искусство: палеолит, Индия, Китай, Япония, современность. Это был совершенно иной путь, чтобы расширить кругозор, посмотреть на все совсем не так, как меня учили.

Однажды доктор показал слайд с фресками из Альтамиры<sup>[4]</sup> — очень грубый набросок, такая сетка для крестиков-ноликов, если не знать, что ему 25 тысяч лет, — и спросил студентов, что это такое. Каждый ответил согласно своей системе координат.

— Это поле для игры в крестики-нолики.

— Нет.

— Это рама со стеклами.

— Нет, рам тогда не было.

— Это загон для скота.

— Нет, животных еще не приручили...

Вебер провел каждого из нас через процесс удаления стандартных мыслей. Сам он предположил, что на картине было то, чего художник



никогда не видел и не испытал физически, чего в жизни не существовало: отображение нефизического события, мысли. Он подсказал мне подход. На что вы смотрите? С чем сталкиваетесь? Что переживаете? Не ограничивайтесь первой инстинктивной реакцией. Преступите ее границы, проанализируйте ее.

Художник хочет отдать все, чтобы найти свое искусство, даже не зная, чем оно в конце концов окажется, — таково мое определение художника. Важен сам процесс поиска. Это осознание того, что существует нечто большее, чем вы знаете, и что вы хотите это отыскать. По-моему, Эйнштейн говорил, что любопытство важнее знаний, и я думаю, что он имел в виду именно это — вы что-то ищете и сами не знаете, что именно».

Со временем Шписсбах сформировал подход к миру, который дал ему толчок к дальнейшему развитию: «Когда мне перевалило за пятьдесят, я почувствовал, что у меня достаточно времени и возможностей, чтобы рассказывать: до этого возраста человек в основном должен слушать и набираться опыта. Я решил поставить все в своей жизни под вопрос, во всем усомниться, вернуться к самым истокам. Это привело меня к определенным выводам, к системе, которую я называл «судебным реализмом». Оглянувшись в прошлое и во всем усомнившись, я заключил, что мы все рождаемся с разными операционными системами. Эти «встроенные» в нас схемы мышления определены интересами различных групп — родителей, духовенства, политиков, преподавателей. Все они имеют институциональное предубеждение против любопытства, ибо полагают, что обладают чувством уверенности, которое означает безопасность, и внушают его нам — с добрыми намерениями или нет. Выходя за пределы уверенности в область любознательности, вы подвергаетесь риску.

Чтобы стать судебным реалистом, надо быть открытым всему, к чему приведут доказательства. Я считаю, что большинству удобнее не рисковать, потому что риск может привести к вещам, к которым люди, по их мнению, с детства не предрасположены. Вы никогда не знаете, чем обернутся ваши поиски, — есть вероятность, что все будет очень, очень плохо, но не исключено, что будет очень хорошо. А может получиться нечто среднее или некая смесь. Но, скорее всего, это будет не то, с чем бы вы столкнулись, имея заранее принятые допущения.

Вуди Аллен как-то сказал, что 99 процентов успеха — показать себя. Вы должны выглядеть необычно. Вас должны заметить. Вам надо проявить себя — если просто сидеть, как растение, ничего не произойдет. И в том, что вы не знаете, что именно произойдет, — часть удовольствия».

Может быть, Майкл Шписсбах использовал ресурс любознательности в большей степени, чем любой другой из моих знакомых. Это оказало огромное влияние на его самоисторию, сослужило хорошую службу карьере и открыло перед ним горизонты. Благодаря ресурсу любознательности он сделал то, к чему другие могли лишь приблизиться. Однако гораздо важнее, что любознательность дала ему колоссальное чувство удовлетворения, восхищения жизнью и богатый опыт, которым все мы должны и можем воспользоваться.

Пытались когда-нибудь? Проиграли? Неважно. Попробуйте еще раз. Потерпите еще одно поражение. Но пусть оно будет лучше<sup>1</sup>.

*Сэмюэл Беккет*

## За пылающей дверью

Любознательность — это врожденное желание искать новое, наслаждаться удивлением, подстерегающим нас за каждым углом, если мы открыты, чтобы его увидеть. Когда человек включает любопытство, он делает осознанный шаг в неизвестное и рад этому.

Когда я представляю себе любопытство, перед глазами всегда встает сцена из самого начала фильма *Close Encounters of the Third Kind* Спилберга<sup>[5]</sup>. Мальчик видит, как сияющий свет приземляющегося корабля пришельцев проникает через трещины дверной рамы. Пылающая дверь на мгновение завораживает — и он делает шаг к ней. Не знаю, есть ли лучшая иллюстрация любознательности. По ту сторону двери есть нечто: друг или враг, провидение или проклятие, но вы просто обязаны выяснить, что там.

В основе любознательности — любовь учиться. Я имею в виду не образование как таковое, хотя любопытный человек и в школе получит больше пользы. Я говорю о жизненных силах, которые дает

постоянное желание узнать больше. Если вы любопытны, взаимодействуя с миром, то радуетесь новому, смело принимаете вызовы и рады выходу из зоны комфорта. Любопытство заставляет вас что-то открывать, глубже погружаться в то, что уже известно, по-другому относиться к знакомым впечатлениям.

Недавно было проведено интересное исследование о ценности междисциплинарных знаний. Один из их основополагающих принципов — если собрать экспертов из разных областей вместе, они могут создать новые перспективы, до которых специалисты по отдельности никогда бы не додумались. Когда в сфере X есть проблема, чтобы с ней разобраться, привлекают профессионалов в этой области. Но если подключить к работе группы еще пару человек из сферы Y, они смогут дать более творческие и продуктивные решения.

Это любознательность за работой. Сторонние специалисты не имеют большого опыта в области X, не владеют терминологией и смотрят на проблему с совершенно другой точки зрения. Их наблюдения могут быть бесполезны, если применять их для решения проблемы «в лоб». Но, увидев проблему в ином свете, они включают любопытство людей, имеющих необходимые навыки для создания настоящего решения: вооруженные любопытством и новой неожиданной перспективой, они могут преодолеть свои психологические барьеры.

Много лет назад я видел это своими глазами, когда немного работал с великим судебным адвокатом Эдвардом Беннеттом Уильямсом<sup>[6]</sup>. Он нанял меня в качестве консультанта-антрополога для нескольких судебных процессов. Вскоре после начала нашей работы я понял, что в основном это выглядит так: я что-то ему показываю, а он выходит из себя. «Боб, это нельзя использовать! — часто говорил он, повышая голос. — В суде есть такая вещь, как доказательственное право». Я понимал, что он знает, что говорит. Из-за обывательских представлений о работе суда я рассказывал ему подробности, которые он никогда не смог бы использовать во время заседаний. Пристыженный, я попросил дать мне возможность прослушать курс

доказательственного права: Уильямс заседал в совете юридического факультета Джорджтаунского университета.

Я радовался своей инициативности лишь секунду, потому что услышал: «Боб, скажи, когда начнешь учиться, и я в тот же день тебя уволю, потому что от тебя не будет никакой пользы. В суде я не могу использовать то, что ты мне рассказываешь, но если это хоть раз наведет меня на мысль и поможет в каком-нибудь деле — это то, зачем ты здесь». Уильямс — легенда в своей профессии. И одна из причин его необыкновенной эффективности — в том, что он был достаточно любопытен, чтобы нанять антрополога просто потому, что я мог случайно сказать что-то ценное.

Мы формируем наши инструменты, а потом они формируют нас<sup>2</sup>.

*Маршалл Маклюэн*

## **Любопытная душа в боковом кармане**

Есть два типа любознательности: давайте назовем их активной и пассивной. Активная — это сознательный поиск новых, незнакомых впечатлений. Майкл Шписсбах — активно любознательный человек, потому что находится в бесконечной погоне за новым. Его подход, «судебный реализм», требует активного соприкосновения с неизвестным, и он знает: для него это самый эффективный способ приблизиться к пониманию того, как устроен мир.

Пассивная любознательность не подразумевает направленных познавательных усилий. Пассивно любопытный человек занимает позицию, которая допускает возможность открытий. Мне кажется, таких людей в мире намного больше, и я причисляю к ним себя. Я довольно давно описываю себя как бильярдный шар во Вселенной. У меня есть некоторая масса и скорость, я прихожу в движение и периодически с чем-то сталкиваюсь. От этого меняются направление и предмета, с которым я столкнулся, и меня самого. Как пассивно любопытный человек, я не ищу ничего конкретного, а просто позволяю себе двигаться туда, где интуитивно чувствую что-то интересное. Благодаря такому подходу я создал несколько лучших

моих работ, значительно расширил свои горизонты и могу честно сказать, что в большинстве случаев наслаждаюсь тем, что делаю.

Не имеет особого значения, активно или пассивно вы пользуетесь врожденной любознательностью: во многом это вопрос темперамента. Но очень важно само то, что вы ею пользуетесь. Любопытство — один из пяти ресурсов, потому что если ваша жизнь — не вечный поиск, вы не поймете, на что, способны и как узнать о своих возможностях. Люди, изолирующие себя и не желающие видеть возможности, редко достигают чего-то по-настоящему значимого. Да разве может быть иначе? Если вы избегаете всего нового, как можно ожидать, что вы проложите новые пути? Тех, кто поддерживает статус-кво, история не прославляет, и, хотя периодически возникает повышенный спрос на ностальгию, никакая культура не расцветет на ретроградстве.

По моему опыту, по-настоящему искусные мастера в любой области — Уильямсы и Шписсбахи нашего мира — очень любознательные люди. У них крайне сильно развито чувство любознательности, которое побуждает открывать, переосмысливать, смещать акценты, менять направление. Спрашивая «а что если?», «почему?» и «как?», они видят мир так, как не дано увидеть менее любопытным, и в результате совершают то, о чем другие никогда бы и не подумали.

Они могут быть очень одаренными, но — я подчеркиваю — сама любознательность не талант. Не забывайте об этом, когда будете читать эту книгу. Мне не попадались люди без хотя бы малой толики любопытства, и я никогда не встречал отчетов или статей о синдроме, который его подавляет или убивает, — это врожденная черта. Любопытство встроено в каждого и работает в фоновом режиме, как антивирусная программа в компьютере. Оно проявляет себя, когда мы задаем вопрос, заглядываем за угол, стремимся попробовать что-то новое (даже такие банальные вещи, как блюдо, которое никогда раньше не пробовали, или новое место для отдыха). Если вы не считаете себя любопытным, скорее всего, вы сами сделали этот выбор, осознанно или нет.

## **Любознательность домоседа**

Любознательность — чудесный инструмент. Если вы любопытны, то видите мир как поле бесконечных возможностей. Удивление и восторг подстерегают за каждым углом — равно как и шанс расширить кругозор и усилить свои позиции.

Так почему же многие избегают любознательности? Если говорить начистоту, одна из причин — лень. Чтобы быть любопытным, нужны значительные усилия. Куда как проще принимать все как есть, делать все как всегда и идти избитыми путями. Большинство людей понимают, что любопытство может привести к новым открытиям, но понимают также и то, что новое практически неизбежно заставит их лишний раз поработать. Поэтому они расслабляются и довольствуются проверенными решениями. Не упражнять любознательность — все равно что не заниматься физкультурой. Вред проявится не сразу, зато прямо сейчас не устанешь.

Много лет назад я состоял на государственной службе и у меня был чрезвычайно умный начальник. Он разбирался в политике, ведении переговоров и управлении программами — я уверен, что, несмотря на все свое любопытство, никогда в этом не разберусь. Но он был лишь тенью человека, которым мог бы стать, потому что относился к работе исключительно лениво и без интереса. Сталкиваясь с проблемой, он инстинктивно подгонял решение под рамки того, что уже делал раньше. У него была горсть готовых ходов, и он не хотел искать новые. Дело совсем не в умственных способностях: человек был необычайно одарен. Просто он не желал лишний раз беспокоиться и в результате достиг в жизни намного меньше, чем мог бы.

Однако даже очень мотивированные люди могут поддаться искушению рутины. Близкое знакомство с предметом — один из ключевых элементов человеческого опыта. Нельзя постоянно жить в мире нового: у нас просто не хватит времени на любопытство, потому что мы будем постоянно пытаться во всем разобраться. Я считаю себя исключительно любопытным человеком, но, вставая утром с постели, хочу идти в ванную так же, как вчера, так же чистить зубы и пить кофе в том же кресле. Я не встаю в какие-то дни с кровати слева, а в другие справа или не перелезаю через спинку. Мне совершенно не интересно завтракать попеременно в столовой, на кухне и на крыльце. Эти маленькие традиции обеспечивают мне комфорт — важную часть

моего душевного склада. Центральная нервная система человека в своей основе консервативна, и, если в нее постоянно будет поступать только новая информация, она просто не справится.

Таким образом, привычка имеет фундаментальное значение. Прежде всего, она поднимает настроение: мы любим старых друзей, старые свитера, старые привычки. У нас есть много любимых блюд, песен, которые мы регулярно включаем, историй, которые хотим рассказывать и слушать. Неудивительно, что люди привыкают к знакомому и загоняют любознательность в угол. Как сказал бы вам мой начальник, если делать все как всегда, появляется сильное чувство безопасности.

Но все это лишь до тех пор, пока вы не захотите вырасти и стать незабываемым литературным героем, о котором мы говорили выше. Как только у вас появится такое желание, придется включать любознательность так часто, как позволяет вам мозг. Исследование поддерживает в нас жизнь. Подумайте о простом факте: если бы человечество поддерживало статус-кво, оно бы давно вымерло, не сумев приспособиться к переменчивой среде. Не менее важно и то, что поиск нового дает вам почувствовать связь с чем-то вне и больше вас, а это позволяет вам играть полноценную роль в происходящих вокруг изменениях.

## **Необходимость слова «дальше»**

Любознательность так ценна для саморазвития еще и потому, что один из центральных вопросов, к которым она подталкивает, — «Что дальше?» Это один из ключевых аспектов для каждого, кто хочет развиваться, и он естественным образом ставит жизнь в контекст. Вы не сможете точно определить, что делать дальше, если не знаете, чего уже достигли. Это, разумеется, заставляет вас подумать, кто вы и кем хотите стать, что уже важный шаг к овладению самоисторией.

Любознательность целиком посвящена этому «дальше». Что дальше делать? Куда теперь идти? Каковы дальнейшие планы? Если вы регулярно задаете себе эти вопросы, жизнь обретает импульс и вы чувствуете себя живее. В слове «дальше» скрыто действие и прогресс.

Если вы думаете об этом, у вас появляется сильное чувство движения вперед.

Я совершенно убежден, что это универсально, не определяется культурой и на самом деле фундаментальный показатель ее динамичности. Если вспомнить о странах, ворвавшихся на мировую арену, например об Индии и о Южной Корее, мы увидим, что у них есть очень сильное чувство «дальнейшего». Они без оглядки стремятся к завтрашнему дню, творчеству, новаторству, развитию. И наоборот, культуры, переживающие увядание и замкнутые в безысходности, в частности многие страны Центральной Азии и Северная Корея, — это места, где не могут по-настоящему справиться с этим «дальше».

Размышляя об «очагах завтрашнего дня», кто-то может вспомнить Китай, и во многом это верно. Не так давно я работал в Пекине и уехал оттуда с пониманием, что, хотя культура в целом может проявлять к будущему цветущий интерес, взгляды ее отдельных компонентов при этом существенно различаются.

В Пекине я провел ряд интервью, посвященных восприятию настоящего и будущего. Разлом проходил по линии поколений. Люди в возрасте 55–65 лет, повзрослевшие во времена Культурной революции и наблюдавшие за последние шесть десятилетий колоссальные политические перемены, обычно смотрят на будущее философски. Они часто рассказывали, что, хотя при Мао приходилось нелегко, у них была уверенность в завтрашнем дне, которую давала единая идея, хоть и принадлежащая исключительно Мао. Теперь они видят в будущем смесь оптимизма и пессимизма, прогресса и разрушения. Познав так много перемен, они обычно осторожно подходят к слову «дальше» и повторяют, что ищут небольшие положительные моменты, за которые можно ухватиться.

Группа от 35 до 45 лет совершенно другая. Эти люди моложе, они не помнят Культурную революцию и почти полжизни прожили в уникальной китайской амальгаме коммунизма и капитализма. Они постоянно говорят о будущем как о возможности получить больше. У них больше денег, больше времени, чтобы их тратить, и они ищут как можно больше товаров, чувствуя, что чем больше ты имеешь, тем выше твой статус.



Но самые неожиданные мнения о будущем я получил от младшей группы, 19–25 лет. Вся их жизнь прошла в открытом Китае. В школе им рассказывали про Мао и тысячелетние китайские традиции, но единственный мир, в котором они жили, — мир непрерывного движения, мир, в котором ежедневно что-то меняется. Они без конца говорили мне, что чувствуют себя обманутыми из-за того, что старых ритуалов, учений и традиций больше нет. Они не хотят жить в бесконечной гонке и тоскуют по простоте. Конечно, старый Китай, который они описывали во время наших бесед, никогда не существовал и они не принимают во внимание мучительную тяжесть жизни большинства китайцев в то время, но было очень поучительно видеть, как люди реагируют, если «дальше» становится всепоглощающим сердцем культуры.

Тем не менее, независимо от позиции отдельных групп, все респонденты целостно встроили «дальше» в свою жизнь. В индустриализированном Китае лишь немногие опасаются будущего. Не всегда то, что оно несет с собой, принимается с радостью, но обычно люди понимают: нужно интересоваться тем, куда идет их жизнь.

Для меня это показатель того, что любознательность чрезвычайно важна для нашего развития как личностей. Нам может не нравиться то, что маячит на горизонте, но, внося вклад в будущее, мы более вовлечены в процесс, и шанс, что результат нашей жизни придется нам по душе, гораздо выше.

Все мы — звездная пыль в самом высоком смысле<sup>3</sup>.

*Нил Деграсс Тайсон*

## **Поиграть с гением**

Любознательность часто ведет к прорывам, которых иначе могло бы не произойти. В других случаях она просто дает энергию и подпитывает вас неисчислимыми ручейками. Много лет назад я пережил это сам, когда общался с нобелевским лауреатом — физиком Ричардом Фейнманом. Правительство США хотело улучшить подготовку политических аналитиков и наняло меня, чтобы создать

новое определение компетентности. Одним из основных выбранных мной подходов к этой задаче были беседы и наблюдение за дюжиной профессионалов в различных областях, одним из которых стал Фейнман.

Он был известен как выдающаяся личность, человек, любивший жизнь. И то и другое проявилось с первой минуты нашей встречи. Он попросил меня рассказать о себе, и я кратко описал свое прошлое, упомянув, что на старших курсах специализировался в математике. Это переключило разговор на обсуждение различных математических проблем.

Профессор на секунду умолк, а затем сказал: «Ну, вы знаете, в некоторых из этих областей произошел прогресс. — Затем его взгляд просветлел: — Но давайте немного поработаем над одной из них, как будто мы впервые о ней слышали».

Для меня этот разговор — квинтэссенция наслаждения любознательностью. Фейнман мог бы просто отослать меня к статьям по этому вопросу. Но вместо этого он предложил посмотреть на проблему так, будто решения нет и идея только что пришла нам в голову. И сделал он это для того, чтобы пережить восторг самостоятельного разбора. Фейнман понимал — и все мы должны пережить это в своей области: если поупражняться, подойдя к проблеме с любознательностью, плодов может быть больше, чем если просто от нее избавиться. Тот день в обществе Фейнмана оставил у меня неизгладимые воспоминания, я почувствовал прилив энергии. Мы не зашли далеко с разбором задачи — было бы неправильно тратить время великого человека на совместные упражнения, — но после этого я посмотрел на мир немножко по-другому.

## **Песочница любопытства**

Недавно розничная сеть TJX наняла меня, чтобы изучить поведение клиентов магазинов Marshalls и HomeGoods и людей, их не посещающих. Как потребитель я безусловно принадлежал ко второй категории. Входя в эти магазины, я видел лишь беспорядок: какие-то вешалки, забитые разными товарами полки и ничего, что облегчило бы мне выбор. TJX построила исключительно успешную модель продаж

благодаря большим скидкам и минималистичной обстановке, но, подписывая контракт, я ошибочно полагал, что ее клиенты — люди, которые хотят иметь хорошие вещи, однако не могут себе позволить делать покупки в более изысканной обстановке.

Когда же я начал проводить интервью, то осознал, что совершенно не уловил сути: Marshalls и HomeGoods — великолепная приманка для любопытных. «Всегда найдешь что-то, о чем даже не подозревал, — обычно говорили мне. — Всегда выгодные предложения, всегда отличные вещи. Просто всегда. Никогда не разочаруешься». Клиенты этих магазинов чувствовали себя как первопроходцы, пробирающиеся сквозь вешалки в надежде, что их ждет сокровище. Хотя цена для них имеет значение, куда важнее испытать приключение. Они рассказывали мне, что шопинг в этих магазинах небанальный и дает им продолжительный прилив эмоций.

«Люблю, когда меня вдруг к чему-то притягивает», — сказала одна из посетительниц, добавив, что магазин включает воображение. Здесь можно откопать блузку и тут же представить, как ее надеваешь. Можно найти на стеллаже вазу и сразу увидеть ее на своем кофейном столике. «Мои глаза сами это видят, — добавила эта покупательница. — Это выделяет Marshalls и HomeGoods. Они непохожи на другие. И это мне подходит».

Я беседую с покупателями много лет, и восторг, с которым клиенты TJX рассказывают о своих ощущениях, просто необычный. Но на самом-то деле они поют гимны любознательности. Они принадлежат к лагерю активно любопытных людей и постоянно находят щедрые награды, позволяя себе узнать, что скрывается за сияющей дверью. Время, проведенное в этих магазинах, щекошет им нервы, удивляет, доставляет удовольствие. Они не всегда выходят с покупками, но если что-то нашли, то испытывают ни с чем не сравнимое чувство достижения. Они чувствуют себя победителями.

Это одна из наград, которые дает любознательность. Жизнь во многом похожа на вешалки в Marshalls: завалена разными вещами, хаотична, в ней очень мало подсказок. Но человек любознательный, желающий испытать приключения и с восторгом посмотреть, что дает ему жизнь, вполне может найти что-то особенное.

## Глава вторая

# Открытость

Несколько лет назад я провел для American Express большое исследование владельцев малых предприятий. По возможности я старался приступать к разговору без предубеждений, хотя много лет слышал множество предположений о том, почему люди открывают свое дело. Чаще всего в разговоре появлялись слова «контроль», «свобода» и «душевное спокойствие». Однако уже в первой трети исследования я понял, что все это мало связано с истинными устремлениями малых предпринимателей.

Желание все контролировать совсем не возглавляло список приоритетов. На самом деле большинство моих собеседников, похоже, возбуждала идея, что их жизнь — постоянный поток неожиданностей и поворотов. Они понимали, что пытаться осторожно что-то контролировать непродуктивно, потому что взлеты производительности и успех происходят благодаря обстоятельствам, которые нельзя запланировать и предвидеть.

Мои собеседники, особенно те, кто пришел из сковывающей корпоративной среды, действительно ценили свободу. Но удовольствие, которое она им доставляла, — возможность скорее делать не что хочешь, а то, что может утонуть или выплыть благодаря исключительно твоим заслугам, когда никто не принимает ключевые решения за тебя. Свобода, которую они искали, — это свобода реагировать на изменения, с которыми столкнулось предприятие, мгновенно, без препон корпоративной иерархии.

Большинство смеялись, когда я упоминал спокойствие в контексте их работы. Сама мысль, что в поисках успокоения человек должен заняться малым бизнесом, была для них совершеннейшим нонсенсом. Покой был прямой противоположностью тому, что они искали. Спокойствие ассоциировалось скорее с застоем, и они говорили, что если оно появилось, значит, вы остановились в развитии или «закрыли двери». Некоторые даже сравнили его со смертью.

По мере исследования я понимал, что предубеждения в моей голове становятся все более и более неуместными и появляется другое слово, определяющее цели и амбиции человека, вставшего на такой путь карьерного роста. Оно описывает и необходимое качество, и черту, предлагающую самый верный путь к успеху.

Это слово «открытость».

Люди, с которыми я беседовал, регулярно говорили о желании открывать новое, избегать скуки, развиваться нестандартно. Они понимали, что для этого надо позволить себе смотреть в будущее, допуская отклонения от намеченного плана. Им нужна была хорошая бизнес-идея и одновременно признание, что их модель неспособна учесть все случайности и возможные шансы. Несколько человек приравнивали открытость к использованию силы Джорджа Лукаса из «Звездных войн» — отдаться воле потока, чтобы увеличить свою мощь.

«Вы как будто идете по тропе, а все вокруг меняется, — сказал мне один бизнесмен. — Принимая случайность и приспосабливаясь к ней, вы формируете конечную точку, но не контролируете ее. Но эта точка определяется тем, как вы на нее реагируете: “Ага! Мне это нравится. Это мое. Это часть меня”».

Очень часто владельцы малого бизнеса — люди, которые максимально работают со своей самоисторией. Подавляющее большинство из них связывают свою идентичность с профессией, их определяет их бизнес. Один из моих собеседников кратко выразил это так: «Моя компания — это я, и надеюсь, я смогу быть собой в еще большей степени». Таким образом, успех в бизнесе равен личному успеху, а это значит, что они будут развивать предприятие всеми доступными способами, потому что оно имеет для них глубокое личное значение. Кроме того, у них редко есть «страховка» и «запасной аэродром», поэтому уменьшить шансы провала крайне важно. Очень поучительно, что они придают открытости такое значение.

«Я осмелился сделать то, что нарисовал себе в воображении, — сказал один из моих собеседников. — Я борюсь за то, чтобы быть самим собой. Это значит, что иногда надо войти в открытые двери».

«Быть за пределами зоны комфорта захватывает, — поделился другой. — Обожаю быть на грани. Это восхищает и очаровывает».

«Если быть открытым тому, что к тебе идет, — считает третий, — то заставишь это действительно прийти к тебе».

Даже чтобы просто понять, что делать, нужна была большая открытость для возможностей. Практически все рассказывали мне о моменте откровения. Он мог наступить очень рано (несколько человек утверждали, что осознали, чем хотят заниматься, уже в детском возрасте), во время кризиса, когда они работали на кого-то еще, или в момент, который они описывали как чистую случайность. Но в любом случае откровение произошло потому, что человек был открыт для этой возможности. Оно было желанным и волшебным.

Из этих бесед я четко понял: большинство малых предпринимателей подпишутся, пусть даже сами того не осознавая, под тем, что я называю «открытым планом». Они движутся в определенном направлении, но остаются открытыми к изменениям, учатся у своей открытости и попадают в новое, но постоянно развивающееся место, которое намного богаче того, откуда они вышли.

Сложно найти лучшее доказательство ценности и живительных качеств открытости. Предпринимателям, которых я изучал, она помогла найти профессию, которая приводит их в движение и направляет. Но, как мы увидим на следующих страницах, преимущества открытости далеко не исчерпываются такого рода достижениями. Она усиливает все аспекты нашей жизни, дает бесчисленные новые варианты и позволяет произойти самым счастливым неожиданностям.

Не бойтесь смущения. Постарайтесь постоянно быть смущенными. Все возможно. Всегда оставайтесь открытыми, открытыми до боли, и затем откройтесь еще немного<sup>4</sup>.

*Джордж Сондерс. The Braindead Megaphone*

## **Повысить шанс удивления и удовольствия**

У людей, живущих полной жизнью, есть одна общая фундаментальная черта: они открыты. Это не совпадение —

открытость важна для чувства удовлетворения, потому что по-настоящему ощущать жизнь может только открытый человек, способный выйти за пределы поверхностных впечатлений и обнаружить запрятанные под ними богатства и нюансы.

Недавно я разговаривал с Энн, членом правления одной корпорации. Она рассказала, что начала играть на виолончели. Хотя Энн стала заниматься этим довольно поздно, виолончельная музыка всегда жила в ее сердце и она всегда хотела ее создавать. Когда она была маленькой, сестра сходила с ума по инопланетянам (она точно прошла бы через ту пылающую дверь, о которой мы говорили ранее) и постоянно о них болтала. Представляя звуки, которые могут издавать инопланетяне, Энн слышала игру виолончели.

Первые шаги оказались для нее не меньшим вызовом, чем любовь к инструменту. Ее маленьким пальцам было сложно обхватить виолончель. Почти месяц она должна была укреплять мышцы кистей, а от этих упражнений прекрасная музыка не рождалась. Но, становясь опытнее, она начала замечать нечто очень важное: «Можно чуть-чуть сдвинуть палец по струне, и тон изменится». Ее пленило, как маленькие нюансы придают игре совсем другую выразительность, способность внести в исполнение оттенки, глубину, которой иначе нельзя достигнуть.

Для меня это живая иллюстрация того, что дает нам открытость. Жизнь — это не просто тяжелая работа, чтобы взять правильные ноты. Жизнь — это возможность услышать нюансы, когда берешь ноту немного по-другому и, если тебе это по-настоящему понравилось, играешь произведение именно так. Если быть любознательным — значит щекотать и развивать разум благодаря контакту с новым, то быть открытым — дать непредвиденному возможность влиять на ход нашей жизни. Энн никогда бы не получила от занятий так много, не будь она открыта к осознанию того, как небольшие нюансы меняют звук. И хотя большинство из нас никогда не станет играть на виолончели, из ее опыта можно многое почерпнуть.

Чтобы достичь открытости, надо дать себе шанс чувствовать, а не просто реагировать. Когда вы открыты, то пропускаете мир через себя на другом уровне. Это невозможно, если реагировать на каждый стимул, с которым сталкиваешься. Иногда приходится сдать опыт или

эмоцию в архив, чтобы использовать их позже: благодаря этому вы усилите качество своих реакций и переживаний. Чем глубже резервуар, из которого вы черпаете, тем разнообразнее ощущения.

Я постоянно вижу это — точнее, противоположное — в бизнесе. Когда я встречаюсь с клиентами, меня поражает, насколько часто они приходят совершенно закрытыми для новых возможностей. Люди рассаживаются вокруг стола, рассуждают с заранее определенных позиций и в результате не вносят ничего ценного. Это корпоративный эквивалент автопилота: послав на встречу вместо реальных людей запрограммированные голограммы, можно получить то же самое и при этом сэкономить на кофе и печенье.

И даже если добавить в смесь подрывную силу (например, меня), ничего не изменится. Маркетологи замкнуты в маркетинговых схемах своей фирмы, продавцы — в методах продаж, разработчики — в том, как в компании принято разрабатывать продукцию, и так далее. Культура настолько закрыта и неуступчива, что провокатору вроде меня приходится бороться, чтобы заставить рассмотреть другие варианты, даже когда присутствующие знают, что меня специально наняли в качестве провокатора.

Тем не менее время от времени я сталкиваюсь с людьми, которые готовы допустить, что фирма не в состоянии предусмотреть все случайности и что, возможно, полезно посмотреть на вещи иначе. Они, как правило, занимают в компании высокое положение или быстро поднимаются по карьерной лестнице. И это не совпадение. Эти люди преуспели в мире бескомпромиссных мнений, потому что понимают, что открытость для возможностей не исключает всего, что было сделано раньше (хотя и могла бы), а усиливает это.

Конечно, все, что я сказал, верно и далеко за пределами мира бизнеса. Открытость обогащает любую деятельность, будь то межличностные отношения, хобби, семейная жизнь или даже отпуск. Наверное, мое самое четкое определение открытости таково: когда вы открыты, в начале пути вам не надо знать, каким будет конец. Если вы позволяете себе быть открытым для разных результатов и разных шагов по пути к ним, горизонты расширяются. Вы видите то, чего иначе не заметили бы, и вводите то, что вам подходит. Кроме того, все,



что вы делаете, доставляет вам наслаждение, потому что вероятность удивления и восхищения возрастает.

У меня есть знакомый композитор, пианист по образованию. Как-то раз он взял гитару и стал бренчать на ней, хотя толком не умел. Вскоре он начал писать музыку для гитары и обнаружил, что она звучит совсем не так, как другие его произведения. Само то, что он играл на другом инструменте, пусть и не очень хорошо, дало ему новый музыкальный язык. С тех пор он написал свои лучшие песни для гитары, а также автоарфы, синтезатора и даже губной гармошки. Его работа стала лучше и расширила границы, потому что он был открыт для новых перспектив, которые давала игра на новом для него инструменте. Держась за фортепиано, он мог бы никогда не написать самые важные и трогательные произведения.

То же самое о ценности открытости говорит Пол Саймон<sup>[7]</sup> в интервью по случаю 25-й годовщины выхода знакового альбома Graceland, созданного им совместно с музыкантами из Южной Африки и нескольких городов США. Он заметил, что заглавная композиция начинается с барабанного боя, напоминающего о многочисленных «песнях путешествий», которые Sun Records записывала в 1950-е. Она возникла благодаря вкладу африканских и американских музыкантов, каждый из которых интерпретировал звуки, которые слышал, с позиции собственной культуры. Хотя смесь звучала очень непривычно, Саймон был открыт и в результате создал одну из визитных карточек альбома.

«Вся песня — это один звук, вызывающий реакцию, — сказал Саймон, — а затем из этого рождается текст. Вместо южноафриканской или политической темы возникла песнь путешествий, связанная с исходным звуком, в котором были барабаны, Sun Records и Graceland. В этом секрет мировой музыки: люди слушают друг друга, возникают ассоциации, они играют музыку по-своему, и музыка звучит так, что подходит к другой культуре»<sup>5</sup>.

Людям нужно больше места для развития своих талантов, больше гибкости, чтобы исследовать свои интересы, развивать свою идентичность, стиль жизни и возможности. Им сложно перенести ситуацию, которая кажется им удушающей<sup>6</sup>.

## Жизнь — постоянная бета-версия

Открытость дает нечто очень ценное для мира, где изменения занимают часы, а не эры: динамичность. Если вы член рабочей группы, студент, размышляющий о начале карьеры, или просто пытаетесь получить максимум от хобби или любимого дела, то, скорее всего, знаете, как кипит жизнь. К старому клише «Нет ничего более постоянного, чем перемены» надо добавить поправку: «Нет ничего более постоянного, чем нарастающие перемены». В мире, где принятые утром принципы после обеда становятся древними обычаями, быть закрытым просто невыгодно. Рид Гарретт Хоффман, основатель огромной социальной сети LinkedIn, очень ясно это понимает благодаря собранному по крупицам предпринимательскому опыту. В его глазах договор между работодателем и сотрудником сильно изменился. Раньше негласное соглашение было таким: усердный, лояльный и достойный доверия сотрудник не потеряет работу и станет регулярно продвигаться по службе, а работодатель будет уверен, что сотрудник останется у него бесконечно долго. Сейчас работодатели смотрят на персонал намного критичнее, обрезают «жир» везде, где только можно, и ищут любую возможность для автоматизации и аутсорсинга, а сотрудники регулярно меняют работу и даже профессию.

Хоффман довольно много знает о стартапах (кроме LinkedIn он был одним из первых инвесторов Facebook и входил в правление Zynga и Mozilla) и уверен, что единственно верный подход к коллективу применяется именно там. Он называл такой подход «жизнь как стартап» и вынес эти слова в заголовок своей книги, написанной в соавторстве с предпринимателем Беном Касночей<sup>[8]</sup>. В интервью Томасу Фридману авторы говорят:

Иногда после официального выхода программы разработчики оставляют пометку «бета», чтобы подчеркнуть, что продукт не завершен и готов к дальнейшим улучшениям. Для бизнесмена «закончено» — неприличное слово, великие компании постоянно развиваются. Это слово должно стать неприличным и для каждого из нас. Все мы незавершенное произведение.

Каждый день приносит нам возможность больше узнать, больше сделать, стать чем-то большим, расти в жизни и карьере. Всегда приходится приспосабливаться и развиваться — это вечная «бета-версия»<sup>7</sup>.

В статье о книге в New York Times Фридман добавил:

Что бы вы ни думали, отправляясь на собеседование, будьте уверены, что работодатель задаст себе вопрос: «Будет ли ежедневная, ежечасная отдача от этого человека больше, чем от индийского рабочего, робота, компьютера? Поможет ли он фирме выжить, не просто делая работу сегодня, но и придумывая ее на завтра? Сумеет ли он приспособиться ко всем этим переменам, чтобы моя компания адаптировалась и больше экспортировала на стремительно растущие глобальные рынки? В чрезвычайно взаимосвязанном мире все больше компаний не станет нанимать людей, не соответствующих этим критериям»<sup>8</sup>.

Хоффман, Касноча и Фридман, по сути, отстаивают активное использование ресурса открытости. Если вы открыты, то несравнимо лучше адаптируетесь, потому что обращаете внимание на признаки неизбежных или желательных изменений. Если вы открыты, то не будете считать себя или работу завершенной, потому что понимаете, куда движется мир вокруг вас и как надо меняться вместе с ним. Говоря словами авторов, вы «постоянная бета-версия». Если вы открыты, то с большей вероятностью принесете результаты любому предприятию, в котором участвуете, потому что обращаете внимание на окружающие вас условия и думаете, как изменить их к лучшему.

Сложно спорить с тезисами, выдвинутыми Хоффманом и Касночей. Учитывая скорость изменений, не мысля в категориях стартапа, вы практически гарантированно останетесь на обочине, куда бы ни шли. Не приходится сомневаться, что эта ситуация — надолго. Быстроту изменений подпитывает информационный взрыв и его последствия, и, наверное, лишь глобальный катаклизм способен заставить работодателей и других отказаться от информации. Поэтому открытость становится не просто полезной, а незаменимой чертой<sup>9</sup>.

Я пришел с мечтой. Но мечты туманны. У них нет определения. Это определение приходит из повседневности, а повседневность полна ошибок и шансов<sup>10</sup>.

*Дэвид Эмбри, исполнительный директор Athletepath*

## Направленное везение

В октябре 2011 года Джим Коллинз, автор бестселлера *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*<sup>[9]</sup>, опубликовал в *New York Times* вдохновляющее эссе о значении удачи в успешных компаниях. В этой статье он подробно рассказал о своем девятилетнем исследовании предпринимателей, создавших предприятия, десятикратно превзошедшие конкурентов в своей отрасли (он называет их «десятикратниками»). Один из них — Билл Гейтс, создавший Microsoft благодаря стечению «счастливых» обстоятельств: он родился в семье с определенным уровнем достатка, ходил в школу, где была ЭВМ (редкость в то время), достиг совершеннолетия именно в тот момент, когда технологии позволили создать персональный компьютер, а его друг Пол Аллен показал ему статью о микрокомпьютерах в *Popular Electronics*, после чего они поспорили, можно ли приспособить язык бейсик для ПК. Кроме того, он учился в Гарварде, располагавшем вычислительными ресурсами, позволившими ему развить свои идеи.

С одной стороны, Билл Гейтс достиг всего благодаря невероятному везению. Все сошлось в одной точке и дало ему основать Microsoft. Однако Коллинз напоминает, что Гейтс — далеко не единственный, у кого имелись такие условия: могли быть тысячи людей с тем же исходным набором. Так почему же у нас есть только один Microsoft? Коллинз объясняет:

Различие между Гейтсом и людьми со схожими преимуществами — не в удачливости. Он пошел дальше, воспользовался стечением счастливых обстоятельств и получил огромные дивиденды. Это важное различие<sup>11</sup>.

Случайности, счастливые и не очень, происходят с каждым, хотим мы того или нет. Но если присмотреться, «десятикратники» — это люди вроде Гейтса. Они узнают удачу и хватают ее. Это лидеры, которые берутся за везение и получают от него гораздо больше.

Коллинз описывает открытость, доведенную до самой благоприятной крайности — того, что я называю «направленным везением». Его идея в том, что вы исходите из определенного плана, но позволяете внешним факторам привести вас к результату. Он

согласуется с планом, но вы не можете его предугадать. Я никогда не беседовал с Биллом Гейтсом, но я почти уверен, что, когда он начал интересоваться компьютерами, то не представлял себе масштаба Microsoft. Однако Гейтс был открыт для потенциальных возможностей, и произошел счастливый случай.

Если вы регулярно используете ресурс открытости, счастливые случайности становятся не просто возможными, но вполне вероятными. Скорее всего, это не будет уровень Билла Гейтса, но шанс получить больше, чем рассчитываешь, резко возрастает. Я называю такое везение направленным, потому что в таком случае вы играете активную роль: двигаетесь в определенном направлении и при этом открыты для случайностей.

Недавно я разговаривал с женщиной, которая больше десяти лет занималась брендингом в одной крупной корпорации, а потом решила уйти и открыть свое дело. Она знала, что хочет создавать бренды для малых предприятий, и на основе корпоративного опыта составила список услуг, ожидая, что ее работа будет в основном заключаться в консультировании. Двигаясь в этом направлении, она осталась открытой для эволюции своего бизнеса. Вскоре группа женщин-предпринимателей попросила ее выступить на торжественной церемонии. Все прошло так удачно, что последовало еще несколько таких заказов. Оказалось, что моей собеседнице такие выступления удаются, о чем она, кстати, и не подозревала, а люди готовы платить за советы в этой области. Сегодня выступления приносят ей больше половины дохода, она нашла новое любимое дело, а ее компания существенно выросла.

Эта история — направленное везение в миниатюре. План — очень важная часть успеха, но быть открытым для возможных результатов его воплощения — ключ к продолжительному творчеству.

## **Ждать, пока мир изменится**

В предыдущей главе я говорил, что есть два вида любознательности: активная и пассивная<sup>12</sup>. С открытостью то же самое. Об активной ее форме мы говорили выше: она предполагает

приспособление своего образа мыслей и реакции к поступающим сигналам, чтобы с радостью встречать новые возможности. Пассивную же форму достаточно точно выражает слово «терпение».

В этом контексте потерпеть — значит дать себе достаточно времени, чтобы открыть то, что в данной ситуации очень важно. В некотором смысле это противоречит тезису Рида Хоффмана, что всем нужно работать с психологией стартапа — реагировать, зачастую не располагая достаточной информацией. Но в долгосрочной перспективе терпение хорошо дополняет активную открытость. На самом деле быстро корректировать с ее помощью курс лучше всего, если в арсенале имеется терпение, которое позволяет быть открытым для важных решений, когда настанет их время.

Чего можно достичь благодаря терпению? Наверное, лучший пример дала Джейн Гудолл, посвятившая десятилетия исследованиям шимпанзе. Когда антрополог Луис Лики послал ее в национальный парк «Гомбе» на берегу Танганьики, ей было всего двадцать шесть. Гудолл не получила научного образования, но ее очень интересовали животные и у нее было очень важное качество — терпение. «Я помню мой первый день, — рассказывала она в интервью. — Я смотрела с берега на лес, слышала голоса птиц и обезьян, вдыхала запах растений и думала, что все это совершенно невероятно. Затем я пошла через лес, меня заметил шимпанзе и бросился наутек».

Так продолжалось довольно долго. Шимпанзе знали, что среди них чужак, и не имели никакого желания ни общаться с ним, ни что-то ему показывать. Гудолл не могла подойти ближе, чем на полкилометра, потому что обезьяны убегали. Но она инстинктивно чувствовала, что, если потерпеть, все изменится, и решила каждое утро по расписанию появляться в одном и том же месте — на пригорке, рядом с местом, где обезьяны ели. Она была уверена, что, если стать частью среды, шимпанзе в конце концов привыкнут и начнут вести себя естественно.

Это потребовало от нее большого терпения. Проходили недели и месяцы, но обезьяны продолжали ее сторониться. Однако примерно через год после того, как она обосновалась в «Гомбе», кое-что начало меняться. Шимпанзе стали подпускать ее ближе и вести себя более естественно. Еще через год они приняли ее по-настоящему и стали с

ней взаимодействовать, хотя поначалу это и сводилось к выпрашиванию бананов.

Пассивная открытость позволила сделать наблюдения, изменившие мир, а ведь менее терпеливый ученый мог бы их просто не дожидаться. Именно Гудолл обнаружила, что шимпанзе используют и даже изготавливают инструменты: до этого считалось, что на такое способен только человек. Комментируя открытие Гудолл, Луис Лики так подытожил последствия этого прорыва: «Теперь придется либо дать новое определение инструмента и человека, либо признать шимпанзе людьми».

Гудолл первой узнала, что шимпанзе всеядны, а не травоядны, используют хитроумные охотничьи стратегии, что у них есть ярко выраженные личностные качества и они вступают в близкие отношения, а их социальные связи и патологии во многом похожи на наши. Ее работа — одно из самых продолжительных непрерывных полевых исследований в истории — оказала колоссальное влияние не только на наши знания о мире приматов, но и на наше понимание самих себя. А ведь это стало возможным только благодаря пассивной открытости. Кроме того, это прекрасный пример того, о чем мы говорили выше: действовать, в начале пути не зная результата. Джейн Гудолл не имела представления, как пойдет проект и достигнет ли она вообще чего-нибудь. Не менее очевидно, что она не пыталась вызвать результат искусственно. Результат же оказался гораздо лучше, чем кто-либо мог себе представить.

История Джейн Гудолл — нечто экстраординарное даже в ее сообществе, и для большинства из нас проявленное ею терпение — сверхъестественно. Однако, признав, что мы, скорее всего, даже не приблизимся к терпению, позволяющему больше года наблюдать за чем-то на расстоянии, чтобы вступить хоть в какой-то контакт и получить осязаемый результат, надо извлечь из этого урок. Пассивная открытость — желание искать не заметные сразу знаки и изменения — привела к одному из значительнейших открытий.

У меня есть друг, который называет себя «учеником» в области своих интересов — прессе. Он имеет в виду, что постоянно следит за этим бизнесом, учится у других людей, активно действует и всегда реагирует на изменения. Но серьезные шаги он предпринимает очень

обдуманно, после пассивного открытого наблюдения. Думаю, неслучайно он одна из наиболее творческих личностей в своей отрасли.

Открытость, терпение, восприимчивость, уединение — это все.

*Райнер Мария Рильке*

## Да!

Может быть, одно из лучших и наверняка одно из самых занимательных проявлений открытости в действии — импровизация. Импровизирующие артисты ошеломляют нас способностью с ходу выдумывать забавные истории. Чтобы быть таким творческим и сообразительным, надо быть открытым. Дейв Моррис из Виктории в Британской Колумбии — рассказчик, поэт, преподаватель и оратор. Но прежде всего он импровизатор, выступающий в одиночку, с партнером или целой труппой. «Суть импровизации — быть открытым человеком, — считает он. — Первое правило — говорить “да”. К вам что-то приходит, и вы говорите этому “да”».

Моррис великолепно проиллюстрировал ценность слова «да» во время выступления в TEDxVictoria. Он попросил аудиторию отвечать на все его вопросы утвердительно.

- Хотите, вместе расскажем историю?
- Да!
- История будет про рыцаря?
- Да!
- Про рыцаря в блестящих доспехах?
- Да!
- Он должен спасти даму сердца?
- Да!
- Ему придется сразиться с драконом?
- Да!
- Дракон огнедышащий?
- Да!
- Он ее отважно и мужественно спасет?
- Да!



— И после этого они будут жить долго и счастливо?

— Да!<sup>13</sup>

Он поаплодировал авторам такой захватывающей истории и попросил сделать то же самое, но на этот раз отвечать «нет».

— Хотите вместе сочинить историю?

— Нет!

Моррис развел руками и сказал:

— Ну и ладно, тогда я пошел.

На этом небольшом примере Дейв показал контраст между открытостью и замкнутостью. Если вы открыты и говорите «да», можно рассказать волшебную, полную приключений историю. Если быть закрытым и говорить «нет», даже не начнешь. «Дело еще и в том, чтобы выразить то, что у тебя в голове, — сказал он мне. — Быть открытым для приходящего — это в том числе освобождать голову. Говоря «да» новому, ты избавляешься от того, о чем думаешь сейчас. Если заранее знаешь конец, то идешь туда напролом, игнорируя намеки и опрокидывая все на своем пути. Надо быть открытым для партнера и зрителей. Чем больше ты им открыт, тем сильнее связан со своими импульсами, с самим собой. Теснее связан с тем, кто ты есть».

Моррис учит импровизации детей и взрослых. Он объясняет, что открытость — «дверь, через которую можно и входить, и выходить», и важно не только брать импульсы и идеи, пропуская их через себя, но и отдавать частицу себя. «В импровизации очень важно использовать личный опыт и не бояться им делиться: быть открытым и отдавать — противоположность открытости к приходящему. Когда вы проводите шоу в одиночку, кроме зрителей в вашем распоряжении есть только это.

Импровизация в группе — совсем другое дело. Там начинает действовать открытость к чужим идеям. Может быть, вы ставите сценку из вашей реальной жизни: например, с вами порвала девушка, и вы изображаете все точно как было. И в этот момент другой артист вносит что-то от себя, и приходится отказываться от собственной версии событий и переключаться на эту вымышленную историю. Я учу людей, что единственная правда — на сцене. То, что происходит в

вашей голове, — всего лишь вариант. Надо от него избавиться и сосредоточиться на том, что действительно происходит».

Это подчеркивает то, о чем я говорил: открытость позволяет создавать вещи, которые вы никогда бы не создали, оставаясь закрытыми. Наша жизнь очень похожа на истории, которые придумывают артисты на сценах по всему миру. Если не замыкаться в своих мыслях, быть открытым для других вариантов развития событий, можно создать нечто гораздо более богатое и интересное. Если бы Моррис просто долго и нудно рассказывал историю расставания, ему бы, наверное, просто посочувствовали. Но он позволил истории зайти туда, куда ее хотели привести другие, и зрители устроили ему овацию стоя. Это верно для каждого из нас, и неважно, что «сцена» — зал заседаний, супермаркет, собрание школьного совета или любое другое место, где происходит что-то для нас существенное.

Когда я намекнул, что многое из того, чему Моррис учит на курсах импровизации, касается и жизни в целом, он ответил: «Конечно. Жизнь — плод импровизации».

## Глава третья

# Чувствительность

Каждому хочется верить, что у человека, которому мы доверили разрезать наше тело, все чувства в порядке, ведь наш организм — большая ценность. Но в случае некоторых хирургов дело обстоит совсем не так. Они достигают превосходных результатов, исключая одно из чувств и увеличивая пользу от другого.

Адам Фехнер — хирург и специалист по бесплодию в университетской клинике Hackensack в Монклере, работающий с роботизированной системой Da Vinci. Когда Фехнер был ординатором, роботизированная хирургия еще оставалась новинкой и, как он мне сказал, «многие хирурги шли другим путем», потому что она была слишком далека от их медицинского опыта. Однако Фехнер понял, что при определенных видах операций система может быть весьма полезна, и искал возможность отточить свои навыки.

«При стандартной полостной хирургии, лапаротомии, — объяснил он, — делается большой надрез брюшной полости и все можно потрогать руками, осветить. Но без микроскопа и смотришь с расстояния полуметра».

Лапаротомия дает хирургу очень близкий физический контакт с пациентом, но приводит к длительной госпитализации, очень долгому восстановительному периоду и оставляет заметные шрамы.

«Потом на смену пришла лапароскопия, — продолжил Фехнер. — Вы делаете пару небольших отверстий в теле пациента, в одно из них вставляете камеру, а в другое — инструменты. И то и другое вы держите в руках, стоя рядом с пациентом. Перемещая камеру, можно увидеть то, что нужно, и сделать надрез. Ощущения сохраняются: это как палка, которой можно ткнуть в ткань и увидеть реакцию».

Внедрение новой методики сократило пребывание в больнице, многие пациенты выписываются в тот же день, а через неделю возвращаются к нормальной жизни. Шрамы очень маленькие и почти незаметные: если женщина до операции носила бикини, ей не придется от них отказываться. Но есть и ограничения. «При

лапароскопии инструменты можно только поворачивать, открывать и закрывать, но нет движения запястий, — говорит Фехнер. — При сложных операциях или когда надо накладывать много швов, дело осложняется».

Роботизированная хирургия сочетает главные преимущества обеих методик: широкий диапазон движений врача, которые обеспечивает открытое вмешательство, и короткое время восстановления и небольшие шрамы, как при лапароскопии.

«В этом случае у вас по-прежнему всего несколько отверстий — обычно пять. В одно из них помещается камера, которая дает трехмерное изображение высокого разрешения, обычно с большим увеличением. Преимущество в следующем: вместо того чтобы держаться за инструменты, вы управляете роботом с консоли и можете делать более точные движения. К тому же робот устраняет дрожь».

Роботизированная хирургия как бы дарит хирургу дополнительные руки, и это выводит сенсорные ощущения на совершенно новый уровень. «При лапароскопии у вас две руки, поэтому одной надо держать камеру, а другой — инструменты. Благодаря роботу вы контролируете четыре руки: одна управляет камерой, а еще тремя вы можете производить манипуляции. В левой у меня всегда зажим, а правой я могу переключаться между расширителем и ножницами. Если на пути мочевого пузыря, его можно ухватить одной из правых рук, отвести в сторону и придерживать, продолжая работать второй правой рукой. То есть у меня остаются две руки, и я могу управлять камерой».

Фехнер признает, что ему пришлось серьезно учиться и понадобилось время, чтобы привыкнуть пользоваться преимуществами дополнительных рук во время операции. Думаю, с этим должен будет справиться любой, если вдруг у него в распоряжении окажутся еще две конечности. Инструменты легко могут столкнуться друг с другом или повредить пациенту.

Но, наверное, самым большим вызовом стало отсутствие тактильных ощущений — ведь при роботизированной хирургии руки больше не держатся за конец инструмента. «Когда я удаляю миому, то матку чувствую как обычную мышцу, а опухоль плотная и твердая. При открытой операции можно все пощупать и понять, остались ли

опухоли где-то еще. При лапароскопии обнаруженную выпуклость можно потрогать инструментом. Робот такой возможности не предоставляет».

При роботизированной хирургии осязание играет гораздо меньшую роль. Зато трехмерная камера высокого разрешения дает потрясающую картинку и поднимает хирургию на новый уровень.

«Зрение берет верх над осязанием. Вы видите, как ткань реагирует на прикосновение робота, и понимаете, что там. Осязание во многом исчезло, но благодаря изображению вы все почти ощущаете. Видя выпуклость матки, вы не знаете, миома это или нормальное утолщение, но, прикоснувшись инструментом, можно посмотреть, как она деформируется. Разница как между шариком с водой и песком: если кто-то их ткнет, вы сможете их отличить, потому что один податливее другого. Визуализация дает вам информацию, которой в другом случае нет. Вы видите анатомию, как никто другой до вас. Это как при открытой процедуре смотреть в бинокль».

Зрение и осязание, несомненно, самые важные чувства для хирурга. Роботизированные системы, такие как Da Vinci, убирают одно из них, но доводят другое до такой степени, что улучшают процесс в целом.

Это захватывающее доказательство того, чего можно достичь, если понимать потенциал ресурса чувствительности и стремиться как можно лучше использовать его.

По-видимому, слова языка в их письменной или устной форме не играют никакой роли в моем механизме мышления. Физические сущности, которые, вероятно, служат элементами мышления, — это определенные знаки и более или менее ясные образы, которые можно «произвольно» воспроизводить и комбинировать между собой. Эта игра в комбинации, видимо, остается важной чертой плодотворного мышления до появления какой-то связи с логической конструкцией, выраженной словами или другими знаками, посредством которых мы общаемся друг с другом<sup>14</sup>.

*Альберт Эйнштейн*

## **Постижь Ельцина**

Говоря проще, чувствительность — это ощущение переживания собственного опыта. Обладать чувствительностью — значит позволить

себе достичь высшего уровня осознания того, что происходит внутри и вокруг вас.

Все мы сталкиваемся с сильным искушением проскользнуть по поверхности жизни. Это самый простой путь — ведь, если избегать даже малейших стимулов, намного сложнее увязнуть в чем-то неприятном. Но если позволить себе чувствовать мир полноценно, жизнь станет более полной и подлинной. По-настоящему чувствительные люди живут на американских горках эмоций и ощущений и ни на что это не променяют. Они понимают, что их чувства — неоценимый капитал, позволяющий взаимодействовать с миром богаче и определять, что им идеально подходит. Они лучше чувствуют ситуацию и знают, как ее улучшить, потому что более внимательны.

Когда мы включаем чувства, то испытываем внутри и вокруг себя то, во что иначе не были бы посвящены. Направляя чувства наружу, мы получаем видение мира, незаметное на поверхностном уровне. Когда мы слушаем, что говорят люди, смотрим на закономерности и несоответствия и по-настоящему чувствуем мир, он будто внезапно попадает в фокус. Это напоминает мне популярные в 1990-е объемные «волшебные картинки». Сначала они выглядят хаотично, но, если научиться правильно смотреть, на плоской странице появится совершенно новое трехмерное изображение. Книжки со стереограммами пользуются таким спросом, потому что дают уникальные ощущения — способность видеть богаче. То же самое предлагает нам чувствительность. То, что на поверхности кажется одним — чем-то непознаваемым или неинтересным, — приобретает новое качество и интерес, если заглянуть поглубже.

Я получил чрезвычайно важный опыт, когда много лет назад работал над проектом для Госдепартамента США. Борис Ельцин тогда только что занял видное положение в российском правительстве, и американские чиновники попросили меня составить его характеристику, чтобы понять, с кем они имеют дело. Я долгие месяцы собирал любой клочок информации об этом человеке — его историю, биографию, подробности политической жизни. Но, несмотря на эту работу, не мог в нем разобраться. Я никогда не встречался с ним, и все, что у меня имелось, — ряд данных. Нельзя было включить свои

чувства, потому что не было ни возможностей, ни реального метода, чтобы сделать это.

Наконец мне удалось разыскать одного из биографов Ельцина, который был очень близко с ним знаком. Я попросил рассказать мне пару случаев, которые в его глазах четко определяли российского президента. В ответ тот указал два факта, которых я нигде больше не встречал. Первый — Ельцин очень любил играть в волейбол и ему доставляло необычайное удовольствие атаковать соперника. Второе — Ельцин всегда выходил из машины резко, не дожидаясь, пока водитель откроет ему дверь.

Эта информация и собранные мною данные дали трехмерное изображение. Для меня стало ясно, что Ельцин стремился дестабилизировать свое окружение, появляясь неожиданно и внезапно, нанести удар по оппоненту. Придя к такому выводу, я стал замечать это во всех его действиях. В данном случае, чтобы собрать полную картину, я положился на чувствительность биографа, но почти не сомневаюсь, что, имея я непосредственный доступ к Ельцину в любой период его жизни, выводы были бы такими же.

Полноценно используя свои чувства, вы достигнете этого уровня проницательности, независимо от того, характеризуете ли вы глав государств, стремитесь ли овладеть ситуацией на работе, пытаетесь определить, куда идут отношения, или просто вам надо решить, чем занять пару часов свободного времени. Это позволяет выйти за пределы данных, доступных на поверхностном уровне, а погружаясь в предмет, вы лучше его понимаете и получаете больше пользы.

## **Прощупать путь к падению**

Дик Фосбери падал во всех смыслах.

Большую часть спортивной карьеры в орегонской школе единственными высотами, которые он брал, были вершины посредственности. В начале 1960-х в высоту прыгали либо «ножницами», либо перекидным стилем с переворотом в воздухе. В случае Фосбери ни одна из этих техник не давала хороших результатов, и он признавал, что не был одаренным спортсменом. Он

не сумел взять 1,62 метра, и надежда, что он сможет соревноваться с сильнейшими прыгунами штата, была очень мала.

Но вместо того чтобы упасть на беговой дорожке, Фосбери по всей справедливости стал синонимом падения, но по-другому. Поняв свою способность переключаться с бега на прыжок, шестнадцатилетний Фосбери решил попытаться взять планку головой вперед, лицом вверх и назад. Никто раньше не видел ничего подобного, и местная газета описала это как «бьющуюся на дне лодки рыбу». Все это было бы смешно, но... отлично сработало. К моменту окончания учебы Фосбери стал в Орегоне вторым прыгуном в высоту среди школьников.

Но это было только начало. Вскоре он выиграл Национальный чемпионат среди юниоров, что принесло ему стипендию в Орегонском университете. А лучшее «падение» он припас для самой большой арены, выиграв в 1968 году олимпийское золото в прыжках в высоту и попутно установив мировой рекорд. Так он заново открыл этот вид спорта. Говорят, что тренер Пэйтон Джордан сказал тогда: «Дети подражают чемпионам. Если они станут подражать Фосбери, он уничтожит целое поколение спортсменов, потому что они переломают себе шеи». Однако вскоре большинство прыгунов в высоту стали прыгать в стиле Фосбери и продолжают делать это до сих пор. В 2012 году на Олимпийских играх Иван Ухов<sup>[10]</sup> завоевал золотую медаль, преодолев планку, установленную на 2,38 метра над землей. Конечно, он использовал фосбери-флоп<sup>15</sup>.

Работая над этой книгой, я мысленно довольно часто возвращался к Дику Фосбери. Его история поучительна по многим причинам, но, наверное, главное то, что он показал, чего можно достичь и какое удовлетворение получить, если внимательно прислушиваться к своим чувствам. Фосбери усердно работал, и у него был хороший тренер, но его история — не классическая повесть о человеке, не сдавшемся и в конце концов нашедшем наставника, который помог ему выйти на следующий уровень мастерства. Вместо этого он понял — довольно неожиданно, — что в нем скрыт ранее не замеченный ресурс, с помощью которого можно добиться превосходных результатов в чем-то важном для себя. Фосбери знал основы прыжков в высоту, но он



также понимал, что ему не стать хорошим прыгуном, если он не пойдет против традиций и не выжмет максимум из способности быстро переключаться с бега на прыжок. Вместо того чтобы до полного изнеможения биться с неспособностью взять планку по-старому, он прислушался к своим чувствам. Они говорили: «Попытайся сделать по-другому».

Несколько поколений прыгунов в высоту рады, что он смог это услышать.

## **Кстати, еще один вопрос**

Размышляя о чувствительности, я неизбежно вспоминаю телесериал о лейтенанте Коломбо — полицейском детективе, которого более трех десятилетий играл Питер Фальк. Коломбо был похож на кого угодно, кроме аса-следователя. Он носил мятую одежду, выглядел рассеянным, разбирал свои дела самым окольным путем из всех возможных. Но он был сверхъестественно эффективен, потому что полностью использовал свои чувства<sup>16</sup>.

«Отношение, поведение... все играет роль, — пишет журналист Деннис Баундс на сайте Музея телевидения и радиовещания. — Коломбо не сбит с толку, а внимательно следит, как кружащий над добычей сокол, ожидая секундной слабину. Коломбо говорит невпопад, часто вмешивается в работу обычных полицейских и собирает, казалось бы, самые неважные улики. В то же время он постоянно докучает человеку, которого избрал своим главным подозреваемым.

Сначала его стилем работы изумлен даже сам убийца, который начинает думать, что, если у полиции Лос-Анджелеса нет ничего получше, он может спать спокойно. Но всякий раз, когда ему вроде бы удастся избавиться от Коломбо, тот возвращается с озадаченным замечанием, произнося что-то вроде: “Да, еще кое-что...” К концу серии Коломбо находит незначительную на вид нестыковку в алиби и сплетает из нее петлю, на которой вешает преступника».

Коломбо — образец чувствительности. Зная, что лучшая информация часто спрятана глубоко, он не берется за дело, сразу

переходя к фактам. Он привыкает к нему, включает чувства и ищет зацепки: здесь наблюдение, там интонация, еще где-нибудь несоответствие. В одной из серий Коломбо признался: «Как я разгадываю дела? Меня ведет мой нос. Я хочу поймать запах, понюхать дело. Как еще его распутать? Надо обратиться к самой старой и быстрой части мозга».

Это замечание о «старейшей и самой быстрой части мозга» (в своей теории триединого мозга Пол Маклин<sup>[11]</sup> называет ее «мозгом рептилии») близко подходит к понятию, очень тесно связанному с чувствительностью: инстинкту. Чувства часто предупреждают нас задолго до того, как мы о чем-то подумаем. В случае Коломбо инстинкт — это ощущение, что улика может вывести на убийцу или что в рассказе подозреваемого что-то не сходится. Как сказал герой одной из серий, «вы прикидываетесь щенком в плаще, который радостно бегаёт и роет норы по всему саду. Но на самом деле вы зарываете мины, виляя хвостом».

Один из способов, которым Коломбо разоружает подозреваемого (и зачастую выводит из себя коллег), — говорить не по делу. Кажется, он сосредоточен на мелких, на первый взгляд несущественных вещах, пока другие делают всю тяжелую работу. Но это бесцельное поведение — на самом деле настройка на чувства — всегда ведет его к решению. Идея в том, что мы тоже можем воспользоваться методом Коломбо. Если дать ситуации и окружению направить вас, можно много получить. Ответы — для большинства связанные совсем не с распутыванием преступлений, а с поиском правильного шага в жизни — часто приходят, когда вы даете себе прощупать территорию, а затем подумать: «Да, кстати...»

Если у тебя нет отношений, ты не прислушиваешься и чувства притупляются. На самом деле не знаешь, что думаешь о чем-то. Что я думаю об этом? Правда ли мне нравится этот человек? Действительно ли я хочу тратить время на эти отношения? Надо ли поступить именно так? И знаете, в этот момент вы не живёте своей жизнью. Кэти поступила правильно, потому что сохранила все в тайне. Но на самом деле в её поведении не было глубины<sup>17</sup>.

*Лора Линни о своем персонаже Кэти из фильма «Эта страшная буква "Р"»*<sup>[12]</sup>

## Регулярно производить «проверку системы»

Обладать чувствительностью — значит ощущать, прислушиваться, наблюдать мир и других людей. Но это надо делать и с самим собой: уделяя внимание тому, что говорят ваши чувства о вашем собственном состоянии, вы получаете бесценное самоосмысление. Как вы знаете, каждый из других четырех ресурсов нужен для того, чтобы получить развитую самоисторию, но самоистория — это намного больший масштаб, чем то, о чем я сейчас говорю. Внутренняя чувствительность позволяет производить постоянные «проверки системы», которые сигнализируют, когда надо скорректировать эмоциональный или даже физический курс.

Анна Куиндлен, лауреат Пулитцеровской премии и автор бестселлера, вошедшего в рейтинг New York Times, в интервью National Public Radio, посвященному вышедшей в 2012 году книге *Lots of Candles, Plenty of Cake* («Много свечей, много торта»), подчеркнула ценность внутренней чувствительности для изменения жизни. Ведущая программы Fresh Air Терри Гросс спросила о ее проблемах с алкоголем в прошлом. Куиндлен ответила: «В моей борьбе с алкоголем алкоголь всегда побеждал, и в какой-то момент я поняла: “В будущем это до добра не доведет”. Я посмотрела на детей и подумала: “Когда ты пьешь, твоя личность меняется. Стакан вина — и ты чувствуешь радость, еще один — и затихаешь, еще — и, может быть, становишься немного раздражительной”. Думаю, моим детям нужно постоянство, а не три разных мамы за один вечер, поэтому я остановилась»<sup>18</sup>.

Способность Куиндлен прислушиваться к самой себе достойна похвалы и поучительна, потому что показывает, насколько чувствительность может повлиять на нашу жизнь. Если бы она уделяла меньше внимания переменам настроения после выпивки, то, возможно, не бросила бы пить и обрекла бы своих детей на страдания. К счастью, ей удалось этого избежать.

Самоосознание можно использовать и для более обыденных целей. Тараторите, когда нервничаете? Переедаете во время стресса? Что-то делает вас раздражительным, упрямым, заторможенным или

болтливым? Когда вы оказываетесь рядом с людьми определенного сорта или в каких-то ситуациях, кажется, что вас как будто подменили? Если регулярно прислушиваться к себе, чувствовать внутренние ритмы и наблюдать за своим поведением, шанс почувствовать себя комфортнее с самим собой намного выше. В этом отношении чувствительность имеет колоссальную практическую ценность.

Когда что-то начинает происходить вне зоны непосредственного действия, я всегда чувствую, будто попал в книгу. В этом мало логики — просто так работает мой мозг.

*Дон Делилло*

## Сойти со страниц

Как вы, наверное, заметили, я испытываю особенную симпатию к писателям, потому что мне кажется, что лучшие из них многому нас учат и освещают нам путь. Они иллюстрируют чувствительность, потому что применяют ее особым и поучительным образом. Читателей захватывает их умение строить сюжет или стиль, но большинство чувствуют эмоциональную связь с книгой, только если писатель создал близких читателю и похожих на реальных людей героев. А для этого необходимы подлинный талант и острая наблюдательность.

Кэролайн Левитт — известная писательница, автор книг *Pictures of You*<sup>[13]</sup> и недавно вышедшей *Is This Tomorrow* («Это завтра?»), преподающая основы писательских навыков в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, прекрасно оживляет своих героев. Кэролайн тщательно изучила эту часть литературного ремесла, и у нее особое мнение на этот счет.

«Первое, что я делаю, — пролистываю Google Images, — сказала она в ответ на мой вопрос, как начинается процесс создания персонажа. — Мне нужна картинка, на которую, как я думаю, похож персонаж: важен не столько внешний вид, сколько выражение лиц людей на фотографиях. Сейчас на стене справа у меня человек, похожий на учителя: он хмурится, и это интересно, потому что я чувствую, что за этим что-то кроется. На другой фотографии — молодая девушка, которая просто глядит в камеру. Мне это нравится,

потому что в ее взгляде тоже можно прочесть историю. Я не всегда знаю, чем персонажи заняты в данный момент или что они собираются делать, но для меня важно, чтобы картинки висели рядом с моим компьютером и я чувствовала, что живу с ними и они становятся для меня более прозрачными.

В Facebook есть страничка Humans of New York, которую ведет один фотограф. Там самые лучшие фотографии, потому что на них живые люди без ретуши и каждый из них по-своему интересен. Это как раз то, что нужно писателю».

Левитт ищет совсем не черты лица, а скорее эмоции, которые эти фотографии передают. Однажды в поисках пожилой женщины, которую она хотела сделать героиней своего романа, Левитт наткнулась на фотографию с закрытым руками лицом. Изучив ее и применив свои жизненные наблюдения, Левитт поняла кое-что в поведении этой женщины — что-то подсказывало, что та была чрезвычайно стильной и очень заботилась о том, чтобы выглядеть привлекательно. Это повело персонажа, о котором писала Левитт, в новом направлении.

Наблюдения, которые делают романисты, чтобы оживить персонажа, требуют глубины понимания, которая никогда не появится на страницах. «Я много работаю со своими героями, и эта работа не увидит дневного света. Я составляю список любимых блюд этой женщины, придумываю, какую музыку она любит, какой она была в детстве: верила ли в Санта-Клауса или в Бога. Это долгий, сложный процесс. Обычно, чтобы прояснить все детали, мне требуется от четырех до шести месяцев. Я пишу двадцатистраничные наброски о том, чего, как мне кажется, хотят персонажи, что они знают, входя в историю, и чего не знают, что по-настоящему ранит их и других людей, что они узнают в конце. Мне важно писать полноценные биографии, даже если большинством из них я никогда не воспользуюсь.

Я советую своим студентам в Калифорнийском университете зайти на сайт знакомств eHarmony. Там есть очень подробная анкета, которую надо заполнить, чтобы узнать, кому вы подходите. Они задают всевозможные вопросы вроде «Вы любите оставаться наедине с

собой?” или “Что вы чувствуете на вечеринке?” Заполняя ее, вы начинаете творить персонажа».

Другой элемент создания героя — понимание его внутренней мотивации. «Я ходила на курс написания сценариев к Джону Труби. Он рассказывал о моральной составляющей персонажей. По его словам, недостаточно, когда герой просто хочет что-то получить. Нужно то, что он называет “моральными потребностями”. У меня может быть персонаж, который хочет бросить пить. Это его психологическая потребность. Но я должна пойти глубже и задуматься: “Чего ему не хватает, чтобы жить полной жизнью?” Может быть, ему надо бросить пить, чтобы стать хорошим мужем? Затем я вспоминаю песню Rolling Stones про то, что “нельзя всегда получать все, что хочешь”, и понимаю: персонажу не стоит давать все, что он любит. Я дам лишь то, в чем он нуждается.

Своим ученикам, — продолжает Левитт, — я объясняю, что у каждого персонажа должен быть призрак. Призрак — это предыстория, то, что произошло в прошлом, после чего он стал таким, какой есть. Призрак преследует героя, и ему приходится так или иначе с этим жить. Для меня это элемент, который делает историю занимательной. Если начать с преследования, все, что вы сделаете после этого, будет интереснее, потому что у вас появится большая вероятность вмешаться и прийти туда, куда вы хотите».

Подходя к этому процессу тщательно и всесторонне, Левитт, как большинство серьезных писателей, с которыми я общался за многие годы, не может точно сказать, как она понимает, что герой ожил. «Я сразу чувствую, что создаю персонажа, который будет настоящим. Я пишу, и вдруг появляется ощущение, что герой берет верх и начинает принимать собственные решения. Для этого нужны месяцы работы, но это как волшебство рождения. Если персонаж мертвый, можно написать сцену, где он собирается прыгнуть с крыши, но я буду чувствовать себя только писателем и не стану переживать по этому поводу. Но если персонаж живой, то, описывая эту сцену, я начну нервничать, эмоционально реагировать. И наконец, идеально, когда то, что я пишу, трогает меня до слез».

Тщательная работа, которую романисты проделывают при создании своих персонажей, имеет для всех нас важные последствия. Чтобы

читатель считал героя подлинным, писателю нужна в чрезвычайной степени развитая чувствительность. Скользить по поверхности в этом деле категорически запрещено, ведь он обязан погрузиться в глубины, достичь самого сердца человека. И подобно тому, как персонаж романа занимает значимое место в нашем воображении, мы «сходим со страниц» в истории своей жизни, если получаем максимум от нашей чувствительности.

Процесс, который описывает Кэролайн Левитт, — бесконечное наблюдение, от определения эмоций, скрывающихся за лицом на фотографии, и размышлений, что может говорить о человеке любовь к острому карри, до поиска личного призрака, — очень вознаграждает. Когда люди уделяют время, чтобы внимательно изучать себя и мир вокруг, то соприкасаются со средой и взаимодействуют с ней так, как нельзя в другом случае, приближаясь к такому желанному литературному измерению своего существования.

## Глава четвертая

# Парадоксальность

Эпоха джаза была бурным временем в американской поп-культуре. Радикально новая музыкальная форма, совпав с массовым выходом на рынок радио, расширила кругозор и воображение почти полным пересмотром структуры песни. Она возбуждала своей кипящей сексуальностью. Луи Армстронг, Дюк Эллингтон, Каунт Бейси и Бесси Смит достигли немыслимых для чернокожих артистов высот популярности, а зрители всех рас были захвачены звуками, которых никогда раньше не слышали.

Хотя джаз восхищал даже через маленький комнатный динамик, живой джаз поистине электризовал. Джаз-клубы были во многих городах, но сердцем ночной жизни в те годы был Нью-Йорк, особенно Гарлем. В элегантных заведениях вроде Cotton Club и Savoy Ballroom поклонники джаза могли встретить величайших звезд и глубокой ночью флиртовать с опасным стилем жизни в относительной безопасности.

Одним из мест, где веселье продолжалось до утра, был Wells Supper Club. Видя спрос, его хозяин, Джозеф Уэллс, перестал закрывать кухню. Но чем было позднее, тем больше посетители затруднялись с заказом: ужин давно закончился, а до завтрака еще очень далеко. Уэллс, поразмышляв над проблемой, понял: с ней в паре идет и другая — что делать с жареной курицей, которая всегда остается после ужина. Он начал предлагать ночным гостям новое блюдо, сочетавшее ужин и завтрак: курицу с вафлями. Это блюдо стало фирменным и вскоре произвело международный фурор<sup>19</sup>.

Происхождение курицы с вафлями вызывает споры, и, возможно, корни этого блюда уходят в XVIII век. Но широкую популярность оно приобрело именно благодаря Уэллсу, который сумел понять, что, смешав завтрак и ужин, можно создать нечто уникальное и незабываемое. Он не дал ограничить себя традициям и принял силу союза «и». То, как он воспользовался ресурсом парадоксальности, запомнилось навсегда и изменило кулинарию.



Теперь везде прогресс, все вокруг улучшается. Иногда к худшему.

*Респондент в фокус-группе*

## Премия Снодграсса за американский юмор

В самом начале своей литературной карьеры писатель Сэмюэл Клеменс выбирал себе псевдоним из нескольких возможных, в том числе: В. Эпоминонд Адраст Перкинс и Томас Джефферсон Снодграсс. В конце концов он обратился за вдохновением к годам работы лоцманом на речном пароходе и — к парадоксу.

В дни парового флота экипаж часто пользовался длинным шестом, чтобы мерить глубину воды в саженях (около шести футов<sup>[14]</sup>). Для безопасного плавания пароходу требовалось 12 футов<sup>[15]</sup>, поэтому всегда был человек, следящий, чтобы вода никогда не опускалась ниже второй отметки, то есть «отмечал пару». В этом контексте «отмечать пару» — по-английски mark twain — означало проводить грань между безопасностью и риском<sup>20</sup>.

Учитывая склонность Клеменса к контрастам — в своих произведениях он регулярно обнажал пороки культуры, нравов, этики, часто переходя от комизма к колкой сатире, — вероятно, что он выбрал этот псевдоним, чтобы подчеркнуть свое восхищение парадоксом. Можно себе представить, что он объясняет, что таким образом описывает себя как человека, идущего по линии между приемлемым в приличном обществе и тем, что обсуждают только шепотом. Возможно, выбрав маску Марка Твена, Сэмюэл Клеменс объявил миру, что его произведения станут балансировать на самой грани и что он знает и ценит парадоксы жизни.

Кроме того, он создал для нас контекст, в котором надо понимать парадокс: две на вид противоположные вещи, например опасность и безопасность, в сочетании дающие нечто настоящее и особенное.

## Чистота противоречия

Многие считают парадоксы проблемами, которые надо решить или устранить. С радостью ли мы принимаем скорость, с которой меняется

мир и уходит старое? Мы нарушаем правила или держимся за статус-кво? У нас завтрак или уже обед?

В действительности, однако, парадокс — дар, бесценный жизненный ресурс. Вряд ли когда-либо было такое время, когда наше бытие аккуратно укладывалось в какие-то категории. Во всяком случае, сейчас это уж точно не так. Нет ничего цельного. Всё — попури, смесь. Сложность — данность во всем, от нашей работы до лидеров, за которыми мы идем, от хобби до развлечений. Учитывая вездесущность информации, перед нами всегда океан данных, большинство из которых противоречиво.

Откровенно говоря, избавиться от этой ситуации нереально, и, к счастью, в этом совсем нет нужды. Более того, это даже не рекомендуется, потому что согласие на парадокс дает нам возможность по-настоящему быть собой. В парадоксе — шанс обойти путающиеся под ногами ограничения и получить свободу исследования, при которой не знаешь точно, а ищешь. Это способ отойти от очевидной данности. Это путь вперед. Для парадоксальности сложность — отсутствие простого и линейного — не угроза, а вызов, попытка помочь вам найти свой путь к чему-то новому. Как сказал бы доктор Сьюз, это «самый-самый ваш» ресурс.

В 2012 году Брюс Спрингстин<sup>[16]</sup> произнес программную речь на фестивале South by Southwest. Сидящим в зале музыкантам он дал следующий совет:

Принимайте себя не слишком всерьез, но смертельно серьезно.

Не волнуйтесь, но волнуйтесь до умопомрачения.

Будьте непоколебимо уверены, но сомневайтесь: вы будете бодрым и начеку.

Считайте себя самым крутым парнем и полным слабаком: так вы будете честным.

Глубоко в сердце и разуме должно быть место двум совершенно противоположным идеям. Если вы не сойдете с ума, вы станете сильнее<sup>21</sup>.

В своей речи Спрингстин рассказывает о нескольких парадоксах, с которыми сталкивается каждый творческий человек. Конечно, важно не попасться в ловушку собственного величия и не менее важно уважать то, что делаешь, иначе вы будете либо несносны, либо нелепы. Нельзя позволить поглотить себя опасениям сделать что-то не так и

надо всегда быть прилежным, иначе вы либо не осмелитесь встать утром с постели, либо совершите ужасные ошибки. Очень важно верить в себя и подвергать сомнению все, что делаете, иначе у вас либо не будет сил упорно продолжать, либо вы перестанете совершенствоваться. Надо чувствовать себя так, словно вы мастер во всем, за что беретесь, и так, будто вы едва ли достойны внимания. Иначе вы либо не вдохновите других, либо окажетесь слишком заняты собой, чтобы быть значимым.

Приведенная здесь мысль Спрингстина — это сущность парадокса. Принять парадокс — значит признать, что ваш лучший путь по жизни может выражать и идеал, и его видимую противоположность. Парадоксальность не позволит вам сойти с ума: многие комфортно живут и побеждают в стране парадоксов. Вот три таких человека.

## **Бен Фолдс**

«Когда в 1994 году мы начинали в городке Чапел-Хилл, гранж был в зените, — гласит рекламное видео к вышедшему в 2012 году альбому *The Sound of the Life of the Mind* группы Ben Folds Five. — Это была одна гитара и ноль гармонии. Многие говорили, что мы не знаем, что делаем. Они были правы: в 2012 году мы по-прежнему не знаем. Но мы не единственные, потому что в 2012 году НИКТО не знает, что делает».

Бен Фолдс, похоже, в совершенстве овладел ресурсом парадоксальности. Обратите внимание: группа, которая привела его к успеху, называлась Ben Folds Five, но состояла из трех человек. А еще этот любимец фанатов альтернативной музыки недавно вошел в жюри вполне традиционного вокального конкурса *The Sing-Off*. И одна из его самых популярных композиций, *Rockin' the Suburbs*, написана от лица белого американца, представителя среднего класса, жалующегося, как сложно быть таким заурядным.

В отличие от своих предшественников, Фолдс, видимо, не чувствует ограничений поп-традиции. Он рокер и пианист, который вызывает в памяти песенников вроде Элтона Джона или Билли Джоэла, но не дает клеить на себя ярлыки. «Он написал множество песен с идиотскими названиями на серьезные темы, — замечает *Imprint Magazine*. —

Например, Effington — об однообразии и замкнутости маленьких городков, и Bitch Went Nuts — о разводах. Бен также известен тем, что сбрызгивает репертуар парадоксально полярным набором песен, смешивая смертельно серьезные композиции вроде Brick (об абортах) с песнями типа Hiroshima о падении со сцены (там есть слова “Я грохнулся прямо перед сценой и помахал толпе”)).

Парадоксальность Фолдса особенно заметна в текстах<sup>22</sup>. The Luckiest — нежная песня о любви — в третьем куплете переходит в историю девяностолетних супругов, умерших с разницей в пару дней. В любовных песнях редко говорят о смерти и старости (сложно представить подобное в творчестве Коула Портера или Пола Маккартни), но Фолдс не только заставил этот парадокс работать — он сделал его глубоко романтичным. Настолько, что The Luckiest стала популярной мелодией первого танца молодоженов.

Похоже, этой и многими другими своими песнями Фолдс открыл эмоциональную связь в мнимом парадоксе искренности и иронии. В песне Gracie, посвященной дочери, много говорится о переживаниях, типичных для молодых отцов (девочка — его неотделимая часть, он боится пошевелиться, когда она спит у него на руках), но там есть и строчка: «Ты скоро станешь дамой, но пока будешь делать так, как я сказал». Куплет в There’s Always Someone Cooler than You начинается: «Жизнь чудесна и прекрасна. Мы дети одной большой Вселенной» — и заканчивается: «Так не будь болваном». Даже в одной из самых трогательных песен, Evaporated, избитое сентиментальное «Я излил свою душу» заканчивается словами «она испарилась». И везде ирония возвышает искренность, а не принижает ее. Видимо, Фолдс отлично понимает, что, если не лезть напролом, а трогать струны души, эмоциональная реакция слушателей будет глубже<sup>23</sup>.

## Луис Си Кей

Когда я думаю о парадоксе, мне в голову приходит комедия. Этот жанр во многом связан с парадоксальностью. Мы смеемся, когда что-то для нас оказывается неожиданным, а удивляемся часто потому, что

комик показал ироничную перспективу, которой мы раньше не замечали.

Парадокс — основа юмора Луиса Си Кей. Он эстрадный комик, актер и писатель, известный выступлениями на НВО и телесериалом Louie на канале FX. В 2012 году он вошел в сотню самых влиятельных людей мира, по версии журнала Time. Журнал Rolling Stone назвал сериал Louie «совершенно потрясающим хитом, в котором смешались уморительная комедия, мучительная драма, юмор на грани пристойности, эксцентричный фарс и сюрреалистичный полет фантазии. Нельзя точно сказать, что смотришь, и невозможно оторваться. Говорят, что Си Кей (псевдоним — вариация на тему его фамилии Секели) «создал удивительно тонкую смесь ненависти к себе, сокрушительного пессимизма, невинного любопытства с то здесь, то там проблесками с трудом завоеванной сладости».

Благодаря умелому использованию парадокса Louie заставляет нас смеяться и глубоко трогает. В одной из серий Си Кей берет свою дочь на торжество — двоюродной бабушке исполняется 99 лет. Он хочет, чтобы девочка послушала о прошлом и, как в старые добрые времена, побыла с очаровательной старушкой в загородном доме. (Один из фундаментальных парадоксов шоу: Луис — обожающий своих детей мизантроп.) Но бабушка оказывается ханжой, ее расистские комментарии раздражают детей, и Луис должен как-то объяснить им ситуацию.

Другая серия начинается с того, что Луис и его друзья-комики играют в покер и болтают друг с другом. Шутки становятся грубее и грубее, и наконец игроки переходят к обсуждению гомосексуализма. Каждый хочет показаться специалистом, и единственный гей в компании объясняет происхождение особенно оскорбительного прозвища. Хотя он ведет себя так же неприлично, как и остальные, Си Кей вдруг проявляет искреннее любопытство и озабоченность тем, как часто люди бросают это слово, и даже дает понять, что больше не будет его использовать в одной политически некорректной пьесе. Но шоу иронично, поэтому другой персонаж мимоходом адресует это слово гею, тот целует его в лоб и разряжает ситуацию.

В своих эстрадных номерах Си Кей постоянно обращается к парадоксу. «Все, что делает тебя счастливым, когда-нибудь кончается,

а хорошее к добру не приводит, — заявил он в одном из своих номеров в Louie. — Это как купить щенка, принести его домой и сказать: “Смотрите, что я принес! Через несколько лет из-за этого щенка мы все будем плакать. Пошел обратный отсчет”».

«Развод — всегда хорошая новость, — сказал он во время концерта Hilarious. — Я знаю, это звучит странно, но ведь это правда: еще ни один хороший брак не кончился разводом».

Для Си Кея применение ресурса парадоксальности — эффективный способ вызвать смех. Однако, как и у всех влиятельных людей искусства, его амбиции больше. Парадокс позволяет ему перевернуть мир с ног на голову и заставить нас посмотреть на него по-новому.

«Мне кажется, очень интересно понять, что люди считают правильным и неправильным, — отметил он в интервью 2011 года. — И я могу сделать это разными способами. Иногда я защищаю простого человека от богатых, которые думают, что им позволена любая гадость, а иногда высказываю мнение, что давать каждому все на блюдечке, позволить делать все, что заблагорассудится, и считать, что в жизни не надо бороться, — не меньшая чушь. Все, что люди говорят, нужно проверить»<sup>24</sup>.

## Ферран Адриа

Одна из главных целей Феррана Адриа — сбивать с толку. Двадцать пять лет он руководил испанским рестораном El Bulli, который удостоился трех звезд Мишлена и считается лучшим в мире. Туда было очень сложно попасть: в последний год существования более двух миллионов человек пытались оказаться среди восьми тысяч счастливицков, которым было позволено сесть за стол. Они стремились туда, чтобы отведать блюда, которых больше нигде нет. Они хотели попасть в El Bulli, чтобы попробовать парадокс.

Адриа открывал двери ресторана всего шесть месяцев в году. Остальные полгода были посвящены работе с коллективом — созданию новых блюд, потому что меню выкидывали каждый раз, когда ресторан впадал в спячку. Перерыв был необходим, потому что сердцем кухни El Bulli было два парадокса, требовавших большой

изобретательности. Один визуальный: сияющий рыбный «леденец на палочке», икра из оливкового масла, жидкие равиоли. Другой — вкусовой: мозг ожидал от блюда на тарелке «воздушности», а чувствовал чистый лимонный сок. «Спагетти» оказывались пармезаном.

Хотя Адриа стремился поставить гостя в тупик своим кулинарным искусством, его творения — не просто фокус. Он и его шеф-повара проводили бесконечные часы, анализируя ингредиенты и отыскивая новые способы их представить, не потому что хотели превратить их во что-то другое, а чтобы довести их до совершенства<sup>25</sup>.

«Ферран — император, — написано в последней статье о нем. — Император и Дон Кихот нелогичной, неинтуитивной кухни. Видно, что он искренне и серьезно стремится зайти в этих трансформациях пищи как можно дальше. Он деконструктор, парадокс, отчасти гений, отчасти сумасшедший (это тоже часть гениальности и изобретательности). Может быть, именно безумие позволяет ему рисковать и в результате менять правила гастрономии, получая новое в одной из самых древних профессий — кормить людей?»

Для самого Адриа цель его парадоксальных творений — сделать обыденные и необходимые вкусовые ощущения настолько трансцендентным, насколько это возможно, выделяя глубочайшие впечатления из чего-то фундаментального для нашего существования. Может быть, именно поэтому люди часто плачут от счастья и переживают приливы восторга, когда пробуют блюда в El Bulli.

«Рисование, музыка, кинематограф, скульптура, театр — без всего этого можно жить, — говорит Адриа. — Но если вы не будете есть, то умрете. Пища — единственная обязательная эмоция».

Бен Фолдс, Луис Си Кей и Ферран Адриа учат нас, что принять парадокс жизненно важно для совершенствования личности. Союз «и» стоит на видном месте в их историях. Они уникальны, потому что сочетают противоречащие на вид мотивы. Парадокс, если его использовать продуктивно, заставляет выделяться на общем фоне.

Часть меня подозревает, что я неудачник, а другая часть думает, что я Бог Всемогущий<sup>26</sup>.

*Джон Леннон*

## Падение и взлет одновременно

Парадоксу отдает должное даже наша нервная система. В вегетативном (автономном) отделе есть симпатическая и парасимпатическая части. Первая очень помогает нам пережить кризис. В стрессовой или угрожающей жизни ситуации она вмешивается, давая нам возможность думать и действовать быстро. Она отводит поток энергии и крови от органов, которые не нужны именно в этот момент (например, от иммунной, пищеварительной и половой систем), одновременно подстегивая нашу реакцию «сражайся или убегай»: повышает кровяное давление, частоту и силу сердечных сокращений, активирует выделение пота и так далее. Все это очень важно, если за вами гонится медведь, хотя, вероятно, имеет некоторую ценность и когда на вас кричит начальник.

Парасимпатическая нервная система — зеркальное отражение симпатической. Ее работа — медленно восстанавливать равновесие после того, как симпатическая нервная система поставила ваш организм в повышенную готовность. Парасимпатическая нервная система возвращает кровь и энергию в истощенные органы, понижает кровяное давление, приводит в норму дыхание.

Один из распространенных аргументов против вечно бурлящего мира, в котором мы сейчас живем, — то, что наша симпатическая нервная система постоянно загружена, а парасимпатическая может только наблюдать за истощением «временно не важных» органов. Многие обращаются к медитации — бальзаму, который приглушает симпатическую систему, позволяя парасимпатической сделать свое дело, и дает центрам удовольствия в мозге немного «времени для себя».

Обычно когда одна система действует, другая отключена. Но в определенных обстоятельствах приходится одновременно быть возбужденными и спокойными. Самый яркий пример — секс. В этом случае наша симпатическая нервная система заставляет половые органы работать по максимуму, а парасимпатическая помогает расслабиться в конце.



Поистине убедительный урок ценности парадокса от самой матери-природы<sup>27</sup>.

Нет любви без агрессии<sup>28</sup>.

*Конрад Лоренц*

## **Безопасность высоты и опасность мягкого приземления**

Кажется, некоторые противоречия совместить почти невозможно: например, граница между безопасностью детей и повышенным риском выглядит четкой и непроницаемой. Но и на это можно возразить, что, если излишне опекать детей, в долгосрочной перспективе это может им повредить<sup>29</sup>.

За последние несколько десятилетий произошла перепланировка игровых площадок, и они стали гораздо безопаснее. На смену трехметровым шведским стенкам пришли невысокие лестницы, а бетонные тротуары уступили дорогу обрезиненным поверхностям. Результат — меньше ушибов и судебных исков, но частота травм не снизилась так, как ожидалось. Причина может быть в том, что, когда инвентарь выглядит безопасным, дети не понимают угрозы, ведут себя менее осторожно и меньше узнают о риске. Раньше ребенок понимал: если упадешь на бетон — сильно ударишься, а сейчас они видят что-то мягкое и недооценивают опасность.

Однако вред от безопасных площадок может быть еще больше. «Рискованная игра отражает эффективную когнитивную поведенческую терапию беспокойства, — говорят психологи Эллен Сэндсетер и Лейф Кеннэр в журнале *Evolutionary Psychology*. — Это звучит парадоксально, но мы утверждаем: из-за нашего страха, что небольшие травмы причинят вред, дети могут стать нерешительными и у них повысится уровень психических патологий».

Смысл в том, что, играя на «опасных» площадках, дети редко получают серьезные травмы и учатся преодолевать определенный риск. Старые площадки были образцом преимуществ парадокса: опасные, но редко опасные по-настоящему. Можно было симулировать

угрозу и испытать чувство победы над ней без настоящего риска. А вот не научившись преодолевать эти сравнительно небольшие препятствия, рискуешь заработать фобию. Исследования даже показывают, что дети, которые падали до девяти лет, меньше боятся высоты.

Чтобы написать статью в New York Times, журналист Джон Тирни посетил детскую площадку в парке Форт Трайон на Манхэттене, где находится одна из немногих сохранившихся в Нью-Йорке трехметровых стенок-«джунглей». Он спросил десятилетнюю девочку и ее маму, что они думают об этом снаряде.

— Сначала я испугалась, — ответила девочка, — но мама сказала, что, если не попробовать, никогда не узнаешь, сможешь ли ты это сделать. Поэтому я рискнула и полезла. Наверху я очень собой гордилась.

— Я знаю, что это довольно опасно, — прокомментировала ее мама. — Но если просто думать об опасности, в жизни далеко не уйдешь.

Это еще одна польза парадокса: он дает чувство параметров. Когда исследуешь одновременно нечто и его мнимую противоположность, узнаешь и то, что лежит между ними.

Мысль о ценности игровых площадок как полигона для наших реакций и привыкания к опасности заставляет меня вспомнить фрагмент книги Грегори Бейтсона Steps to an Ecology of Mind<sup>[17]</sup>, где он рассуждает о связи между «искусственностью» игры и терапии:

Процессы терапии и игры глубоко сходны. Оба происходят в очерченном психологическом фрейме — в сети взаимодействующих сообщений, ограниченной в пространстве и времени. Как в игре, так и в терапии сообщения имеют особое и своеобразное отношение к более конкретной базовой реальности. Как игровая псевдосхватка — это не реальная схватка, так и псевдолюбовь и псевдоненависть терапии — это не реальные любовь и ненависть. Отличить «перенос» от реальной любви и ненависти возможно посредством сигналов, вызывающих к психологическому фрейму. И конечно, именно этот фрейм позволяет «переносу» достичь полноты и высокой интенсивности и стать предметом обсуждения между пациентом и терапевтом<sup>30</sup>.

Здесь Бейтсон с совершенно другой точки зрения указывает на парадокс, к которому обращались в своих статьях Сэндсетер, Кеннэр и Тинри. Хотя игра и терапия «не настоящие» — в том смысле, что участники имитируют, а не переживают эмоции, — они дают нам шанс подготовиться к настоящей жизни. Это форма практики, позволяющая разобраться с такими вещами и быть готовым при необходимости с ними справиться.

## Дочь матери природы

Какова самая эффективная платформа для дизайнера, желающего запустить линию одежды с соблюдением прав животных? Большинство посоветуют держаться подальше от Гуччи с его фирменными кожаными товарами. Тем не менее именно этот парадокс использовала Стелла Маккартни, чтобы привести свою марку к международному успеху.

Фамилия Маккартни очень известна: ее отец — знаменитый борец за права животных (хотя, правда, он прославился еще и как басист в одной рок-группе). Ее марка одежды привлекла бы большое внимание независимо от того, кто ее распространяет. Однако связь с Гуччи перевела диалог на другой уровень. Парадокс создал своего рода контраст, позволивший Маккартни подчеркнуть то, чем она занимается, не ставя одежду во главу угла. Это для нее важно<sup>31</sup>.

«Моя задача в том, чтобы люди не замечали, что я работаю немного ответственнее других, — сказала Стелла в интервью Guardian. — Я модельер, а не защитник окружающей среды. Когда я утром просыпаюсь, то в первую очередь я мать и жена, но во вторую — разработчик одежды. Поэтому главное для меня — создавать для моих клиентов вещи — надеюсь, изящные и желанные. В этом суть моей работы. Если вы не обращаете внимание, что эти предметы сшиты из биоразлагаемого заменителя замши, если вы не заметили, что ради нее не погибли коровы, козы и неродившиеся овечки, — я делаю свое дело хорошо. Как клиент, вы не должны идти на компромиссы. Я не хочу производить наспех сделанную халтуру цвета овсянки — это только повредит цели».

Другой парадокс в том, что, несмотря на свои убеждения, Маккартни избрала профессию, в которой глубоко важные для нее стандарты постоянно игнорируют.

«Люди в мире моды просто не хотят ничего слушать, — продолжает она в том же интервью. — Для меня это просто поразительно, потому что мода — это перемены! От нас ждут, что мы будем на самом острие! Мне остается только считать, что им все равно, — не то что в других отраслях. И да, я думаю, что люди, занимающиеся модой, довольно бессердечны... Не может быть по-другому! Иначе зачем им вообще использовать мех и кожу? В наши дни, в нашу эпоху для меха нет оправданий. Младенцев варят заживо. Лис убивают током через задний проход. Если это не бессердечность, то что тогда бессердечность?»

Несколько лет назад Стелла распространила среди коллег видео о темной стороне торговли мехом. Некоторые встретили этот шаг овами, но многие, например дизайнер Карл Лагерфельд, недружелюбно ее раскритиковали.

В данном случае парадокс сработал и показал свою самую сильную сторону — подчеркнул главное. Имея вдохновение, чувствительность в дизайне и страсть к своему делу, Стелла Маккартни сумела сопоставить две на вид несовместимые концепции так, чтобы публика это приняла. Ее сотрудничество с Гуччи процветает, несмотря на все противоречия, и сегодня она — одна из самых узнаваемых фигур в мире моды. До такой степени, что некоторые модницы думают, будто Пол Маккартни — это всего лишь отец знаменитого модельера.

## ЗУМ

Одна из главных проблем, с которой сегодня обращаются ко мне клиенты, — помочь им лучше связать продукт или услугу с целевой аудиторией. Занимаясь этим вопросом, я пришел к ряду убеждений о популярности, которые имеют много общего с парадоксальностью. Я называю эту концепцию ЗУМ: знакомый, утоляющий, мощный.

Чтобы что-то стало популярным, оно в первую очередь должно быть узнаваемым. Аудитория должна сказать: «Это мое» — и получить определенный уровень комфорта. Вот что я начал понимать:

«знакомый» продукт не удовлетворяет, а приносит облегчение. Как говорилось ранее, мы психологически неспособны справиться с постоянным потоком новой информации, поэтому, натываясь на что-то знакомое, расслабляемся: нам не надо трудиться, чтобы с этим разобраться. Когда онлайн-супермаркет Zappos<sup>[18]</sup> вышел на рынок, был придуман свежий подход к продаже обуви, но при этом сохранилось ощущение и функциональность обычного магазина. Поэтому мы могли сразу испытать парадокс: попробовать что-то новое и знакомое одновременно.

Кроме того, аудитория нуждается в чувстве удовлетворения новым продуктом или услугой. Люди должны сказать: «Нам с ним хорошо. Нам нравится чувствовать, что мы часть чего-то большего». Популярные вещи обычно привязывают тех, кто ими пользуется. Перед выпуском первого iPhone в 2007 году мобильные телефоны обычно сбивали с толку и были не очень эффективными. iPhone совершенно изменил правила игры. Он как бы говорил: «Я тебя понимаю, и, по-моему, нам будет здорово вместе». И снова парадокс в действии: товар афиширует превосходство перед конкурентами, одновременно обращаясь к клиенту как «один из своих ребят».

Наконец, продукт или услуга должны давать аудитории чувство мощи. Вам следует почувствовать, что с ним вы в большей степени будете собой и реализуете больше своих целей. Google дарит пользователям ощущение огромной силы, потому что дает им доступ к морю информации, которую раньше было невозможно или очень трудно получить. Этим он усиливает возможности для саморазвития своих клиентов. Парадокс здесь в том, что, демонстрируя собственную силу, продукт или услуга заставляют пользователя почувствовать себя сильнее.

(Я проиллюстрировал компоненты ЗУМ разными марками, но важно понимать, что в каждой из них можно найти все три компонента. В частности, iPhone проявляет качество «знакомства» простотой интерфейса — до такой степени, что многими функциями можно пользоваться, не нажимая кнопок. К тому же он дает и мощь, вкладывая в ладонь пользователя огромный мир.)

Три компонента сливаются и создают эмоциональную вовлеченность, а без нее публика, скорее всего, скоро потеряет интерес. И, как показывает ЗУМ, в самом центре популярности — парадокс. На самом деле практически невозможно представить, что что-то будет популярно без большой доли парадоксальности.

## **Начало «и»**

Самое интересное в нашей жизни приходит с союзом «и». Покой и опасность. Уверенность и сомнение. Искренность и цинизм. Ожидание и неожиданность. Когда вы активируете свою способность смешивать разные на вид вещи, то открываете дверь к творчеству и развитию. Это можно заметить у ряда культовых и незабываемых звезд: крутого и нежного Брандо, ребенка и дьявола Джаггера, невинной и соблазнительной Гарбо.

Но по-настоящему это видно в нашей собственной жизни. Подумайте о любимых занятиях и самых незабываемых впечатлениях. Работа вас увлекает, потому что вы каждый день чувствуете себя одинаково, или возбуждает тем, что иногда вы на подъеме, но при этом бывают дни, когда хочется биться головой об стену? Вы любите путешествовать в другие страны, потому что все знакомо или потому что что-то знакомо и при этом что-то совершенно экзотично? Вы дорожите лучшими друзьями, потому что, когда вы вместе, все всегда предсказуемо или потому что они дарят вам комфорт и стимулируют?

Недавно мне пришло в голову, что, если присмотреться, практически все положительные рецензии на книги, спектакли, фильмы, рестораны — да на что угодно — подчеркивают парадоксы. Критики аплодируют способности кинематографиста быть одновременно мудрым и наивным, умению музыканта проявлять мастерство и непринужденность, поют дифирамбы точности и свободе движений танцора. Критики воспевают парадокс по той же причине, по которой должны им восхищаться мы все: он оживляет.

Применив ресурс парадоксальности, вы сможете посмотреть на мир по-другому. Если вы привыкли видеть что-то с одной стороны, взглянуть на это с противоположной точки зрения означает добавить вашему подходу нюансов и глубины. Парадокс помогает быть

изобретательным. Один из самых эффективных способов сделать что-то неповторимое — включить в вашу работу противоположность. Парадокс поможет вам выйти за пределы привычного. Регулярно переключаясь между занятием и его мнимой противоположностью, намного сложнее погрязнуть в рутине. И наверное, самое главное, что парадокс дает вашей самоистории «свободу маневра», расширяя спектр возможностей и качество ваших достижений.

Парадокс — не проблема, которую надо решать. Это возможность стать настоящим!

## Глава пятая

# Самоистория

По словам матери, Дебра Берд «сама перерезала пуповину».

«Мама говорила, что, когда она меня рожала, я просто вышла наружу, — сказала Берд. — Помню, что в детстве мама говорила: “Не будь такой одержимой”. А я отвечала: “Мама, прости, но я просто такая”. Если я не буду одержимой, то, наверное, исчезну».

Берд — всемирно признанная певица и преподаватель. Она работала тренером в шоу American Idol и Canadian Idol, выступала с Бобом Диланом и Барри Манилоу, играла в пяти бродвейских спектаклях. Она верит, что вышла из утробы матери со стойким осознанием возможностей и оно ведет ее по жизни.

«Я как коктейль “Ширли Темпл”. Знаете, такой розовый... Я смотрела на жизнь через розовые очки, даже когда, сама того не зная, работала на гангстера. Я стояла на бэке у этого парня, мы получали кучу денег, это было потрясающее время. Как-то раз один из певцов мне сказал:

— Это пахнет мафией. Разве ты не понимаешь?

Нет, не понимала. И точно, наш солист попал в тюрьму.

Когда я была маленькой девочкой, то часто смотрела в зеркало и говорила: “Зачем я здесь? Что происходит?” Я стала уважать судьбу».

По сравнению с большинством людей, которых я знал, Берд сильнее чувствовала, кто она такая, и, по-видимому, с малых лет четко видела, куда идет. Она на уровне врожденного чувства понимала, что у ее жизни есть сюжет и она не просто проживает ее, но и возглавляет. Она знала, что в центре этой истории — музыка, но не имела представления, что благодаря таланту станет не такой, как все.

«Я не знала людей, которые не умеют петь. Мне это никогда не приходило в голову, потому что все, кто меня окружал, пели и делали это очень, очень хорошо. Для меня это никогда не было чем-то особенным. Никогда. Я никогда не думала, что отличаюсь от любого другого человека. Но я точно пахла как пчелка. Я очень тяжело работала, потому что обожала это дело. Но вообще я вынесла это из



семьи, поэтому мне никогда не пришло бы в голову, что я отличаюсь от других».

По мере оттачивания таланта появилось еще кое-что: ясное ощущение, что музыка ставит ее на определенный жизненный путь: «Я училась петь оперы. С двенадцати лет готовилась, чтобы выступать в Метрополитен. Я пою на пяти языках. Но мое рок-н-рольное сердце... Опера, я к тебе вернусь. Только немного попробую рок-н-ролл. Это было буквально так: “Ладно, не пойду на прослушивание в Метрополитен, а пойду туда, где есть поп. Поищу предложений от звукозаписывающих компаний”. Думаю, после того, как я отказалась от плана зарабатывать оперным пением, мне захотелось послушать, что еще бывает. Я начала изучать певцов и другие стили, пошла в этом направлении. Осознавая, что у меня сердце рок-н-рольщицы, я себе говорила: “Ладно, ты любишь рок. Отлично. Попробуй что-нибудь еще”. Поэтому я работала над голосом, над собой, чтобы превратиться из дивы итальянской оперы в поп-певицу и понять разницу между стандартной, классической и оперной музыкой. Мне кажется, я начала становиться историком музыки».

Это чувство полного осознания, куда ее ведет собственная история, сослужило Берд очень хорошую службу. Она могла бы стать искусной оперной певицей, но ее сердце подсказывало другое. Она могла стремиться к ролям на сцене, но понимала, что самая большая ее сила — в знании истории музыки и искусстве критически разобрать и улучшить исполнение других. Она создала себе особое место в мире, который любит, потому что никогда не упускала из виду свою историю, никогда не предавала то, чем была на самом деле. В то же время она лучше других понимала, что у судьбы всегда может быть в запасе что-то непредвиденное, но можно выжать максимум из возможностей, если знать, кто ты, и быть внимательной: «Я не делаю предсказаний — это было бы безответственно. Все, что я могу, — это пристегнуть ремни, отдаться воле волн и внимательно наблюдать».

С момента, когда Дебра Берд перерезала свою пуповину, она использует ресурс самоистории на полную катушку. Она знает, кто она, чувствует правильность важных решений и довольно хорошо представляет себе цель, не пытаясь при этом знать наверняка, куда приведет ее путь.

## Ваш нарратив

Самоистория — мощный усилитель вашего набора внутренних ресурсов. Это тот ресурс, на который работают остальные ваши ресурсы, и я считаю, что это самый важный ресурс, который вы должны развить.

Проще говоря, ваша самоистория — то, в чем ваша суть. Это идея, стоящая над давлением момента. Это конфигурация определяющих вашу жизнь событий и того, что эти события символизируют. Как я говорил выше, это не биография и не записи в вашем дневнике. Нет. Это «вы», поднявшийся над повседневностью. Сущностный «вы». Вечный «вы». Тот, который есть сейчас и который можете появиться в будущем. Полностью осознав собственную самоисторию, вы можете стать самым подлинным собой — самым изобретательным, самым ценным, самым счастливым.

Во время бесед с Биллом Мойерсом в программе The Power of Myth на PBS Джозеф Кэмпбелл<sup>[19]</sup> обратился к эссе философа Артура Шопенгауэра, которое очень близко подходит к определению самоистории:

В своем великолепном эссе «Трансцендентное умозрение о видимой преднамеренности в судьбе отдельного лица» Шопенгауэр говорит, что, когда вы достигаете преклонных лет и оглядываетесь на прожитую жизнь, может показаться, что у нее есть последовательный порядок и план, как будто созданный писателем. События, которые казались случайными и неважными, оказываются незаменимыми элементами логичного сюжета. Так кто же его сочинил? Шопенгауэр предполагает, что, подобно снам, состоящим из аспектов личности, о которых человек не отдает себе сознательного отчета, вся наша жизнь соткана из внутренней воли. И как люди, которых вы встретили по чистой случайности, становятся ведущими элементами вашей жизни, так и вы сами можете неосознанно давать смысл жизням других. Все это как механизм, большая симфония, где каждый элемент неосознанно определяет все остальные<sup>32</sup>.

Кэмпбелл описывает нечто очень похожее на самоисторию — принцип, по которому в нашей жизни есть нить повествования, что все мы чем-то похожи на великих литературных героев, о которых читали, и сильно влияем на нарративы друг друга. Когда мы смотрим на свою жизнь таким образом, то поднимаемся над обыденностью к чему-то

более значимому и одновременно начинаем видеть путь, который иначе бы не заметили.

В книге *The Feeling of What Happens* («Ощущение происходящего») нейробиолог Антонио Дамасио развивает эту мысль: «Наше традиционное самовосприятие связано с идеей идентичности и соответствует непреходящему набору уникальных фактов и подходов, которые характеризуют человека». Термин ученого для этой сущности — «автобиографическое “я”»<sup>33</sup>. То есть, согласно Дамасио, мы в буквальном смысле создаем себя через нарратив.

Самоистория состоит из трех частей. Первая, конечно, — ощущение того, кто вы как личность. Например, Дебра Берд с ранних лет понимала, что она музыкант, и это определило ее на фундаментальном уровне. Но «кто вы» — это не всегда то, чем вы зарабатываете себе на жизнь или даже что вам нравится делать. Это может быть особая черта, которая вас направляет («Я добрый», «сострадательный», «крутой»), или определенная роль, которую вы играете в своем социальном круге. Один мой знакомый — исключительно успешный профессионал, который по многу часов работает и очень энергично идет по карьерной лестнице. Когда я спросил его, как бы он описал себя, он ответил: «Думаю, я милый». Сначала мне показалось, что он чересчур скромнен и даже немного неискренен, но, немного подумав, я понял, что «милый» на самом деле — фундаментальный элемент его самоистории. Он построил свои профессиональные отношения вокруг доступности, карьеру — вокруг открытости, а личную жизнь — на помощи другим. Быть милым — определяющий элемент его истории.

Вторая часть самоистории — мировоззрение, ваша личная точка зрения на то, как устроена Вселенная. Вы везде замечаете знаки? Верите, что жизнь будет работать на вас, если быть усердным и страстным? Думаете, что мир ставит вам палки в колеса? Люди делятся для вас на два сорта? Восприятие происходящего вокруг — исключительно важная часть вашей истории. Как романист оставляет на своих персонажах отпечаток собственного понимания мира за дверью, так и истории людей расцвечены их мировоззрением<sup>34</sup>.

В старших классах я посещал основы семейной жизни. Мы проходили эпохальную телевизионную комедию Нормана Лира «Все в

семье»<sup>[20]</sup>. У героя шоу, Арчи Банкера, имелось очень ясное мировоззрение — он был мракобесом. В ставшей классикой серии с приглашенной звездой Сэмми Дэвисом-младшим зять Арчи (его играл Роб Райнер еще до того, как стал режиссером мирового класса) говорит персонажу Дэвиса:

— Он совсем не плох. Он не стал бы жечь крест на вашем газоне.

На что Дэвис отвечает:

— Да, но он мог бы перестать жарить на нем пастилу.

Мировоззрение Банкера — все, кроме людей с определенным прошлым, неполноценны и опасны — фундаментальная часть его самоистории. Было бы невозможно объяснить, в чем суть Арчи, не учитывая этого. Сравните его с Деброй Берд, которая называет себя «Ширли Темпл», чтобы выразить свой оптимистичный взгляд на мир. Хотя между их взглядами нет ничего общего, в обоих случаях это важнейший элемент самоисторий.

Третья часть самоистории — к кому вы себя причисляете, а к кому нет. Все мы принадлежим к целому ряду «племен». Это группы, в которые мы объединяемся по профессиональным и социальным интересам. Вашим племенем могут быть, например, коллеги-предприниматели или люди, разделяющие вашу страсть к бодисерфингу. Частью вашего племени могут быть члены школьного родительского совета и пассажиры, с которыми вы каждый день ездите в одном вагоне. Кроме того, вы можете связывать себя с более крупными сообществами, сердце которых — место, где вы живете, любимые развлечения, политическая партия, религия, спортивная команда и так далее. Эти вещи помогают прояснить вашу самоисторию. То же самое с группами, которые, по вашему мнению, не имеют к вам никакого отношения. Это может быть что-то безвредное — например, вы не любите кантри или бейсбол с назначенным хитером<sup>[21]</sup>, а может, и что-то более эмоциональное, например, вы поддерживаете право женщин на прерывание беременности или не согласны с идеей «большого правительства». То, какие сообщества нам близки, а какие нет, говорит о нас многое.

В то же время важно понимать, чем самоистория не является. Во-первых, это не летопись. Ваша самоистория — не биография и не

перечисление достижений и неудач, романов и любовных разочарований. Для вашей самоистории неважно, что вас в прошлом году повысили или что ваша первая любовь ушла к капитану футбольной команды. Суть в том, что события сами по себе не вносят в самоисторию значительного вклада, если не иллюстрируют что-то фундаментальное в вашей личности. Если продвижение по службе произошло благодаря вашей твердой уверенности, что на работе надо выкладываться на 110 процентов, а девушка отшила вас, потому что вы три дня в неделю упорно носили футболки с надписью Disco Sucks, тщетно пытаясь выглядеть модно, это может иметь значение.

Важно и то, что самоистория — не психологический самоанализ. Вы находите ее путем изучения метафор своей жизни (немного позже мы поговорим об этом подробнее), но не пытаетесь понять, почему вы всегда были застенчивым, имели проблемы с властями или стеснялись толпы. Возможно, это важно, чтобы понять, кто вы, но не для того, чтобы обнаружить, в чем ваша суть.

Если изучить три элемента самоистории, появится ясная картина вашей личности. Это нарратив вашей жизни, а когда вы поймете, кто вы такой, все совершенно потрясающим образом встанет на свои места. Ясное осознание самоистории дает две абсолютно необходимые вещи одновременно: оно говорит, что для вас подлинно, а что нет. Давайте вернемся к Дебре Берд. Важная часть ее самоистории — «сердце рок-н-ролльщицы». Это помогло ей принять решение, сделавшее ее жизнь более настоящей. У нее были навыки, чтобы стать оперной певицей, но, пойдя она по этому пути, то изменила бы своей самоистории и с большой долей вероятности приблизилась к успеху, но не понимала бы, почему это не приносит ей удовлетворения.

Понимание, кто вы такой, одновременно поможет внести ясность в то, кем вы не являетесь. Это сделает возможным необыкновенное развитие, потому что, когда на вашем пути появляется шанс, может быть, совершенно неожиданный, самоистория позволяет вам судить, полезен ли он в вашем конкретном случае. Самоистория, как ничто другое, делает вас устойчивее. Когда вы по-настоящему знаете, в чем ваша суть, то становитесь неуязвимым. Живое чувство своей самоистории не позволит вам спасовать перед трудностями. Это не значит, что их будет легче перенести, но вы с большей вероятностью

быстрее от них оправитесь. Подумайте о владельцах малых предприятий, о которых мы говорили во [второй главе](#). Многие из них отождествляют себя со своим бизнесом, и многие подвержены неудачам, которые редко постигают людей, зарабатывающих на жизнь иначе. Те, кто процветает, обычно понимают свою самоисторию — и, вероятно главное, самоисторию своего бизнеса — на клеточном уровне и благодаря пониманию истинной сути могут быстрее встать на ноги после подножки.

Истории всегда обгоняют нас и бегут впереди, едва намеченные. А мы постепенно вливаемся в них и начинаем их подпитывать. Отыскиваем панцирь, который вберет в себя и испытает на прочность наш характер. Таким образом мы пролагаем свой жизненный путь [35](#).

*Майкл Ондатже. Кошкин стол*

## **Вдохновлен, чтобы действовать**

Один из самых выразительных элементов вашей самоистории — «история творения». Истории творения обычно ассоциируются с культурами и даже человечеством в целом. Например, есть скандинавский миф о рождении мира, в котором действуют Отец всего сущего Один, ужасный Имир и ледяные великаны. У индейцев чероки есть миф о возникновении медицины: растения сговорились и изобрели ее, когда животные придумали болезни в ответ на охоту на них [36](#).

Однако история творения есть у каждого из нас, и, хотя она имеет мало общего с огромными исполинами или оленями и медведями, решившими доставить людям неприятности, это фундаментальная и красноречивая часть нашей «легенды». Моя собственная история творения уходит корнями к моему рождению. Выше я упомянул, что родился почти на три месяца раньше положенного и должен был провести несколько месяцев в инкубаторе, чтобы выжить вне роддома. В результате, войдя в мир, я попал в изоляцию: был его частью, но в то же время отделен от него. Я уверен, что это внесло вклад в мою роль наблюдателя. История творения, которую я соткал из этих событий (а я просто не могу их помнить, потому что они произошли до того, как я

научился говорить), — в том, что вынужденное уединение в начале жизни дало мне необычную способность отходить в сторону и видеть вещи, которые другие упускают.

У моего соавтора Лу Ароники тоже есть интересная история творения. За два года до рождения Лу его брат умер после продолжительной болезни. Вся семья, и особенно мать, была в глубоком трауре. Прошло чуть больше года, и мать Лу, убежденная, что уже вошла в менопаузу, забеременела. Она сразу объявила, что Бог возвращает ей сына, и обещала дать ребенку — а она была убеждена, что родится мальчик, хотя УЗИ тогда еще не было, — имя ушедшего сына. Таким образом, история творения Лу в том, что он живет за двоих: за себя и за умершего брата.

Для нас с Лу истории творения очень близко подходят к нашему появлению на свет, однако ваша история не обязательно должна быть связана с рождением. Иногда она рассказывает, как вы стали тем, кем являетесь сегодня. Во время своего выступления на фестивале South by Southwest Брюс Спрингстин несколько раз затронул историю своего творения.

Он прослеживает свое увлечение рок-н-роллом с момента, когда увидел Элвиса Пресли на шоу Эда Салливана: «Неделю спустя, вдохновленный страстью в дыхании Элвиса, — вспоминал он в своей речи, — я впервые взял в руки гитару... Но мои пальчики шестилетнего ребенка не могли обхватить гриф! Какое разочарование! Поэтому я просто брэнчал на ней — конечно, перед зеркалом... Я до сих пор это делаю». Затем он провел связь еще дальше: «Но даже до Элвиса мой мир начал формировать стоявший на холодильнике маленький приемник с динамиком 15 сантиметров. Моя мама обожала музыку и вырастила нас на радио... Звуки ранней поп-музыки шептали в мои впечатлительные ушки. В самом начале у каждого музыканта есть момент зарождения. Это может быть Sex Pistols, Мадонна, Public Enemy. То, что первым вдохновило вас действовать»<sup>37</sup>.

В последнем предложении мы видим ясный путь к открытию нашей истории творения. Это то, что «вдохновляет действовать». Если вы можете вспомнить моменты, когда столкнулись с чем-то лицом к лицу

и почувствовали, что это будет для вас очень важно, то вы подошли как минимум к частице своей истории творения. И тогда ваше понимание самоистории делает огромный скачок вперед, потому что место, где вы «начали», возможно, самая важная часть вашей сути.

Человеческая интуиция всегда нашептывает и никогда не кричит. Услышать ее очень сложно, поэтому надо каждый день быть готовым прислушаться к тому, что шепчут в ваше ухо. Если вы сумели услышать, это тронуло вашу душу и вы думаете, что готовы заниматься этим всю оставшуюся жизнь, то должны это делать. И все мы получим пользу от вашей работы<sup>38</sup>.

*Стивен Спилберг*

## **Милые девушки и электрические угри**

Еще один ценнейший способ понять свою самоисторию — посмотреть на нее через призму метафоры. Как почти три века назад объяснил Ральф Уолдо Эмерсон:

Символичны не слова, а вещи. Все, что происходит в природе, — символ какого-либо духовного явления. Все существующее в природе соответствует какому-то душевному состоянию, и это состояние можно описать, только проиллюстрировав его соответствующим явлением природы. Взбешенный человек — лев, хитрый — лис. Неколебимый, как скала, умный, как сова. Овечка — невинность, змея — затаившаяся злоба, цветы выражают для нас нежную привязанность. Свет и тьма — знакомые нам выражения для знания и невежества, а тепло — для любви. То, что мы видим за собой и перед собой, — соответственно наш образ памяти и надежды... Мир полон символизма. Части речи — метафоры, потому что природа в целом — метафора человеческого разума<sup>39</sup>.

Метафоры — удивительно податливые и эффективные инструменты. Они позволяют нам заменить то, что мы пока не понимаем, тем, что понимаем хорошо, и благодаря этому охватить разумом новый конструкт. Когда Альберта Эйнштейна попросили объяснить свою теорию относительности обычному человеку, тот прибег к метафоре: «Положите руку на горячую плиту на минуту, и она покажется вам часом. Посидите часок с милой девушкой, и время покажется вам минутой. Это и есть относительность»<sup>40</sup>. Благодаря метафорам можно несколькими словами передать огромный объем



информации. Например, когда вам особенно беспокойно, вы говорите: «На душе кошки скребут». Метафоры способны улучшить наше понимание того, что мы уже знаем, потому что дают нам посмотреть на знакомые вещи по-новому. Кит Ричардс из Rolling Stones, например, описывал избранный им инструмент так: «Электрогитара скачет у тебя в руках, как живая. Это все равно что держать электрического угря».

Вот три случая, когда метафора потрясающе эффективна, чтобы стать значимой для самоистории. Она может внести ясность в самые сложные личные обстоятельства («Мы с отцом всегда были как тропический шторм и хижина из соломы»). Она может очень быстро описать большой этап жизни («С двадцати до тридцати передо мной всегда горел зеленый»). И она может украсить вашу точку зрения («Жена “зажгла лампочку” в моем сердце»). Поэтому, если подумать о наших самоисториях с этой точки зрения и посмотреть, какие метафоры преобладают в нашей жизни, мы с большой вероятностью обогатим понимание себя самих, что в другом случае трудно сделать, и нам станет больше понятно, кто мы на самом деле.

Метафоры дают нашим самоисториям еще одну потрясающе важную вещь: возможность проникнуться чувством эпоса. Это отсылает нас к приведенным выше словам Кэмпбелла и Дамасио. Если думать о нашей жизни в категориях всеобъемлющих символов, она приобретает иной масштаб. Обыденные вещи выглядят совсем по-другому, если воспринимать их как «строительную платформу» или «путь из бездны» (или «падение в бездну», если дела обернулись таким образом). Это верно для годов борьбы, серии любовных неудач и даже дней, когда вы были вундеркиндом в начальной школе.

Точно так же как наша самоистория помогает определить нас, метафоры помогают определить нашу самоисторию.

Проверяйте все напряженно и безуданно. Прощупывайте и обыскивайте каждую деталь в произведениях искусства. Не оставляйте ничего, не кружите вокруг, делая вид, что поняли, а докапывайтесь до сути, пока не увидите тайну его уникальности и мощи<sup>41</sup>.

Энни Диллард. *The Writing Life*

## Наша дистиллированная сущность

Одна из повторяющихся в этой книге тем — необходимость многое почерпнуть из уроков, которые преподносят нам вымышленные персонажи и их создатели. Думая о самоистории, я обнаруживаю, что возвращаюсь к этой теме. Как мы уже отметили, наши жизни, если внимательно к ним присмотреться, приобретают литературное измерение, нюансы и важность. У каждого есть периоды взлетов и падений, подобных хорошо написанному рассказу. У каждого бывают моменты истины, делящие существование на до и после: это может быть рождение ребенка, или новая страсть, или трагическое завершение дружбы. У каждого есть скрытые под обыденностью существования минуты, которые соприкасаются с мифическим, в которые то, что мы делаем, простирается за пределы нас самих и во что-то универсальное.

Лучшие беллетристы уловили самую суть вопроса. Романы и рассказы — вечная классика — живут в наших сердцах, потому что в них, как в капле воды, отражается наша сущность. Если мы посмотрим на свою самоисторию и на себя самих в категориях литературных произведений, то не только больше ощутим свое величие, но и получим образец того, как эти истории искать. На протяжении более шестидесяти лет Paris Review ведет серию интервью с известными писателями под заголовком The Art of Fiction. В этих интервью Ральф Эллисон, Норман Мейлер, Джоан Дидион, Рэй Брэдбери и многие другие — более двух сотен писателей — обсуждают природу своего вдохновения и миссию. Как и следует ожидать от такой разнородной группы, беседы шли во множестве направлений. Но одна тема появлялась особенно часто, и она кажется особенно показательной для самоистории: нет событий или образов, которые слишком малы, чтобы не иметь глубоких последствий.

Например, на вопрос, как возник роман «Шум и ярость», Уильям Фолкнер ответил:

Он начался с мысленного образа: в то время я не осознавал, что он символичен. Я увидел испачканные грязью панталоны маленькой девочки — забравшись на грушевое дерево, она наблюдала за прощанием с умершей бабушкой, которое происходило в комнате за окном, и рассказывала о

происходящем сидящим на земле братьям. Когда я объяснил себе, кто они такие, что делают и как испачкались ее штанишки, то понял, что невозможно вместить все это в короткий рассказ: это должна быть книга. А затем я понял символизм испачканных землей панталон, и образ оказался вытеснен картинкой осиротевшей девочки, которая спускается по водосточной трубе, чтобы бежать из своего единственного дома, в котором она не испытала ни любви, ни привязанности, ни понимания<sup>42</sup>.

А вот Дон Делилло рассказывает об образе, который вызвал к жизни его роман *Americana* («Американа»):

Я не всегда знаю, когда и где идея впервые попадает в нервную систему, но *Americana* я помню. Мы с двумя друзьями путешествовали под парусом по заливу Мэн и заплыли в маленькую бухточку на острове Маунт-Дезерт. Я сидел на железнодорожной шпале, ждал очереди, чтобы принять душ, и взглянул на улицу, может быть в пятидесяти метрах от меня. Я почувствовал тишину и грусть прекрасных старых домов, рядов вязов и кленов — казалось, улица передавала мне свою неизбывную тоску. Я на секунду замер, и во мне что-то шевельнулось, что-то для меня открылось. Это было за месяц или два до того, как я начал писать книгу, и за два-три года до создания *Americana*, но на самом деле все произведение было скрыто в том моменте. Моменте, когда не произошло ничего особенного, ничто на вид не поменялось, в моменте, когда я не увидел ничего такого, что не видел бы раньше. Но спустя некоторое время я понял, что должен написать о человеке, который приходит на улицу, подобную этой, или живет на ней. И куда бы потом ни завели пути романа, я верю, что я сохранил идею этой тихой улочки как контраст, как утраченную невинность<sup>43</sup>.

В интервью *Paris Review* Маргарет Дрэббл обращается к этим мелочам с другой точки зрения:

Я постоянно пытаюсь решить вопрос соотношения между совпадением и планом. И я глубоко убеждена, что, если подняться над миром достаточно высоко, вещи, которые выглядят совпадением, на самом деле окажутся частью плана. Это звучит очень мистически и странно, но я думаю, что все так и есть. Мне кажется, что я и, может быть, некоторые другие люди просто ощущают необходимость постичь эту закономерность совпадений. Может быть, дело в том, что психологически мы боимся непредсказуемости, идеи хаоса и беспорядка и желаем видеть упорядоченность.

Представьте, что в собственный день рождения вы столкнулись с человеком, которого последний раз видели десять лет назад — тоже на праздновании своего дня рождения. Это совпадение, но кажется, что у него есть смысл. Мы знаем, что это все предрассудки, но в моей жизни случалось очень много такого рода совпадений, в которых мне хочется искать смысл<sup>44</sup>.

То, к чему обращается каждый из этих писателей, срabатывает в художественной литературе потому, что очень явно отражается в нашей реальной жизни. Если быть по-настоящему внимательным, сколько раз мысленные образы или видимые совпадения могут сказать что-то очень важное о том, кто мы есть и в чем наша суть? Когда вы вспоминаете детство, то возвращаетесь ли в памяти ко дню во дворе, когда ничего особенного не происходило? Бывает, что случайная встреча на улице остается с вами много лет? Помните ли вы почему-то, во что вы или кто-то другой были одеты в обычный, в общем-то, день? Здесь можно услышать отголосок вашей самоистории, и это, несомненно, стоит исследовать именно в таком контексте.

## **Алхимия ограничений**

О самоистории можно многое узнать, если рассмотреть ваши ограничения. Несколько лет назад профессор Дэниел Левитин с кафедры психологии Университета Макгилла послушал один из своих любимых концертов для фортепиано и обнаружил, что музыка его не тронула. Он принялся исследовать эмоциональное воздействие музыкального исполнения. В его распоряжении было несколько цифровых записей, сделанных с помощью специальной клавиатуры. Он изменил их так, чтобы исключить какую-либо интерпретацию со стороны исполнителя и привести их в точное соответствие написанным композитором нотам. После этого вместе с ассистентами Левитин создал несколько вариаций, отличающихся по громкости, скорости и насыщенности. Затем полученные композиции проиграла испытуемым, и оказалось, что в подавляющем большинстве случаев исходное исполнение — то, в которое пианист привнес собственный стиль и «ошибки», — тронуло их больше всего. Было очевидно, что именно изъяны придавали произведению богатство и непосредственность<sup>45</sup>.

Говоря об этом эксперименте, певица Розанна Кэш заметила, что именно человеческая составляющая — при всем ее несовершенстве — заставляет музыку находить отклик в душе слушателей. Этот принцип

привил ей отец, великая звезда кантри Джонни Кэш: «Твой стиль — в большей степени производное от твоих ограничений, чем умений».

«Ты слышишь множество хороших, великих певцов, которые оставляют тебя равнодушной, — говорит Розанна. — Они делают гимнастические трюки, потрясающие вещи. Может быть, если у тебя есть ограничения как у певца, тебе приходится искать нюансы так, как ты не искал бы, имея четырехоктавный голос». Кэш считает, что самые большие наши ограничения делают нас интересными. Пытаясь достичь результата и не имея таланта, чтобы сделать все без труда, мы изобретаем собственный способ — и, если все пойдет идеально, эффект может быть очень значимым. Когда я думаю о том, как выжать максимум из таланта, несмотря на ограничения, то вспоминаю бейсболиста Пита Роуза. Роуз (его скандальная известность выходит за пределы нашего разговора) скорее не был спортсменом с величайшим физическим даром — не особенно быстрый и не очень сильный, по крайней мере он не отличался сверхъестественным умением делать результативные удары. Из-за этих ограничений у него были проблемы даже в университетской команде. Тем не менее он сумел стать потрясающе эффективным игроком — видимо, потому, что на поле выкладывался больше других, благодаря чему заработал прозвище «суетливый Чарли». В конце концов он сделал больше всего попаданий и занял 27-е место среди нападающих в истории бейсбола. Роуз нашел то, что мог и не открыть, имей он большой природный дар<sup>46</sup>.

Нобуюки Цудзии — первый слепой музыкант, выигравший Международный конкурс пианистов имени Вана Клиберна. У него абсолютный слух, что очень часто встречается у незрячих от рождения людей. Невролог и известный писатель Оливер Сакс, который широко исследовал связь между музыкой и мозгом, полагает, что не меньше половины рожденных слепыми имеют этот врожденный талант.

Однако Цудзии использовал сочетание слепоты и абсолютного слуха, чтобы создать свой уникальный стиль. Он не положился на ноты для слепых, которые сейчас вполне доступны, и научился играть любые произведения, включая исключительно сложные концерты, запоминая их звучание. Он просит ассистентов записать партию для

каждой руки отдельно, небольшими фрагментами, и избегает интерпретирования музыки (эксперименты Левитина, несомненно, были бы для него полезны).

На разучивание и соединение партий может уйти больше месяца, зато в результате возникает что-то особое — в значительной мере благодаря тому, что Цудзии не видит нотную запись. Он исполняет музыку не так, как хотел композитор, а как она должна звучать, по его собственным ощущениям.

Фортепианное исполнение Нобуюки Цудзии не похоже ни на что другое. Ричард Дайер, музыкальный критик газеты *Boston Globe* и член жюри, оценивавшего выступление Цудзии на конкурсе Ван Клиберна, признался: «Я очень редко закрываю блокнот и позволяю себе отдаться музыке, но он заставил меня это сделать. Мне не хотелось отвлекаться, когда я его слушал». Другой член жюри, Менахем Пресслер, сказал: «Господь забрал его глаза, но дал взамен физический и душевный дар, способный воплотить величайшие фортепианные произведения... Я едва сдерживал слезы». С этим согласился даже сам Ван Клиберн: «Когда он играет, в зале чувствуется божественное присутствие. Его душа так чиста, а музыка так прекрасна, что уходит в бесконечность, в высочайшие сферы»<sup>47</sup>.

Вполне возможно, что Нобуюки Цудзии стал бы великим пианистом, даже если бы мог видеть. Но то, как он справился со своими ограничениями, сделало его поистине уникальным. Это раскрывает его суть так, как сама слепота никогда не смогла бы.

Всемирно известный актер Дэнни Де Вито сыграл главные роли в телешоу *Taxi* («Такси») и *It's Always Sunny in Philadelphia* («В Филадельфии всегда солнечно»), а также в фильмах, например *Batman Returns* («Бэтмен возвращается») и *Throw Momma From The Train* («Сбрось маму с поезда»). Этот кругленький человечек ростом 1 метр 52 сантиметра вынужден был на протяжении всей карьеры бороться с предубеждениями, чтобы получить роли, не связанные с его телосложением. Он сумел обратить осанку и динамику, выработанную игрой вопреки физическим данным, в свою пользу.

«Поначалу, — рассказывал он в интервью, — когда я начинал играть роль, все говорили: “Ох!” Позже, перематывая запись прослушивания,

говорили:

— Мы видели двадцать кандидатов на роль слуги в “Виндзорских насмешниках”, но погодите, давайте попробуем этого Дэнни.

Таким образом я получил сразу две шекспировские роли»<sup>48</sup>.

Кто-то мог бы счесть рост недостатком или ограничением. За исключением Питера Динклэйджа, сыгравшего множество ролей, несмотря на рост меньше полутора метров, сложно вспомнить очень низких актеров, которым это не помешало стать знаменитостями. Но в Де Вито есть то, что можно было бы не заметить, будь он хоть на 15 сантиметров выше. Сразу бросается в глаза контраст между внешним видом и личностью, потому что в человеке, выглядящем как Де Вито, сложно заподозрить такую энергию и впечатляющее мастерство. Как певец без четырехоктавного голоса и бейсболист без уникальной скорости и силы, Де Вито должен был выйти за пределы ограничений, чтобы найти свое место в жизни — и в процессе дать определение собственной, уникальной самоистории.

Знайте собственную кость, грызите ее, закапывайте, выкапывайте из земли и грызите снова<sup>49</sup>.

*Генри Дэвид Торо*

## **Слушайте «интерпретатора»**

Почему осознание самоистории так ценно? Потому что оно дает самый ясный путь к самоактуализации. Если хорошо прожитая жизнь — та, в которой есть смысл и чувство свершений, то ваша самоистория — ресурс, который подарит вам такую жизнь.

Как человеческие существа, мы постоянно ищем нарратив. Когнитивный нейробиолог Майкл Гассанига обосновал это в обширном исследовании пациентов с расщепленным мозгом, у которых было рассечено соединение между левым и правым полушариями: это позволило ему исследовать полушария независимо друг от друга. «Основное открытие, сделанное за эти годы, — сказал Гассанига в интервью Big Think, — состоит в том, что одна часть мозга не знает, что делает другая. Информация между ними не передается. Мы выяснили, что в левом полушарии есть специальная



система, которая, похоже, постоянно пытается объяснить наши действия после того, как они произведены, и настроение. Мы задаем вопрос правому, неговорящему полушарию, и оно заставляет левую руку что-то сделать. Потом мы спрашиваем пациента: “Зачем вы это сделали?” — и он выдумывает историю, чтобы объяснить, зачем его рука что-то сделала, сочиняет рассказ, связывающий поведение, вызванное всеми этими разрозненными областями головного мозга. Человек что-то делает, а маленький рассказчик превращает это в историю, которая воспринимается связной и единой.

Оказывается, в левом полушарии для этого есть специальный элемент: мы называем его интерпретатором. Это очень мощная сила в человеке, которая пытается понять и найти объяснение нашему поведению. Я думаю, — продолжает Гассанига размышлять над ролью вымысла в нашей жизни, — что человек — животное, рассказывающее истории, потому что эта система постоянно стремится, чтобы история была связной. Почему мы так любим вымысел? Может быть, потому, как намекают некоторые, что он готовит нас к неожиданностям нашей жизни? Мы уже представили их в мире нашей фантазии, читали о них в художественной литературе, видели, как действовали герои, и поэтому полностью готовы с этими неожиданностями столкнуться. Мы словно пережили этот фильм»<sup>50</sup>.

Создание нарратива — фундаментальный элемент нашего существования. Истории стимулируют память, создают каркас для нашего миропонимания. Как показал Гассанига, наш мозг специально устроен, чтобы связывать случайные, казалось бы, события. Если интерпретатор так критически важен для нашего мышления, может быть, он заставляет нас искать самое ясное из возможных понимание нарратива, который мы создаем? Благодаря простому пониманию, кем он является, человеку комфортнее с самим собой, и это пропитывает его чувством миссии, проживания своей истории.

Но, конечно, самоистория дает не только это. Она толкает нас вперед. Когда вы ощущаете себя как идею, можно сформировать к ней отношение и уверенно двигаться к ее воплощению, предпринимая шаги, которые ее усиливают, и отбрасывая все, что отвлекает. Это



позволяет нам жить по-настоящему, принимать решения в контексте и воздерживаться от дел, идущих вразрез с нашей историей.

В какой-то степени это может вызывать ощущение скованности. Вы можете возразить: «Что если я не хочу оставаться всю жизнь в том же ящике?» Я отвечу так. Если вы ощущаете свою историю как оковы, это, скорее всего, не настоящая история. То, чем мы являемся, не перестает развиваться до самой нашей смерти. Наши истории живые: они растут и меняются вместе с нами. Как мы уже говорили, они имеют форму, но она не замкнута: как минимум одна сторона всегда открыта и позволяет нам развиваться. Однако когда развитие направляет осознанный нарратив нашей жизни, оно намного менее хаотично и более продуктивно. Вот почему невероятно важно максимально использовать этот ресурс. Самоистория позволяет быть тем, кем вы должны быть, особенно если включить пять фундаментальных процессов, которые помогают максимально использовать ресурсы, о которых мы говорим в этой книге, для создания самоистории.

Во второй части книги вы увидите эти процессы в действии.

# Часть II

## Пять ключевых процессов

### Глава шестая

#### Постоянно идти домой

Чак Джонс — знаменитый мультипликатор, создавший целый ряд бессмертных, известных всему миру персонажей: Дорожного Бегуна, койота Вайли, Пепе ле Пью, окончательные версии Багза Банни и Даффи Дака и многих других. По всей видимости, он встал на собственный, особый жизненный путь уже в раннем детстве.

«Когда мне было два года, — вспоминал Джонс в документальном фильме *Chuck Jones: Memories of Childhood* («Чак Джонс: воспоминания детства»), — произошло событие, сильно повлиявшее на мое желание стать мультипликатором: я свалился с балкона второго этажа на кучу цемента. Я уверен, что это вышибло из клеток моего мозга всякую надежду стать логичным ребенком». Так это или нет, но Джонс видит мир в особой перспективе. Вот одно из его самых ранних воспоминаний: он стоит на пляже и убеждает себя, что способен дирижировать движением океана, толчеей птиц на песке и летящими в небе гусиными клиньями в такт играющей в голове музыке. Признаки этой особой связи между воображением и природой проявились в очень многих работах Чака Джонса.

Проявляется в них и чувство изумления, родившееся после переезда в Голливуд, когда он был еще маленьким и жил в мире, где границы между фантазией и реальностью совершенно размыты.

«Мне никогда не приходило в голову, что не все дети в мире могут выйти на балкон и увидеть Мэри Пикфорд<sup>[22]</sup> на белом коне... Мы жили на Закатном бульваре, всего в двух домах от студии Чаплина, поэтому можно было просто пройтись по улице и втиснуться носом в ее ограду».

На все это накладывалась двойственность его семейной жизни. Мама думала, что дети не могут ошибаться, и поддерживала все их начинания. Когда в раннем возрасте Джонс стал увлекаться рисованием, она инстинктивно почувствовала: нельзя подать виду, что она не может понять, что рисует сын, потому что иначе ребенок может усомниться в своем таланте. Ярким противоречием чистой материнской любви было поведение отца. «Он мало бывал дома, и слава богу, — рассказывает Джонс. — Он страшно нас ругал, часто устраивал мне взбучки, сильно меня “обрабатывал”. Помню, как однажды я с головы до ног был в черных синяках — так он меня хлестал»<sup>51</sup>.

Тем не менее отец оказал Джонсу две ценные услуги (кроме того, что держался подальше). Во-первых, он несколько раз безуспешно пытался открыть свой бизнес и каждый раз печатал на хорошей писчей бумаге новые бланки и заказывал карандаши с названием фирмы. Когда дело прогорало — а так всегда и было, — запасы отдавались детям в полное распоряжение, и они много и с большим удовольствием рисовали.

Во-вторых, отец забрал Чака из обычной средней школы и отправил в Институт искусств Шуинара. Джонс понимал, что отец сделал это, поскольку потерял надежду, что сын когда-нибудь станет хорошим учеником, но это неважно. В новой школе Джонс получил необходимую подготовку, чтобы стать мультипликатором, хотя, поступая туда, не имел ни малейшего представления об этом деле.

Окончив школу, Джонс нашел работу: отмывал для повторного использования целлулоидные заготовки для мультфильмов — ацетатные листы, на которых уже было что-то нарисовано. Это был первый робкий шаг в киноиндустрию. Вскоре за этим шагом последовал другой, на этот раз гораздо больший: Джонс нарисовал небольшое произведение совместно со студией мультфильмов Текса Эйвери в Leon Schlesinger Studios, который впоследствии стал отделом мультипликации Warner Bros.

Студия выпускала мультсериалы Looney Tunes и Merrie Melodies, и, когда Джонс начал работать над этими проектами, круг замкнулся: он вернулся в детство, не забыв даже про семейного любимца — кота по

имени Джонсон. Кот был выдающейся личностью: он вышагивал как бульдог, носил на голове выеденную кожуру от грейпфрута и терроризировал пловцов в океане. Эхо Джонсона будет появляться в мультфильмах Чака более шести десятилетий.

В конце концов Джонс стал обладателем трех «Оскаров», звезды на голливудской «Аллее славы» и пожизненным почетным членом Гильдии режиссеров Америки. Чак удостоился такой чести, потому что создавал персонажей, которые развлекали и влюбляли в себя. Даже те герои, которых придумал не он, — например, Багз Банни и Даффи, — созданные его рукой, стали незабываемой классикой.

Все эти персонажи выросли из сути Чака Джонса. «Каждый персонаж — отражение какой-то моей черты», — говорил он.

Для Джонса работа определялась поиском связи с самоисторией, начавшейся с падения с балкона. Его жизнь следовала именно по такому пути, потому что Джонс, по-видимому, ясно прочувствовав, где его «дом», встал на путь, ведущий в этом направлении, и не сходил с него до конца своих дней.

Я уверен, что основополагающие события нашей жизни образуют в воображении кристаллы. Можно взять воображение и, как луч, направить его под разными углами. Луч падает на кристалл, вы меняете угол и получаете разные истории, разные ремарки, разные романы<sup>52</sup>.

*Норман Мейлер*

## **Три шага в верном направлении**

В первой части книги мы познакомились с пятью внутренними ресурсами, четыре из которых работают на последний, высший ресурс — самоисторию. Теперь посмотрим на пять процессов, которые помогут вам получить от самоистории максимум. Каждый из них особым образом связан со всеми ресурсами, а все вместе они помогут продвинуть вашу жизнь в нужном направлении и приблизиться к тому, кем вы являетесь на самом деле.

Первый из этих процессов — «Постоянно идти домой». Это значит, что вы должны находиться в постоянном поиске, чтобы стать тем, кем должны быть. Вы должны встать на путь, ведущий к подлинности, а не

от нее. В истории Чака Джонса меня восхищает то, что все его поступки говорят: этот человек всегда был верен себе. Он знал, что «нелогичен», восхищался вещами, которые его удивляли, и находился под их влиянием. Он обладал редким даром мультипликатора и не пытался загнать себя в чужие рамки, приглушить от греха подальше свою оригинальность, а дал воображению бурно развиваться. Все подсказывало ему, что дом — это место, где насмешливые кролики обводят всех вокруг пальца, койоты никак не могут поймать добычу, несмотря на все приспособления Acme Corporation, и где точка и линия могут влюбиться друг в друга. Я, конечно, не могу ручаться, что Чак Джонс испытывал удовлетворение (хотя, говорят, когда ему было ближе к девяноста, он сказал: «У меня неукротимый энтузиазм, и мне очень везет. Я не могу пожелать человеку ничего лучше, чем жить»). Однако судя по тому, что он нашел себе уникальное место и его изобретательность расцвела, ему, похоже, было достаточно хорошо с самим собой.

Чак Джонс — человек огромного дарования, украшение своей профессии. Но не это главное и не поэтому я привожу его здесь в качестве примера. Чак Джонс был подлинным, и дело совсем не в его таланте, а скорее в способности не сворачивать с пути домой.

Этот процесс доступен всем и состоит из трех этапов. Первый — определить, где находится дом. Существует бесчисленное множество тестов и опросов, которые подскажут вам, что сделать со своей жизнью. Но если честно, я ни одному из них не верю. Я верю, что иногда они не врут, но не думаю, что такую глубоко личную вещь, как дом, можно найти, отвечая на стандартные вопросы. Зато кое-что можно выяснить благодаря простому блюду итальянских крестьян.

Несколько лет я прожил в Тоскании. Еда считается там очень важным делом, а я в этом очень хорош, поэтому попал по адресу. Я ходил в гости к друзьям, побывал в десятках окрестных ресторанов и обнаружил, что регулярно ныряю в тарелку паппа аль помодоро — классического тосканского томатного супа с хлебом. Казалось, мне его подают везде, куда бы я ни пошел, а поскольку он великолепен, то я никогда не жаловался. Вскоре я пришел к выводу, что, хотя я ел вроде бы одно и то же блюдо — паппа аль помодоро, каждый раз имелись тонкие отличия, очаровательные нюансы. В одном ресторане в тарелку

клали небольшие кусочки хлеба, а в соседнем хлеб макали в суп целиком. Один знакомый мог посыпать блюдо рикоттой, а другой добавлял щепотку свежего базилика. Отличия определялись тем, что казалось правильным человеку, готовившему обед. Каждый вариант супа был для повара воплощением дома.

Люди, варившие для меня этот суп, готовили его много лет. Они перепробовали разные рецепты, пока не нашли тот, который казался им идеальным. Именно в этом суть поиска дома. Какое занятие кажется вам самым правильным? Когда вы сильнее всего чувствуете связь со своей жизнью? Какие варианты делают ощущения изысканнее всего? Если вы не обращали на это внимания, не откладывайте. Это ваш рецепт дома.

Следующий шаг — понять, как туда попасть. Как нет подходящего всем способа определить, где находится дом, так нет и универсальной карты, которая помогла бы до него дойти. Но если вы нашли дом, разобраться в этом будет легче.

Несколько лет назад мой друг и его невеста готовили свадебные речи, им помогала женщина, которая должна была проводить обряд бракосочетания. Читая текст, написанный моим другом, где он изящно рассказывал, как любит будущую супругу и ценит влияние, которое она на него оказала, эта женщина сказала: «Ух ты, надеюсь, мне тоже когда-нибудь напишут что-то подобное».

Мой друг просиял. Он писал эти слова от всего сердца, но ему удалось тронуть человека, много лет читавшего бесконечные признания в любви. Значит, у него, возможно, больше таланта, чем он мог себе представить! Он убедился, что писать проникновенную прозу — это его, хотя он и отбрасывал эту мысль в молодости. В этот момент откровения он понял, где его дом, и так совпало, что это произошло именно тогда, когда он должен был начать строить новую жизнь с любимой женщиной. Осознав все это, мой друг решил попасть в среду, где можно больше заниматься писательским трудом — особенно писать от всего сердца — и меньше времени и сил тратить на то, что не дает такого удовлетворения. Он как будто заметил указатель и свернул к дому.

Очевидно, что здесь есть две задачи. Первая — определить, что приведет вас домой. Вторая — изменить условия, чтобы встать на свой

путь. Это очень личное, и у всех происходит по-разному, но позвольте мне рассказать, как это было у моего друга. Первый этап был очень похож на озарение: он открыл для себя возбуждение, которое дает ему писательский труд. На следующий уровень он перешел, получив положительный отзыв от женщины, которая отвечала за свадьбу. Он стал размышлять об этих ощущениях. Его чувства — он эффективно использовал ресурс чувствительности — подсказали, что здесь что-то кроется. Прилив эмоций, которые вызвал в нем писательский труд, говорили ему нечто очень важное о том, кем он должен быть, и он решил не дать чувству угаснуть.

Остальное было делом упорства. Надо было создать условия, чтобы посмотреть, можно ли отдавать литературе большую часть жизни. Он не мог бросить работу, а в газетных объявлениях не найти вакансий для писателей. Единственный способ проверить, есть ли для него место в этой области, — это каждый день вставать раньше и проводить пару часов над рукописью. Что интересно, он не стал больше уставать: оказалось, что эти утренние занятия дают ему энергию на весь день. Это был еще один знак, что он на правильном пути. Над первым произведением он работал почти год, но это дало ему возможность внести в свою жизнь серьезные поправки. Он продал издателю этот роман, а потом еще несколько.

Конечно, эта история очень индивидуальна, но механизм у всех схожий: обращайтесь внимание на то, что заставляет вас чувствовать себя лучше, а потом чем-нибудь жертвуйте. Мой друг мог меньше спать. У вас может быть по-другому. Но что-нибудь обязательно работает.

Когда вы определите, где ваш дом, то откроете собственные указатели. Первое, о чем надо себя спросить, когда вы дошли до этого этапа: «Иду ли я домой?» Очень может быть, что в данный момент вы, как и мой друг, идете не туда, но часто курс вполне можно изменить, сделав всего несколько поправок. Что надо сделать, чтобы соединиться с настоящим «вами»? Сколько потребуется усилий? Насколько сильно вы хотите их приложить? Ответы укажут вам путь, по которому вы должны пойти.

Третий шаг — понять смысл этого процесса. Не забывайте, что глава называется «Постоянно идти домой», а не «Прийти домой».

Смысл — не броситься навстречу цели, после того как вы огляделись и спросили: «Что происходит?» Нужно стараться приближаться к подлинности каждый день. Если вы действительно идете домой, вы туда никогда не попадете, и это прекрасно. Жизнь больше всего восхищает, когда вы занимаетесь любимым делом и открываете при этом что-то новое.

Думаю, интересный пример нам дают спортсмены, которые находят себе применение после ухода из большого спорта. Вспоминается, например, Джерри Уэст. Этот защитник Los Angeles Lakers сделал легендарную карьеру, в которой была и победа в чемпионате НБА, и баскетбольный Зал славы, и титул одного из пятидесяти величайших игроков в истории НБА. Последнее спортивное достижение Уэста пришлось на 1974 год, но это совершенно не означало, что он пришел домой.

Очевидно, что домом для Джерри Уэста были баскетбольные соревнования, и он продолжил идти в этом направлении после того, как повесил кроссовки на крючок. Сначала Уэст три сезона проработал тренером Los Angeles Lakers, каждый год приводя команду к плей-офф. Затем он стал генеральным менеджером команды во время одной из самых успешных серий в истории спорта — семь побед в чемпионатах за 20 лет. Покинув Los Angeles Lakers в 2002 году, он занял пост генерального менеджера Memphis Grizzlies, а в 2011 году, в возрасте 73 лет, через 37 лет после своей последней игры, — вошел в правление клуба Golden State Warriors.

Джерри Уэст нашел дом на баскетбольной площадке и понял, как попасть домой, стремясь стать одним из лучших игроков в этом виде спорта. Но не менее важно, что он, по-видимому, понимал: надо не пытаться всеми силами достичь цели, а просто идти по этому пути. Эта часть процесса критически важна для каждого из нас. Постоянно идти домой — значит непрерывно зарываться глубже и глубже, открывая нюансы и неизведанное удовольствие в том, что вы любите. Смысл не в том, чтобы получить результат, уйти на покой и провести остаток дней, играя в гольф, а в постоянном поиске новых способов делать то, что приносит самое большое удовлетворение<sup>53</sup>.



Мы живем в линейном времени — у нас нет выбора. Но изгибы нашей памяти никогда не бывают прямыми.

*Джанет Уинтерсон*

## **Построить дом, порвав с традицией**

Как я упоминал выше, все процессы, которые мы рассматриваем во второй части книги, происходят с использованием всех четырех ресурсов для достижения определенной цели, а конечная задача — усилить вашу самоисторию.

Чтобы постоянно идти домой, чрезвычайно важна любознательность, потому что только любознательный человек заметит указатели, ведущие в верном направлении. История моего друга-писателя подсказывает, что вдохновение, побудившее его заняться этой профессией, пришло в форме внезапного откровения. Но сработало оно только потому, что он был любознателен. Если бы он написал свадебную речь, с благодарностью принял комплимент и перешел к вопросу, какую песню из Beatles стоит играть на торжестве, то в тот день он отправился бы куда угодно, только не домой. К счастью, он отнесся к пробудившимся чувствам с достаточным любопытством и решил их исследовать.

Любознательность дает кое-что еще: свободу. Если вы любопытны, то позволяете себе заглянуть за границы своего текущего состояния. Вы осознаете, что сейчас, возможно, находитесь очень далеко от дома, и начинаете искать и дом, и путь, который надо проделать, чтобы туда попасть.

Это проявляется, например, когда люди бывают вынуждены отказаться от своих традиционных ролей. В традициях много прекрасного: они дают чувство принадлежности и «операционную систему», благодаря которой нам легче ориентироваться в мире. Но они могут и сковывать. Например, вот уже более века дети американских иммигрантов обнаруживают: если хочешь найти себе место в жизни, придется преступить через обычаи старого мира.

Существуют и сильные традиции, связанные с полом. Даже в XXI веке многие профессии продолжают считаться мужскими или женскими. Миссурийский центр профессионального образования

(Missouri Center for Career Education) попытался заняться этим вопросом, учредив в 2007 году премию «Порвать с традицией». На их сайте говорится, что премии присуждают людям, которые «обучаются по специальностям, не характерным для их пола»<sup>54</sup>. Кандидат должен учиться по программе, где 75 процентов учащихся — противоположного пола. Одним из лауреатов 2012 года стала Алисса Уэбб. Она заняла второе место, так как была одной из пяти женщин — курсантов Миссурийской школы автоинспекции (Missouri Cadet Patrol Academy) и победила в соревнованиях класса по теоретической и физической подготовке. Майкл Ланди (категория «взрослые мужчины / высшее образование») решил стать медбратом, потеряв из-за болезней нескольких близких, включая первую жену. Он решил получить эту профессию, поскольку ощущал потребность помогать людям выздоравливать, облегчать их страдания. Награда в категории «взрослые женщины / высшее образование» была присуждена Бриттани Маршалл, которая преуспела в традиционно мужской учебной программе коммерческого управления дерном и почвами и нашла интересную работу специалиста по уходу за бейсбольным полем низшей лиги.

Во всех этих случаях любопытство подтолкнуло человека открыть свой дом там, где другой представитель его пола не стал бы даже искать. Это может быть важно и для вас, даже если вы не считаете, что традиции вас ограничивают. Самое главное — то, что процесс, в который оказались вовлечены эти люди, начался с восхищения чем-то за горизонтом. Если вы ищете дом, он может оказаться именно там.

## **Дом — везде**

Готовность к новому и неожиданному добавляет пути домой важнейший ингредиент: возможность чудесных открытий и глубину путешествия. Этот ресурс важен, если вы все еще пытаетесь понять, где ваш дом, потому что, если вы открыты для всей гаммы окружающих вас сигналов, выше шанс понять, куда идти. Это не менее важно и если дом уже найден, потому что вы заметите тропинку, мимо которой могли бы пройти.

Вот, например, тележурналист Стив Хартман. По всей видимости, он нашел дорогу домой еще в начале карьеры — сначала как репортер, а потом как корреспондент новостных шоу на CBS. Но карьерный взлет и понимание настоящего пути пришли к нему только благодаря жажде узнавания нового — он создал *Everybody Has a Story*, сериал, сам по себе ставший воплощением открытости. Чтобы выбрать город, куда отправиться, Хартман метал дротик в карту США. Приехав на место, он выбирал наугад номер в местном телефонном справочнике, звонил по этому номеру и брал интервью у его владельца. Сериал вызвал чрезвычайно позитивную реакцию зрителей, потому что подчеркивал благородство повседневной жизни. Кроме того, всем было ясно, что Хартман занимается своим делом: его естественное поведение и энтузиазм заражали и участников шоу, и аудиторию.

В 2010 году Хартман вышел на новый уровень и запустил проект *Everybody in the World Has a Story*. Он обратился к NASA и объединил усилия с астронавтом Джеффом Уильямсом, работавшим на международной космической станции. Уильямс в невесомости крутил надувной глобус и показывал на случайное место на земном шаре, а Хартман продолжал делать то же, что и раньше. Проект заставил его побывать в австралийском захолустье (там вообще нет телефонных книг), аргентинской Кордове (телефонов там много, равно как и вдохновляющих, самостоятельных людей), в Омане, Латвии, Индии и многих других местах.

«Зачем я путешествую по миру, встречаясь с незнакомцами? — писал Хартман в своем блоге в сентябре 2010 года. — Есть два ответа. Прежде всего, я по опыту знаю, что лучший способ найти захватывающую историю — не искать. Похоже, когда я отдаюсь воле судьбы, она сама вручает мне историю, о которой я не мог и мечтать, а даже если бы и вообразил ее, все равно никогда бы не додумался, где ее найти... Но в проекте есть и большая цель. Мне кажется, мы, американцы, живем довольно изолированно — в прямом и переносном смысле. Большинство из нас, и я в том числе, очень мало знает о жителях других стран.

Об их истории и политике мы, вероятно, слышали. Но что мы знаем об их страстях и приоритетах? Мы можем знать глав государств. А простых граждан? Тех, кого встретишь, если наугад позвонишь по

нескольким номерам из телефонной книги и пригласишь выпить кофе? Насколько их истории похожи на наши?»<sup>55</sup>

Передача Everybody Has a Story принесла Хартману большое признание и множество наград. С ее помощью он понял, что его дом — дорога. Когда я пишу эти строки, Хартман принял передачу Чарльза Куралта On the Road, и его репортажи из разных уголков Америки показывают в вечерних новостях на CBS каждую пятницу. Стив Хартман нашел дом благодаря направленному везению и открытости. И конечно, все это есть и у каждого из нас.

## Симфония чувств

Чувствительность важна на пути домой, потому что в буквальном смысле дает понять, что вам подходит, а что нет. Как мы говорили выше, она способна помочь встать на верный путь и не сойти с него, давая намеки, которые можно постичь, если быть внимательным. Как часто у вас появляется неприятное ощущение, когда вы делаете то, что вам не по душе? Если в новой для вас ситуации вы слегка дезориентированы, вероятно, вам вскружили голову открывшиеся перспективы. Но это может с тем же успехом говорить и о том, что в этой ситуации вы не должны были оказаться.

Чувствительность может помочь вам сделать первые шаги к дому. Если активно использовать чувства, то получается удивительным образом преобразовывать мир так, чтобы все вокруг оказалось подлинным. Именно это произошло с Джоном Босуэллом. Особой страстью Босуэлла была наука, при этом он обладал прекрасным музыкальным слухом — слышал то, что до него практически никто не замечал: когда великие просветители говорят на любимые темы, в их голосе появляется мелодия.

С помощью программы Auto-Tune, позволяющей обрабатывать звуки речи, Босуэлл составил A Glorious Dawn — оригинальную музыкальную композицию с видеоклипом и песней Карла Сагана и Стивена Хокинга о чудесах, которые дарит нам наука. Он выложил видео на YouTube, и это принесло ему 8 миллионов просмотров. На данный момент Босуэлл создал еще 14 записей, где говорится о месте,

которое мы занимаем во Вселенной, покорении Марса, Большом взрыве, жизни динозавров и о многом другом. «Солисты» — Ричард Фейнман, Джейн Гудолл, Митио Каку, Билл Най, Элис Робертс и Нил Деграсс Тайсон.

«Цель проекта, — говорит Босуэлл на сайте Symphony of Science, — донести научное знание и философию до публики по-новому, посредством музыки. Наука и музыка — моя страсть, и я хочу объединить их, чтобы сказать слушателям нечто важное и одновременно подарить им приятные музыкальные ощущения»<sup>56</sup>.

Хотя Босуэлл участвует в самых разных проектах, его регулярные посты на странице Symphony of Science на Facebook свидетельствуют, что именно это ведет его к дому. Включив чувствительность и услышав то, что другим недоступно, он смог сделать нечто особое.

Ваши чувства могут подарить это и вам. Что заставляет ваше сердце биться быстрее? Что находит отклик у вас в душе? Какое прикосновение, запах, вкус больше всего вас мотивирует? Что с этим можно сделать? Ответы на эти вопросы могут направить вас к дому.

## Очень странная карта

Как мы уже говорили, парадокс — это наложение непохожего, открывающее нам что-то новое. Это новое вполне может быть и домом.

С помощью карт Фрэнк Джейкобс нашел уникальное место в блогосфере. Но эти карты — не из тех, которые будут конкурировать с Garmin или Rand McNally. Он обнаружил захватывающий парадокс: карты могут показывать путь, даже если они непропорциональны, неточны или вообще выдуманы. Джейкобс пишет об этом с 2006 года.

«Когда фотография вытеснила живопись и стала основным видом отображения реальности, — рассказывал он в интервью, — художники пошли в весьма странных направлениях. Сюрреализм, символизм, импрессионизм и экспрессионизм родились потому, что больше не надо было показывать реальность. Возможно, то же происходит в картографии».

На первой карте, которую Джейкобс разместил в своем блоге Strange Maps, было показано расположение психиатрических больниц в Пенсильвании. «Причудливая география безумия, — прокомментировал он, — заинтересовала меня тем, что эта карта вряд ли найдет место в классической картографии и мало что говорит о психическом здоровье. Я полюбил ее, потому что это такое интересное наложение состояния, которое так сложно определить с помощью холодного, рационального и схематичного инструмента — картографии»<sup>57</sup>.

То же можно сказать о карте времен сухого закона, или той, где Европа, Азия и Африка похожи на листья клевера вокруг Иерусалима, или о карте обеих Америк, нарисованной вареньем на разделочной доске, или карте физики, представляющей дисциплины как реки, а великих физиков — как селения. Людей, читающих Джейкобса, похоже, захватывает парадоксальное противоречие порядка, с которым обычно ассоциируются карты, и свободного полета фантазии некоторых картографов. Strange Maps читают миллионы людей, и уже вышла одноименная книга.

Страсть, с которой Джейкобс пишет о картах, четко свидетельствует, что это увлечение ведет его домой. Он доказывает, что парадокс может бесконечно восхищать и мотивировать, его можно использовать, чтобы найти дом и не сбиться с пути. Какое сочетание вас восхищает и побуждает к действию? Привлекает ли вас что-то особенное в сочетании мнимых противоположностей? Если да, вы знаете, куда идете.

## **Звонок будильника как сигнал домой**

Все ресурсы, о которых мы говорим в этой книге, вносят определенный вклад в путь к дому: любознательность позволяет заглянуть за границы вашей личности; открытость дает шанс понять, что конкретно (а не «в целом») вам подходит; чувствительность позволяет ощутить, когда вы на правильном пути, а когда нет; парадокс дает возможность увидеть дом сквозь призму противоположных на вид вещей.

В свою очередь процесс движения к дому непосредственно развивает и углубляет вашу самоисторию. Живую самоисторию практически невозможно получить без чувства дома. Откуда вам знать, в чем ваша суть, если вы неспособны определить, куда идти? Когда вы движетесь туда, куда надо, самоистория становится неизмеримо точнее.

Хорошая иллюстрация — эффект, который определение направления и поворот к дому производит на известных людей. Певец и композитор Рэй Ламонтейн регулярно гастролирует, собирает толпы поклонников. Он лауреат премии «Грэмми». Его отец был музыкантом, но в детстве Ламонтейн не собирался идти по его стопам. Родители расстались, когда Рэй был совсем маленьким, он много переезжал, и жизнь была слишком тяжелой, чтобы мечтать о музыке.

«Было трудно, а иногда очень жутко и просто опасно расти в такой нестабильности, — рассказывал он в интервью. — Но... я думаю, что это уже в раннем возрасте дало мне своего рода мудрость, которая потом сослужила хорошую службу».

Когда Ламонтейн наконец обрел самостоятельность, его потянуло в Мэн. Главной целью было скорее выживание, а не развитие.

«Это было неопрятное, грязное место, — вспоминает он. — Толпы людей, пытающихся свести концы с концами... едва свести. Там может оказаться каждый».

Ламонтейн попал на обувную фабрику, вкалывал по 12 часов в сутки, чтобы заработать на жизнь. Однажды утром радио разбудило его песней Стивена Стилса Treetop Flyer, и внутри у него словно что-то щелкнуло. Он решил, что его будущее — стать певцом и композитором. Ламонтейн взял выходной, купил альбом Стилса с этой песней и много раз ее прослушал. До этого он никогда не играл на музыкальных инструментах, но в тот день купил гитару и разучил эти песни, а потом стал писать и свои собственные.

«Я не отдавал себе отчета в том, что делал: просто знал, что смогу. Прошло много времени, прежде чем я позволил себе петь»<sup>58</sup>.

Ламонтейн понял, куда должен идти, и направился к дому. Он составил семпл и разослал его в студии звукозаписи. И только через пять лет, в 2004 году, RCA выпустило его первый альбом — Trouble.

Затем последовали еще три полноценных альбома, много гастролей, признание и — «Грэмми».

Когда Рэй Ламонтейн понял направление, в котором надо идти, его самоистория приобрела цельность. Он подошел к своему истинному предназначению и начал жить на совершенно новом уровне.

То же самое может произойти с каждым из нас, если мы отправимся в бесконечное путешествие к дому.



## Глава седьмая

# Овладеть нарративом

Майкл Ли — основатель известной международной программы Phoenix Rising Yoga Therapy. Он выступал на World Yoga Symposium, его работы были опубликованы в Yoga Journal. Эта программа особенная по многим причинам: в ней используются позиции с поддержкой (занять и удержать их вам поможет преподаватель) и делается сильный акцент на глубоком самоанализе. Но главное, что ее выделяет, — процесс, который сам Ли называет «грань».

«В начале 1980-х я жил в ашраме<sup>[23]</sup>, — вспоминает он, — и год с небольшим ежедневно занимался йогой. Каждый день было одно и то же, но я понял: если ты видишь лишь рутину — значит, тебе не хватает глубины — чтобы увидеть нюансы, надо погрузиться в дело. Однажды утром я обнаружил, что изо всех сил пытаюсь освоить более сложные позиции, больше упражняться, и это по-настоящему действовало мне на нервы. Я оглянулся: вокруг было много людей опытнее меня. Все эти мысли проносились в моей голове.

Это продолжалось три или четыре дня, а потом я решил — черт с ним, я просто хочу получить удовольствие. Вместо того чтобы пытаться идти вперед, я немного отступил и сделал паузу. Потом я подумал: “Маловато”, — и продолжил искать золотую середину, когда мне и не слишком много, и не слишком мало. И я нашел ее! И вот тогда произошло чудо: весь мой гнев испарился, и я испытал нечто вроде экстаза».

Ли открыл именно то место, где он должен держать свою позу, чтобы получить максимум возможного. Годами практикуя самоосознание, он вскоре понял, что его открытие имеет большие последствия.

«Меня осенило, когда я “вел журнал” — знаете, такая метафора моей жизни. Я так живу: всегда стараюсь подойти к следующей горе, стараюсь двигаться вперед и бороться, превратить жизнь в тяжелую работу. На самом же деле все не обязательно должно быть так. Я начал обращать на это внимание и применять эту практику в разных

областях жизни. Это принесло мне больше удовольствия, больше свободы, и я думаю, что стал действовать эффективнее.

Например, я стал иначе подходить к тому, как произвести впечатление на людей. Раньше я полагал, что все должны думать, что я хороший, считать меня стоящим человеком, нормальным парнем. Теперь я знаю: это не нужно. Я немного отступил и нашел грань, чтобы можно было участвовать в процессе, но не вкладывать в это слишком много сил и не пытаться никого убедить. И я обнаружил, что люди стали относиться ко мне теплее. У меня появилось больше друзей, я начал находить общий язык с влиятельными людьми, хотя и не стремился к этому. Не то чтобы я не прикладывал никаких усилий. Я нашел компромисс: не слишком много и не слишком мало».

Когда Ли понял все это, то рассудил, что может помочь другим пройти тот же путь. Во время нашей беседы он подробно описал годы, когда организовывал и развивал консультационную практику, пытаясь помочь людям понять, что идет не так, реагировать на сигналы, вести себя эффективнее. Он понял, что на мастер-классе или конференции человек переживает момент преобразования, но потом возвращается в свою обычную среду, и эффект сохраняется редко. У людей может быть ощущение небольшого прогресса, но на самом деле проявляется то, что Ли называет «все тот же новый “я”». Встроив в преподавание йоги понятие «границ», он сделал прорыв.

«Я верю, что связь тела и разума — очень мощная составляющая процесса преобразования. Если вы чувствуете что-то нутром, а затем соединяете это ощущение с вашим проявлением в жизни, это очень сильное послание. Оно привлекает внимание быстрее и легче, мне проще осознать это и принять решение продолжать.

Можно облегчить физическую составляющую, помочь людям найти их грань и вступить в диалог с самими собой, когда они дойдут до этого этапа. Смысл — в использовании грани в физическом смысле и в диалоге вокруг того, что происходит в этот момент, а затем нужно постараться понять, как это связано с вашей жизнью. Иногда получается, иногда нет. Если кто-то действительно открыт для самоанализа, это работает гораздо лучше.

Сначала мы обсудим ваши намерения — то, что вы хотите сделать со своей жизнью. В зависимости от вашего опыта в йоге мы поможем

вам с позами. Мы проведем ваше тело через две-три разные позы, научим искать свою грань и “присутствовать” — сосредоточиваться на вашем осознании. Потребуется несколько сессий, прежде чем вы начнете чувствовать себя комфортно, по-настоящему включать сознание и улавливать нюансы мыслей, чувств, телесных ощущений».

Ли понял то, что грань — не какое-то определенное место, а направление постоянного развития. Конкретная точка между «чрезмерным» и «недостаточным» меняется по мере того, как меняется сам человек: «Грань может сдвигаться ежедневно — в зависимости от того, как вы видите себя в этот день».

Майкл Ли нашел способ соединить философию, окружающую физическое, духовное и эмоциональное. Он и тысячи последователей Phoenix Rising помогают людям открыть свое место — место, где они живут самой полной и активной жизнью. С помощью физических упражнений Майкл Ли помогает людям соединяться с их самоисториями и использовать это, чтобы обновить самих себя.

«Я полагаю, что все мы ищем связь с чем-то за пределами осознанного, даже если сами об этом не подозреваем, — пишет Ли на сайте Phoenix Rising. — Обычно мы пытаемся найти это во внешнем мире. К счастью, мне удалось найти это внутри нас, и я принес это знание миру, хотя в пути иногда жалел, что начал. Внутренний путь непрост, но моя работа в Phoenix Rising Yoga Therapy дала мне большее развитие, чем я мог бы пожелать за несколько жизней. Когда я спрашиваю себя, стоила ли игра свеч, ответ всегда “да”»<sup>59</sup>.

Майкл Ли подошел к чему-то очень значительному и просветляющему. Это разновидность процесса, который я назвал «Овладеть нарративом».

## **Овладеть самим собой**

Как вы уже знаете, самоистория — не хроника событий вашей жизни и даже не фон этих событий или контекст, в котором они происходят. Самоистория — это то, в чем ваша суть. Ясное ощущение своей сути дает самые разные преимущества, но важнее даже то, что, открыв свою самоисторию, вы делаете ее неотъемлемой частью себя,

живете с этой историей и для нее. И это, в свою очередь, делает вашу самоисторию сильнее (мы перейдем к этому вопросу через несколько страниц).

Идея Майкла Ли о гранях увлекает меня тем, что во многом это метафора овладения своим нарративом. Ли учит людей искать позы йоги, не слишком сложные, но и не слишком простые — те, что идеально подходят данному человеку. В определенном смысле эти позы начинают отражать того, кто их принимает, потому что никто другой не может приложить именно такое усилие. Для овладения нарративом требуется схожий процесс: проверять и отслеживать свою самоисторию, пока вы не откроете ту, что ощущаете идеально подходящей, а затем носить ее как вторую одежду.

Давайте на минуту вернемся к Дебре Берд, с которой познакомились в [четвертой главе](#). Она много рассказала мне о своей самоистории. Дебра — оптимистка с сердцем рок-н-ролльщицы. Конечно, я слишком упрощаю и самоистория не бывает такой гладкой. Но для меня ясно не только то, что она осознает свой нарратив и владеет им, но и то, что она пришла к нему после тщательного испытания. Дебра подвергла свой оптимизм серьезным испытаниям, в том числе работая на преступника. Она осознала, что была рок-н-ролльщицей, хотя училась на оперную певицу и очень уважала оперу. Для нее овладеть своим нарративом значило стать на самом деле самой собой, жить с этим. Это позволило ей начать делать карьеру в поп-музыке и стать кем-то вроде исполнительницы желаний для участников музыкальных конкурсов — помогать им отточить мастерство и поверить в свои силы.

Очевидно, что перед тем, как овладеть нарративом, надо понять, в чем он заключается. Мы уже говорили об этом, и я не буду снова углубляться в подробности, но думаю, что важно вкратце коснуться того, чем нарратив не является: он не зависит от внешних условий. Недавно я говорил с человеком, который походя заметил, что с родней он «совсем другой». У него было много старших братьев и сестер, и, хотя в рабочих ситуациях он преподносит себя предпринимателем-новатором, а при личном общении — хорошим рассказчиком и душой компании, рядом с братьями и сестрами он становится тихим и

покорным. Они заставляют его чувствовать себя ребенком, хотя ему уже за сорок.

Этому человеку пока не удалось стать хозяином своего нарратива. Если бы он по-настоящему им владел, то никогда не становился бы другим. Конечно, в разные моменты могут проявляться различные составляющие вашей личности и надо приспосабливаться к социальным ситуациям. Но если вы действительно владеете своим нарративом, то останетесь собой в любых обстоятельствах: не будет так, что в одной ситуации вы душа вечеринки, а в другой — подпираете стену. Вы не будете лидером мнений, который не произнесет ни одной умной фразы, когда в комнате находятся определенные люди. Если ваша самоистория не вышла на уровень, стоящий над ролями и ситуациями, она слишком неустойчива. Если вы достигнете подлинной и мотивирующей самоистории, роли ее не пошатнут.

Владеть нарративом означает, что у вас есть достаточно ясная картина того, в чем ваша суть, и вы — это всегда вы, где бы вы ни находились и что бы ни делали. В Коннектикуте и Нью-Йорке есть небольшая, но очень популярная сеть продуктовых магазинов под названием Stew Leonard's. Если зайти в один из них, видишь смелое заявление о политике в отношении клиентов:

Правило 1. Клиент всегда прав!

Правило 2. Если клиент неправ, см. пункт 1!

Размышляя об овладении своим нарративом, можно прийти к такому варианту этой аксиомы:

Правило 1. Вы — всегда вы!

Правило 2. Если вы чувствуете, что вы — не вы, см. пункт 1!

Конечно, ко второму правилу я бы сделал дополнение: если вы почувствовали, что вы — не вы, может быть, нужно сначала убедиться, что вы — тот, кем себя считаете.

Я не говорю о том, что, овладев своим нарративом, вы дошли до конечной точки и перестали развиваться. «Идти домой» не значит, что ваша цель — попасть домой, а «овладеть нарративом» не подразумевает, что ваш нарратив неизменен. В какой-то степени овладеть своим нарративом — значит понять его непрерывность. Ваша самоистория постоянно продолжается и может делать неожиданные

повороты, хотя их направления не должны быть противоречивыми. Поэтому владение своим нарративом предполагает согласие, что он будет развиваться вместе с вами.

## **Овладеть и вспомнить**

Один из самых эффективных способов овладеть нарративом — посмотреть, как он справляется с вызовами. А самый яркий вызов — сопоставить его с версиями вашего нарратива, которые имеются у других людей<sup>60</sup>. Зная об этом, я всегда хотел провести большое исследование встреч старых знакомых, потому что в такой обстановке люди видят в других свое отражение — какими они были когда-то. Например, если вы придете на двадцатилетие школьного выпуска, скорее всего, там найдется несколько человек, которые двадцать лет о вас ничего не слышали (так бывает всегда, несмотря на распространение социальных сетей). Во время встречи они с большой долей вероятности будут проецировать на вас свои воспоминания о том, каким вы были двадцать лет назад, и дадут вам версию, которую можно будет сопоставить с вашим личным нарративом.

Я пока еще не проделал эту работу, потому что она требует научного подхода и масштаба, а у меня не хватает свободного времени и финансирования. Однако недавно я попросил членов ассоциации профессиональных писателей поделиться со мной воспоминаниями о встречах, и ответы оказались увлекательными и поучительными.

«Я была на десятилетии выпуска — первой встрече одноклассников, на которую сходила, — рассказывает Лиза Вердж Хиггинс. — Я окончила колледж, получила степень по химии, попытала счастья в аспирантуре, пять лет проработала химиком и, озадачив друзей и коллег, знавших меня только как ученого, опубликовала первые два романа. К моменту встречи я стояла на перепутье, пытаюсь решить, вернуться ли в аспирантуру или попытать счастья на писательском поприще. На этой встрече поговорила с хорошей подругой, с которой давно не виделась, и поделилась своей проблемой. Ее, по всей видимости, совершенно не удивило, что я выпустила два романа. Она напомнила мне о литературных уроках, на

которые мы вместе ходили, о том, как мы жадно читали, поделилась детскими воспоминаниями о моей полной книжечке спальне и в конце концов заявила: «Я всегда знала, что ты станешь писательницей»».

У Дженнифер Стивенсон есть захватывающее воспоминание о встрече с людьми, которых она знала по роллер-дерби.

«Я занималась роллер-дерби с 52 до 54 лет. Это очень поздно для новичка, и меня выкинули из команды, потому что я была слишком старой. Благодаря дерби моя жизнь изменилась, я стала спортсменкой, начала гордиться своей здоровой задницей и огромными ляжками, потому что они могли оттолкнуть противника подальше, хотя, может быть, в короткой юбке смотрелись не очень. Я по-прежнему выглядела как домохозяйка, но теперь могла это пережить. Это было несколько лет назад. Время от времени я сталкивалась с роллерами, которых знала по встречам и соревнованиям. Почти все они были лет на тридцать моложе меня, многие ушли из спорта из-за травм или просто повзрослев и всегда удивлялись, что я все еще катаюсь на роликах. Сейчас я занимаюсь спид-скейтом. Честно говоря, пару лет назад даже выиграла национальную бронзовую медаль. Сначала я не обращала внимания на свои ощущения во время этих встреч — просто думала, что дети недооценивают старую бабу. Сейчас у меня появилось много вопросов. Разве не странно, что по всей стране всего 1200 женщин старше сорока занимаются роллер-дерби? Что это говорит о нашей культуре, в которой большинство женщин моего возраста принимают кучу таблеток и никогда по своей воле не пойдут на тренировку? И наконец, найду ли я врача, который не будет пытаться уговорить меня сбавить обороты?»

Шерон Айл рассказывает: «В прошлом году я ходила на пятидесятилетие школьного выпуска и узнала кое-что о моих одноклассниках и о тусовке. Когда я училась в школе, то не входила в нее и была сама по себе, но прекрасно чувствовала себя в кругу своих друзей. До этой встречи я не видела большинство из этих людей четверть века. Эта расчудесная тусовка не обращала на меня внимания ни в школе, ни двадцать пять лет назад (я тогда еще не публиковалась), но на пятидесятой годовщине я внезапно обнаружила, что ко мне стали подлизываться. В душе это меня очень рассмешило».

Забавным и по-своему очень трогательным воспоминанием поделилась Триш Дженсен.

«На последней встрече ко мне подошел мой бывший парень, капитан футбольной команды. Когда-то он меня бросил и женился на королеве красоты.

— Ты милая, а она красавица, — сказал он мне тогда.

Мы болтали о выпускном бале и так далее. Он так смотрел на меня, что я наконец спросила:

— Что случилось? Почему ты так смотришь?

И услышала:

— Оказалось, у миловидности больше срок годности».

В каждой из этих историй — своя возможность овладения нарративом. В случае Лизы Хиггинс впечатления от встречи пришли в ключевой момент жизни, когда она в буквальном смысле пыталась решить, кто она. Лиза стояла на перепутье — нельзя было пойти сразу по двум дорогам. Разговор с человеком, который всегда видел в ней писателя, помог Лизе понять, что это важная часть ее самоистории, и сильно облегчил принятие решения.

Дженнифер Стивенсон встречи поддержали иначе: они показали, что особым нарративом, который она для себя создала, стоит обладать и о нем стоит рассказывать. Стивенсон гордится тем, что она — одна из миллиона (ее прозвище в дерби — Красотка — говорит о многом). Воспоминания о ней людей из роллерского прошлого и контекст, в который они ее ставят, подчеркивают, насколько эффективно она это делает.

Шерон Айл пятидесятилетие выпуска позволило посмотреть на свой нарратив сквозь призму нарративов других людей. «На той встрече я не узнала чего-то особенного о том, как изменилась, — поделилась она со мной. — Но меня поразило, как мало изменилась тусовка». Это, конечно, чрезвычайно важное наблюдение. Иногда самый эффективный способ поддержать свой нарратив и тем самым позволить себе полностью овладеть им — разрешить другим сделать это за вас. Айл почти не заметила развития у бывших одноклассников, и это стало негласным подтверждением, что сама она ушла далеко.

История Триш Дженсен довольно смешная, но то, как она интерпретировала ее, говорит о многом: «Мне это показалось



уморительным, но ведь это можно экстраполировать как угодно. “У ума больше срок годности, у упорства больше срок годности”». Встреча с бывшим парнем позволила ей проверить свой нарратив его впечатлением. «Милая» не было важной составляющей ее нарратива, но способность экстраполировать это на основы своего нарратива означает, что у нее есть сильное чувство самоистории и что она прекрасно владеет им.

## **В поисках себя**

Симфония описанных нами ресурсов создает процесс овладения своим нарративом и благодаря этому усиливает вашу самоисторию.

Любознательность помогает здесь на самом что ни на есть фундаментальном уровне, поскольку позволяет изучить и исследовать множество личностей, пока вы не найдете ту, с которой по-настоящему связаны. Но для подлинного овладения нарративом любознательность должна выполнить и другую функцию: помочь открыть ваши базовые, глубинные ценности. Нарратив, которым вы сможете овладеть, неотъемлемо присущ вам. Так каковы же для вас эти ценности?

Один из самых экстремальных способов определить фундаментальные ценности с помощью интенсивного использования любознательности — «поиск видений». Для большинства людей он совершенно не подходит, но при этом выразительно подчеркивает этот процесс. Традиционный ритуал поиска видений существует во многих культурах американских индейцев и призван помочь человеку найти свое истинное призвание. Обычно он включает долгое одиночное путешествие по глухим местам с небольшими запасами, многодневный пост, продолжительные периоды медитации и обращение к духам природы. Цель поиска — очистить личность от шелухи и прийти к самому глубинному «я», чтобы открыть свою роль в жизни.

Помощь в организации «поиска видений» оказывают несколько организаций. Одна из них — Rites of Passage, расположенная в калифорнийском городке Санта-Роза. Участники их программы начинают поиск видений в небольших группах, а затем поодиночке отправляются в глушь и постятся три-четыре дня. «Мысли уходят, —

говорится на сайте организации, — и можно заглянуть в омут своей души и увидеть свое состояние, мечты и все, что нужно для освобождения».

«Я вернулась из поиска видений десять дней назад, — рассказывает участница Кристина Торн, — и приятно удивлена изменениями, которые постоянно замечаю на работе и дома. Понятно, что ситуация не изменилась, но мое восприятие поменялось радикально. В моей жизни всегда есть возможности для роста — не все работает в полную силу. Эта программа дала мне не только дар осознания, но и способ избавиться от того, что сковывает. В конце пути многие ограничивающие меня убеждения о жизни, браке, карьере остались в пустыне».

«Поиск видений очень помогает снять целый ряд психологических или эмоциональных блоков и заболеваний, — считает другой участник, доктор Тони Берлингем. — Вы соединяетесь с бесконечной целительной энергией земли, избавляетесь от бремени пищи и других тягот повседневности и в сочетании с собственными ресурсами получаете практически бесконечную исцеляющую энергию, способную изменить ваше психическое состояние. Я полагаю, что во многом это стойкое изменение к лучшему, а не временные колебания».

Конечно, для большинства из нас такое предприятие немислимо, и я совершенно не призываю вас попробовать. Однако по сути поиск видений показывает нам, как пользоваться любознательностью для овладения своим нарративом. Его задача — заглянуть в глубину, изучить себя на уровне, который недостижим в потоке ежедневных помех. Может быть, вы сможете это сделать, не отказываясь на четыре дня от пищи, продолжая спать в удобной кровати и не слушая завывания волков? Думаю, это так, если вы достаточно любознательны. Мне кажется, дело в том, чтобы перенять цели поиска, а не все его методы. Безусловно, самонаблюдение очень важно, и я полагаю, что начинается оно с вопроса: «Чем я готов пожертвовать, а что надо сохранить любой ценой?» Если вы можете поставить себя в ситуацию, в которой совершенно честно ответите на этот вопрос, то сделаете очень большой шаг к овладению своим нарративом. Если сможете сделать это с бокалом вина под музыку Колтрейна —

прекрасно, хотя большинству требуются более суровые условия, чтобы прийти к решению.

## Бег к себе

Чтобы овладеть нарративом, нужно быть с ним в очень близком контакте. И здесь в игру вступает чувствительность. Как мы уже говорили, два ключевых элемента этого процесса — понимание, что ваш истинный нарратив неуязвим и что он постоянно развивается. Чувствительность может помочь в обоих случаях. Поддерживая связь со своими чувствами, вы сможете отличить временные трудности от ситуаций, когда ваша жизнь летит под откос.

В книге *The Body Mind Soul Solution* («Решение для тела, ума и души») психотерапевт Боб Ливингстон предложил неожиданный физический подход к самоанализу — задавать себе важные вопросы во время упражнений, чтобы воспользоваться преимуществом, которое дает физическая нагрузка: очищением разума. Во введении Ливингстон отмечает:

Нагрузки вводят вас в спокойное рефлекслирующее состояние. Упражнения в сочетании с анализом эмоциональной боли могут соединить вас с целительной силой высшего «я». Союз разума и тела в высших сферах дает обнадеживающие ответы на болезненные вопросы. Вы узнаете, что связь с высшим «я» легче сохранить, когда вы чем-то занимаетесь, а не в состоянии покоя. С научной точки зрения химические изменения в головном мозге, происходящие во время нагрузки, индуцируют состояние рефлексивного и рецептивного спокойствия. Но существует и волшебство, которое мы переживаем, соединяя упражнения с самоанализом. Много лет вы были в эмоциональном тупике. Внезапный миг озарения — и вы чувствуете надежду, что жизнь может измениться. Вы начинаете понимать, почему застряли, и находите пути, чтобы сдвинуться с мертвой точки. Вы обновляетесь.

Ливингстон приводит ярчайший пример обновления из своей жизни:

После очередного беспокойного сна я проснулся. Пошел через спальню туда, где висели мои вещи, и в темноте раннего утра медленно оделся. Я не выспался, тело болело от неудобной позы, а голова раскалывалась. Мне было просто необходимо сделать зарядку.

Я поставил в плеер альбом Мэри Блайдж *Dance for Me*: мне хотелось пропитаться его энергией. Я вышел на восьмикилометровую пробежку, в уши

лилась музыка, и я принялся размышлять обо всем, что меня беспокоило. Я спросил себя: «Что меня раздражает в этот момент?» — но не спешил с ответом, а вошел в ритм бега и терпеливо ждал.

Затем внезапно нахлынули воспоминания.

Перед глазами встали счастливые дни. Несколько лет назад по выходным мы с женой помогали воспитывать маленькую девочку по имени Лора. Мне казалось, что она духовно со мной связана, и я вспомнил, как радовался, когда мы вместе смеялись и слушали музыку. Я любил читать ей по вечерам, разучивать с ней буквы, возиться на кухне, играть, учить вести себя в ресторане. Я понял, как любил эту маленькую девочку. Но однажды мы поссорились с ее тетей по поводу методов воспитания, и нам запретили с ней видеться. Дверь захлопнулась у нас перед носом, и ничего нельзя было поделать. Старая боль потери захватила дух, хотя я продолжал бежать. По лицу текли слезы, смешиваясь с потом.

Когда пробежка закончилась, мне стало приятно, что я смог соединиться с моими чувствами, связанными с потерей Лоры. Кроме того, я удивился, что это событие так глубоко меня затронуло: я думал, что уже справился с проблемой, и не имел представления, что она все еще меня будоражила. Потом я задумался: может быть, именно сочетание упражнений и анализа того, что меня беспокоило, помогло вывести на поверхность заблокированные чувства?<sup>[61](#)</sup>

Здесь Ливингстон подходит к открытию. Он понял, чего можно достигнуть, если включить свои чувства и обратиться к тому, что глубоко внутри. Хотя его метод призван помочь справиться с эмоциональной болью, его легко перенести на другие ситуации. Это хорошо доказывает, как ценна чувствительность, чтобы соединиться со своим нарративом и овладеть им.

## **Поймать противоречия**

Вклад парадоксальности в овладение нарративом — в том, что она помогает ограничиться именно собственным ощущением, во многом подобно тому, как «грань» Майкла Ли усиливает самоопределение. Находя парадоксы собственной жизни и размышляя над ними, вы встаете на линию между крайностями, которые они задают, и восхитительно точно определяете себя. Позвольте мне поделиться личной историей и пояснить, что я имею в виду.

Много лет назад первой, кого я пригласил на свидание после развода, стала прекрасная женщина, врач из племени черноногих, консультант Бюро по делам индейцев.

Я мгновенно почувствовал притяжение — она была не только красива, в ней была какая-то серьезность. Я просто чувствовал, что эта женщина видит то, что большинство людей не замечают. После знакомства мы несколько минут поговорили, и я пригласил ее пообедать.

На следующий день за обедом мы сели рядом. В тот момент мы знали друг друга мало — успели только перекинуться несколькими словами при встрече и немного поболтать в ожидании заказа. Заметив, что она смотрит на меня с недоумением, я спросил, в чем дело.

«Вы странный человек, — сказала моя новая знакомая. — Очень самоуверенный и... такой открытый».

Никто до сих пор не делал столь тонкого замечания. «Вы правы, — отозвался я. — И это не противоречие».

Хотя она была первым человеком, от которого я это услышал, в глубине души я уже об этом знал и считал этот парадокс фундаментальной частью своего нарратива. Я, вне сомнения, уверен в себе и, как вы, наверное, уже заметили по этой книге, охотно делюсь своим мнением с окружающими. Однако я очень открыт, и меня искренне восхищает, что сегодня можно узнать то, чего не знал вчера. Эти крайности дополняют друг друга. Я самоуверен, потому что всю жизнь наблюдал за миром с точки зрения антрополога, но это требовало от меня открытости, потому что нужно как можно больше сигналов, чтобы больше узнать о себе, оценивая мнения других людей...

Этот парадокс — один из многих, которые я принял, чтобы овладеть своим нарративом. Исследование собственных парадоксов — того, как в вас проявляются противоположности, и моментов, когда вы удобно «сидите на двух стульях», — ключевой шаг к овладению собой.

## Обернитесь

Открытость существенно усиливает овладение своим нарративом, позволяя увидеть нюансы самоистории, которые с большой долей вероятности могут стать его центральными элементами. Любопытство позволяет привлечь уникальные возможности, которые могут

приносить удовлетворение и подойти вам, однако их можно не заметить, если вы не захотите впустить их в свою жизнь.

Брайант Остин более сорока лет делал фотографии живой природы. Во время экспедиции на Тонгу он заметил детеныша горбатого кита и, подплыв к нему почти на два метра, стал рассматривать величественное животное. Вдруг он почувствовал, как кто-то похлопал его по плечу. Обернувшись, он увидел, что рядом с ним — мама китенка. Ее, похоже, совершенно не беспокоило присутствие Остина: она просто хотела сказать ему, что присматривает за своим чадом.

В этот момент Остин превратился из простого фотографа-натуралиста в фотографа-натуралиста, имеющего цель. Он осознал, что практически никто на нашей планете не сможет соприкоснуться с китами столь близко. (В его биографии написано: «Меньше одной миллионной процента населения земного шара испытало то, что видел Остин».) И он решил создать фотографии в натуральную величину, дать чувство масштаба и изменить восприятие китов человеком. Самые большие работы Остина —  $2 \times 9$  метра.

«Я пытаюсь оставить у людей воспоминания, дать им почувствовать, на что похожи киты, увидеть их — и не только масштаб, но и спокойствие, умный взгляд, это выражение глаз», — объясняет он в интервью.

Остин понял, что его работы способны менять общественное мнение, и это стало его миссией. Чтобы заняться этим важным делом, он основал некоммерческую организацию Mammal Conservation Through the Arts. Китобойная индустрия очень сильно повлияла на численность этих животных — некоторые виды оказались на грани вымирания. С помощью своих огромных фотографий Остин делает китов более реальными, дает людям возможность ощутить их мощь. Фотографии потрясают, но Остин говорит: «Мне кажется, фотографии на самом деле вторичны. Зрителей больше всего захватывают мои отношения с китами, то, что я провожу с ними много времени, чтобы завоевать их интерес и доверие, позволяющие делать эти фотографии».

Вряд ли у Остина в голове был тонко проработанный нарратив, когда он вошел в воду в Тонге. По его собственному признанию, он «никогда не хотел быть ни рассказчиком, ни оратором». Но он был

открыт, нашел, что его нарратив быстро развивается, и полностью им овладел<sup>62</sup>.

Это жизненно важный шаг. Если вы открыты, то найдете следующий уровень своего нарратива. Вы сможете переходить от общего к частному, пока не обнаружите историю, которая для вас уникальна и которой вы сможете владеть с гордостью.

Все пять процессов, которые мы обсуждаем во второй части книги, ведут к значительному укреплению вашей самоистории, и сложно найти лучший пример, чем овладение нарративом. Участие в этом процессе ресурсов, о которых мы говорим в этой книге, облегчает уточнение вашей самоистории и на самом деле необходимо. Овладев своим нарративом, вы откроете самое важное благодаря любознательности, не сойдете с пути благодаря чувствительности, определите свое точное место благодаря парадоксу и отыщете особые нюансы, которые по-настоящему вас определяют, благодаря открытости. Каждое из этих качеств утончает и углубляет вас. Овладение собой истинным не только утвердит ваш нарратив, но и проведет его через целый ряд испытаний, которые сделают его сильнее.

Это послание становится ясным, если посмотреть на то, как этот процесс повлиял на Майкла Ли, Брайанта Остина или даже меня. Овладев нарративами, мы более полно проявились в мире. Это исключительно важный шаг для успеха, удовлетворения и счастья.

## Глава восьмая

### Остановиться и сосредоточиться

Даже сегодня в самом густонаселенном штате США можно не носить мир в кармане. Трой Уолвертон, ведущий раздела персональных технологий в San Jose Mercury News, понял это во время последнего отпуска с семьей. И ему это понравилось.

Летом 2012 года семейство Уолвертонов решило провести шесть дней каникул в кемпинге в национальном парке «Лассен-Волканик» в Калифорнии. Их привлекали четыре вулкана и всевозможные гидротермальные развлечения, но там не было того, к чему Уолвертон привык, — доступа к мобильной сети.

«Я пишу обзоры технологических новинок, — рассказал он, — поэтому мне дают во временное пользование всякие устройства для смартфонов, и у меня их всегда довольно много. Перед поездкой я вышел в интернет и посмотрел, какое в “Лассен-Волканик” покрытие: я подумал, что связь с внешним миром не помешает. Вроде бы там действовала AT & T<sup>[24]</sup>, но уже по дороге мы перестали получать координаты по GPS и почувствовали, что обслуживания не будет. Когда мы прибыли в кемпинг, сети не было. Я попробовал забраться на вершину одного из вулканов и поймать сигнал, но тщетно».

Без общения, социальных сетей и биржевых сводок многие современные люди могут впасть в панику. Уолвертон же сохранял спокойствие, хотя и считал это неудобством: «Не то чтобы мне хотелось гулять по интернету, но надо было хотя бы сообщить родителям, что мы благополучно добрались, и иметь возможность послать фотографии».

Он съездил в другую часть парка, связался с родителями и сказал, что все в порядке, но не стоит ждать от него звонков. После этого все смирились, что проведут некоторое время вне сети.

«Вскоре мы привыкли. Конечно, я надеялся, что связь будет, но смысл отпуска не в том, чтобы сидеть перед экраном. Мы хотели сбежать от мира, полазить по горам, побродить по лесу. И потом, что мы могли поделаться? Мы были так далеко, что нельзя было просто



пройти сотню метров и поймать сеть. Надо было смириться с фактом, что связи нет.

Это освобождало. Мне казалось, что, если у тебя есть компьютер или смартфон, ты к нему привязан. Начинаешь рефлекторно хвататься за него в любую свободную минуту или когда какой-то вопрос ставит тебя в тупик. Это становится частью жизни. С одной стороны, это очень круто, но думаю, что мы с женой часто отвлекаемся на эти гаджеты, и часто мне кажется, что я не уделяю жене и детям достаточно внимания, потому что электроника всегда рядом и ее сложно отложить в сторону.

В национальном парке меньше тянуло взять в руки телефон, потому что с ним все равно ничего нельзя сделать. Это расслабляло и позволяло сосредоточиться на детях. Ведь когда берешь смартфон, то получаешь пятьдесят сообщений сразу. Это один из стрессов современной жизни: на тебя сыплются горы писем, и ты чувствуешь, что с ними надо разобраться, пока куча не стала слишком большой. Темная сторона современных устройств в том, что они заставляют работать гораздо больше, чем если бы их не было».

Поскольку пользоваться всем этим было невозможно, Уолвертон позволил себе переключиться и наслаждаться семьей и чудесами живой природы.

«Без звонков и проверок почты у нас было больше времени, чтобы общаться, наслаждаться великолепными видами, смотреть на звездное небо и, например, разжигать костер или готовить еду, — писал он в Mercury News. — Я хорошо расслабился и отлично провел время с женой и детьми. Да что там! Я даже мог насладиться чудесным ароматом цветов — неподалеку было поле люпинов. Не могу дождаться, когда повторю такой отдых».

Уолвертон заметил, что, когда он опять попал в зону покрытия и начал разбираться с почтой, у него поднялось давление — полная противоположность недавнему ощущению необыкновенной расслабленности. Без контакта с работой и внешних отвлекающих факторов он смог отключиться от всего и не только выжил, но и преуспел.

После возвращения Уолвертон стремится по выходным проводить некоторое время без телефона. Получается не всегда, но он знает

ценность этой процедуры: «Мне кажется, иногда надо сбежать — вытащить вилку из розетки, отключиться. Лично мне это несомненно пошло на пользу. Думаю, главное — понимать, какое привыкание и привязанность могут вызывать все эти устройства, и попытаться найти способ иногда от них отвлечься. Мне было хорошо без них много дней»<sup>63</sup>.

Временное отсутствие сети позволило Трою Уолвертону прервать обычное поведение и сосредоточиться исключительно на жене и детях. Это стало таким уроком, что он планирует повторять его регулярно, и может стать ценной моделью для одного из наших пяти процессов.

Тот, кто больше не может сделать паузу, чтобы удивиться и остановиться в изумлении, — все равно что мертвый. Его глаза закрыты<sup>64</sup>.

*Альберт Эйнштейн*

## Эскалатор на следующий уровень

Огромное количество времени у нас уходит на всякого рода реакции на внешние обстоятельства. Несомненно, к этому есть достаточно поводов: бесконечные стимулы льются на нас из различных устройств, которые описал Трой Уолвертон, кроме того, у всех нас много рабочих, семейных, общественных обязанностей. Надо готовить еду, ходить на родительские собрания, отвечать на звонки, смотреть телевизор и играть в Temple Quest. Когда все это на нас сваливается, легко почувствовать себя хоккейным вратарем, который ловит бесконечные шайбы, пытаясь спасти свою команду от поражения.

Проблема вратаря — и наша — в том, что, если только реагировать, мы никогда не улучшим собственный счет. Для этого нужны другие действия. А точнее — бездействие.

Единственный способ выйти за пределы текущей ситуации, расти как личность и жить более полной жизнью — остановиться и сосредоточиться. Находясь в режиме постоянного реагирования, вы, может быть, не отступите, но никогда не пойдете вперед. Чтобы двигаться, надо сделать хотя бы минутную передышку, выиграть время, чтобы оглядеться, понять, где находишься, и подвести итог.

Способность отвлечься от обычного течения жизни и сосредоточиться позволяет увидеть детали, которые иначе можно пропустить. Она позволяет посмотреть со стороны на то, что вы делаете, и заметить закономерности и тенденции, которые могут привести к прорыву. В противном случае вы рискуете, что переломные моменты просто пройдут мимо, никак вас не изменив.

Недавно так почти случилось со мной, и это было очень поучительно. Я работал на Манхэттене над консультационным проектом, и у меня редко бывали свободные вечера. Я решил сходить в кино на «Зверей дикого юга» — фильм о жизни Хашпаппи, шестилетней девочки из Нового Орлеана, которая потеряла мать и которой предстоит пережить опустошающие последствия урагана «Катрина». Я слышал об этом фильме много положительных отзывов, и он действительно оказался хорошим и трогательным. Он затягивал, как любое добротное кино, но я никак не ожидал, что он настолько откроет мне глаза.

Это озарение почти прошло мимо меня. Я смотрел кино в Lincoln Plaza Cinemas: чтобы попасть в кинозал, надо спуститься на эскалаторе на подвальный уровень. После сеанса я ехал вверх к выходу и уже начал думать о текущем проекте и запланированных на следующий день встречах, но кадры из фильма засели у меня в голове, и я решил, что, может быть, стоит остановиться и сосредоточиться на них. И тут я понял, что испытания, через которые прошла эта маленькая девочка, мне очень близки, потому что в ее возрасте я тоже пережил большую потерю — смерть отца. Сходя с эскалатора, я уже понимал, что стоит все обдумать детально, понять, почему эта история так глубоко меня тронула. Хашпаппи отреагировала на травму гораздо более непосредственно, чем я, и меня это поразило. Как и то, что, несмотря на прошедшие годы, я все еще с этим не справился. Выходя на улицу, я уже знал, что очень скоро мне придется заняться этим долгом, и немедленно начал прорабатывать его. Эта ситуация изменила меня, и благодаря ей я закрыл этап, который долго был не в состоянии завершить. Но я мог все это пропустить, если бы, выходя из кинотеатра, решил проверить сообщения на смартфоне, вместо того чтобы остановиться и сосредоточиться.

Не всегда результаты будут такими глубокими. Иногда вы делаете паузу, сосредотачиваетесь, несколько минут думаете и приходите к выводу, что лучше покрасить ванную в голубой цвет, а не в желтый. Однако если дать себе возможность отстраниться от того, что делаешь, и обдумать это, всегда что-то получишь.

Иногда надо нажать «паузу» и все переварить<sup>65</sup>.

Себастьян Феттель, гонщик «Формулы-1»

## Не думать

Способность сосредоточиться колоссально влияет на производительность. В конце концов, если убрать то, что вас отвлекает, вы будете работать лучше, чем бы ни занимались.

Нас отвлекает множество разных вещей: друзья, электронные приборы, собака, урчание в животе, но, наверное, больше всего на производительность влияют собственные мысли. Этому есть множество примеров из области спорта. За годы практики я много разговаривал со спортивными психологами и регулярно слышал от них, что диапазон возможностей профессиональных спортсменов достаточно узок. То, что отличает победителя Суперкубка от защитника, пропустившего три передачи в самом важном для команды матче сезона, — внимание. Я помню фильм «Ради любви к игре», в котором Кевин Костнер играл Билли Чапела — исключительно успешного, но стареющего бейсболиста. Перед каждой подачей Чапел говорит себе: «Закрой механизм!» Это был его способ завести толпу, членов команды и даже отбивающего и выполнить ту подачу, какую нужно.

Недавно в Psychology Today вышла статья об исследовании, в ходе которого велосипедистов просили как можно быстрее проехать по виртуальному двухкилометровому треку. Участники делали пять попыток, но во время последней им говорили, что с ними будет соревноваться противник, которого они видят на экране. На самом деле это была запись лучшего времени участника, и в двенадцати из четырнадцати случаев велосипедистам удавалось победить, хотя к этому моменту они были физически истощены предыдущими

попытками. Ведущий исследователь Джо Корбетт сделал вывод, что это происходило благодаря способности гонщиков сосредоточиться на соревновании, а не на своей усталости, и подключиться к анаэробному резерву энергии.

Британский спортивный психолог Саймон Хартли приравнивает концентрацию к узкому «лучу фонарика» и считает, что задача спортсмена — «решить, куда посветить». Он вспоминает, как работал с олимпийской сборной Великобритании вскоре после неудачного выступления в Пекине в 2008 году. Прежде всего он попросил тренера сборной назвать пять самых важных факторов, которые могут повлиять на результаты команды. Тренер никак не мог остановиться и назвал целых 32 — и тогда Хартли понял, что тренер загружал мозг спортсменов до такой степени, что они просто не могли эффективно сосредоточиться.

«Говорят, теннисист должен на 100 процентов концентрироваться на мяче, — говорит он в *Podium Sports Journal*. — Если он не смотрит на мячик, шансы на приличную подачу весьма невелики. Если игрок думает, как бы не ошибиться при последнем ударе (вместо того чтобы светить “фонариком” на мячик), луч направлен на собственные мысли. Когда мы слишком много думаем, возникает то, что я называю “мысленной слепотой”. Представьте игрока с битой в крикете, который смотрит на боулера, подающего мяч со скоростью 90 метров в секунду. Этот человек должен выбрать удар и выполнить его за долю секунды. Мышление занимает довольно много времени. Если он станет раздумывать, то не сможет четко увидеть мяч, потому что его мозг будет занят мыслями. Единственный способ выполнить хороший удар — просто максимально внимательно следить за мячом и дать подсознанию сделать удар. Игрок с битой должен быть в “бессознательном состоянии”»<sup>66</sup>.

Выше я рассказывал о баскетболисте Джерри Уэсте и его долгом пути к успеху в Los Angeles Lakers. В какой-то период эту команду тренировал Фил Джексон. Этого тренера часто называли мастером дзен и джедаем — во многом потому, что он делал упор на психологическую составляющую игры, в том числе на применение медитации для улучшения концентрации. Много лет у него был для

этого специальный инструктор, и он часто проводил с игроками медитативные упражнения, во время которых они пять-десять минут сосредоточивались исключительно на своем дыхании.

Все эти случаи описывают разные виды процесса «Остановиться и сосредоточиться». Велосипедисты переставали слушать тело, которое говорило им, что они слишком устали, а концентрировались на «противнике». Саймон Хартли — сторонник того, чтобы спортсмены не думали ни о чем, кроме одной конкретной задачи, фокусируя все усилия на ее мастерском выполнении. Los Angeles Lakers медитация помогала освободить голову — они просто делали вдох и сосредоточивались. Во всех случаях смысл был в том, чтобы избавиться от отвлекающих факторов и сконцентрироваться на главном.

Мысли — место, где начинаются разумные действия. Мы берем достаточно долгую паузу, чтобы внимательнее посмотреть на ситуацию, лучше понять ее, подумать, почему она сложилась, заметить, как она влияет на нас и на других.

*Маргарет Уитли, консультант по менеджменту*

## **Призыв остановиться**

Как обычно, в процесс остановки и концентрации вносят вклад все описанные нами в этой книге ресурсы. Любознательность толкает нас вперед, побуждая сделать необходимую паузу, чтобы сосредоточиться на чем-то конкретном. В момент откровения после «Зверей дикого юга» именно любопытство заставило меня последовать за возникшей мыслью, что увиденное на экране неожиданно может касаться моей собственной жизни.

Элегантный символ связи между любознательностью и рассматриваемым нами процессом — двоеточие. Когда этот знак появляется в предложении, он начинает щекотать любопытство. Для читателя это сигнал, что по другую сторону находится что-то особенно важное. Во многом двоеточие — символ процесса остановки и концентрации. Оно как бы говорит читателю: «На последних нескольких страницах вы вошли в неплохой ритм, но я, писатель, хочу обратить ваше внимание на то, что сейчас скажу». В отличие от точки,

которая нужна для того, чтобы читатель сделал короткую паузу перед тем, как перейти к следующей мысли, двоеточие призывает остановиться, приводит любопытство в движение и заставляет сосредоточиться на том, что должно появиться. (Заметьте, что в этой книге не так много двоеточий. Это не значит, что вам не надо останавливаться и сосредоточиваться, — просто я не хочу разбрасываться этой драгоценностью.)

Можно посмотреть на процесс остановки и концентрации как на двоеточие личного нарратива. Это способ включить любопытство во время потенциально важных, пограничных моментов. Если что-то сидит у вас в подсознании — в моем случае это был фильм, — поставьте там двоеточие, а затем внимательнее отнеситесь к словам, которые за этим следуют. Может быть, это один из самых «вкусных» материалов вашего нарратива.

## **Ответ внизу**

В рассматриваемом нами процессе открытость придает концентрации потенциальную ценность. Иногда, когда вы останавливаетесь и сосредотчиваетесь, у вас есть ясный план, как у спортсменов во время упражнений, описанных несколькими страницами выше, но часто в вашем распоряжении только намеки — имеется общее представление о том, что вы хотите делать, но механика процесса от вас ускользает. И здесь на сцену выходит открытость. Если вы открыты, то даете возможностям приземлиться в нужном месте.

До начала нашего сотрудничества мой соавтор Лу Ароника написал со специалистом по психофизической практике доктором Риком Леви книгу под названием *Miraculous Health* («Чудотворное здоровье»). Работая над ней, Лу много узнал о методиках медитации и самогипноза, которые доктор Леви применял в своей практике. Одна из них называлась «гипнотическая регрессия». Во время этой процедуры пациент под контролем Леви и с его помощью входил в состояние гипноза, имея в голове определенную проблему, а затем обращался к подсознанию, чтобы открыть в прошлом то, что может пролить свет на вызывавшие проблему эмоциональные травмы.

Лу нашел методику интересной, но отложил ее, потому что не было особого повода воспользоваться ею по прямому назначению. Однажды он пытался придумать сюжет для рассказа. У него был ряд туманных идей, но они не складывались в нужный текст. Хватаясь за все доступные инструменты, он решил приспособить гипнотическую регрессию доктора Леви в своих целях. Он спросил себя, что делать со сложностями, которые испытывает с сюжетом рассказа, и начал процесс самогипноза. Когда спустя полчаса Лу вывел себя из гипноза, сюжет рассказа был готов.

Лу догадался, что применение видоизмененной гипнотической регрессии сработало, потому что он использовал в процессе «остановиться и сосредоточиться» открытость. Вопрос, который он задал себе перед гипнозом, создал для него повестку дня, гипноз позволил перестать отвлекаться, а связь с подсознанием дала открыться для возможных ответов.

«Эта методика — на самом деле психофизический эквивалент процесса остановки и концентрации, — считает Лу. — Благодаря ей я могу на целых полчаса отвлечься от всего лишнего и дать разуму место для работы над определенной задачей. Я постоянно использую ее, когда захожу в тупик как писатель, а это, к сожалению, происходит чаще, чем хотелось бы».

## **Искусство недеяния**

Важно понимать, что каждый из процессов, о которых мы говорим, дает жизненную силу, если не заходить дальше необходимого. Вспомните, например, что «постоянно идти домой» — не значит действительно туда прийти. В случае остановки и концентрации цель процесса — сосредоточиться. А это невозможно без паузы, хотя бы временной. Это не выглядит так: «Остановись, сосредоточься и немедленно действуй». Иногда, как это было со мной на эскалаторе после «Зверей дикого юга», результатом становится осознание, что в ближайшем будущем надо что-то сделать. Иногда, как у Лу, результат — открытие работающего способа. Я не хочу сказать, что остановка и концентрация никогда не приводят к немедленным действиям. Когда Коби Брайант использовал медитативную методику



Фила Джексона, чтобы собраться перед броском, за ней следовало немедленное движение, поскольку толпа — не говоря уже о товарищах по команде — начала бы нервничать, раздумывая он несколько минут над последствиями. Но я хочу сказать, что в большинстве случаев этот процесс вряд ли потребует быстрых действий.

Здесь в игру вступает парадокс, заключающийся в том, что вы что-то делаете, чтобы заставить себя чего-то не делать. Иногда вы с большим усилием прекращаете движение, ради того чтобы отступить и понять, что именно вы делаете и куда идете. В этом отношении процесс «остановиться и сосредоточиться» напоминает даосскую концепцию «у-вэй», или действие путем пассивности.

«Дао дэ цзин» описывает «у-вэй» следующим образом:

Так, от потери к потере, достигается полное недеяние.

При полном недеянии ничто не остается невыполненным<sup>[25]</sup>.

При «у-вэй» надо достичь такого состояния разума, в котором вы можете встроиться в течение мира: не бороться с волной, а скорее входить в гармонию с миром, чтобы реагировать на жизненные вызовы естественно. Недеяние призвано стать стилем жизни и в этом отношении значительно более целостно, чем то, что я подразумеваю под остановкой и концентрацией. Однако благодаря этому парадоксу можно многое узнать. «У-вэй» больше всего призывает не пытаться сделать в мире то, что сделать невозможно. Чтобы проиллюстрировать эту мысль, даосы часто приводят притчу о сосне и иве. Зимой, когда деревья покрываются тяжелым слоем снега, твердая сосна не выдерживает, ее ветви ломаются, и она падает. А ива гибкая. Под снегом она гнется к земле, туда, куда ведет ее снег, но не ломается от напряжения, а когда снег тает, возвращается в исходную форму<sup>67</sup>.

Эта притча связана с остановкой и концентрацией — желание всегда быть в деле, постоянно все активно контролировать вызывает истощение, способное поломать нам довольно много веток, а может быть, повалить нас самих. Когда мы останавливаемся — приговариваем себя к временному бездействию, — то позволяем миру что угодно и собираемся с собой.

Таким образом, парадокс — жизненно важная функция этого процесса.

## **В стороне от центра**

Чувствительность вносит двоякий вклад в процесс остановки и концентрации. Во-первых, она подсказывает, когда может быть полезно отойти в сторону от текущей ситуации. Хотя нам, несомненно, необходимо учиться делать паузу и сосредоточиваться, чтобы встроить это в наше постоянное стремление развиваться, надо научиться узнавать знаки нашего организма, говорящие, что надо немного отступить. Осознаете ли вы, когда организм перегружен? Может быть, вас берет за горло, начинает болеть поясница, покалывать пальцы? Какие сигналы вам посылают органы чувств, когда необходимо сделать передышку и собраться с силами? Получаете ли вы сигналы, когда происходит что-то важное, но можно это прозевать, если не уделить этому достаточно внимания?

Другая роль чувствительности в этом процессе проявляется непосредственно во время фазы концентрации. Благодаря осознанному переживанию события можно взглянуть на свои действия со стороны и понять, какой перед нами выбор. Что вы ощущаете правильным и неправильным, размышляя о каком-то деле? Как организм подсказывает вам, что одно направление для вас лучше?

Вторая роль напоминает концепцию децентрации Жана Пиаже, сделавшего в XX веке многочисленные открытия в области психологии развития ребенка. Под децентрацией он подразумевал акт выведения себя из определенного момента, чтобы рассмотреть вероятные исходы и возможности.

В своей книге *Piaget or the Advance of Knowledge* («Пиаже, или Прогресс знаний») Жак Монтанжеро и Даниэль Морис-Навилль объясняют процесс децентрации следующим образом:

Точка зрения (эгоцентричного) человека определяется его действиями, и у него нет повода осознавать что-то кроме своих результатов. С другой стороны, децентрация, то есть перенос внимания и сравнение действия с другими вариантами, особенно с другими людьми, — ведет к осознанию «как» и реальным шагам<sup>68</sup>.

Что интересно, хотя децентрация, казалось бы, подразумевает уменьшение концентрации, она помогает сосредоточиться, когда в игру вступают органы чувств. Если человек сначала децентрируется и отходит в сторону, концентрация повышается, когда он позволит себе почувствовать ситуацию, над которой раздумывает. Как мы уже говорили, ваши чувства дают массу информации, на которую вы можете даже не обращать внимания. Когда вы останавливаетесь, фокусируетесь и прислушиваетесь к внутренним сигналам, то начинаете замечать вещи, которые часто пропускаете. Вы оставляете свои привычки, выходите из гущи событий и рассматриваете возможности, которые могут привести к необыкновенному прогрессу.

## **Не так быстро**

Процесс остановки и концентрации хорошо служит вашей самоистории. Очень вероятно, что у вас не будет вообще никакого чувства самоистории, если вы не сможете остановиться и сосредоточиться на ней. Конечно, с этим связана одна из фундаментальных проблем, которыми я стараюсь заняться в этой книге: колоссальные возможности самореализации и роста, доступные благодаря четко определенной самоистории, ускользают от очень многих людей, потому что они полагают, будто остановиться и сосредоточиться — роскошь, которую нельзя себе позволить.

В качестве консультанта я постоянно встречаюсь с новыми людьми, и одна из проблем, о которой они часто упоминают в наших беседах, — скорость, с которой крутится жизнь, чувство, что это начинает их угнетать, и уверенность, что с этим ничего нельзя поделать.

«Все происходит так быстро», — слышал я несметное число раз. «Я никогда не схожу со сцены. Я постоянно “включен”». Когда я намекаю, что нет необходимости быть постоянно начеку, в ответ часто слышу: «Мне нельзя останавливаться. Во-первых, конкуренты не дремлют, и если я отстану, то вылетю. Во-вторых, скорость не во мне самом, а в культуре. Неважно, что делаю лично я».

В этих заявлениях что-то не так. Первое: постоянное «включение» просто гарантирует, что вы не достигнете максимума и не будете по-

настоящему собой. Желая доказать свою ценность работодателю, клиентам, коллегам и так далее, вы, скорее всего, не достигнете цели, если будете реактивным, посредственным и ненастоящим. Поскольку остановка и концентрация дают хороший шанс стать великим и подлинным, это гораздо лучше, чем быть всегда включенным. Если вы оставите попытки не отставать и отойдете от потока дел, то получите больше. В этом вопросе важно сильное чувство самоистории, поэтому я понимаю, что здесь в некоторой степени проявляется «вопрос курицы и яйца». Если вы по-настоящему осознали, в чем ваша суть, вам будет проще позволить миру пожить немного без вас и дать себе сосредоточиться.

Другая ошибка в том, что, обвиняя в чем-то культуру, вы признаете, что как личность не оказываете на нее никакого влияния. Давайте доведем эту мысль до абсурда: если никто не влияет на культуру, никакой культуры не существует. Но в реальности вы всегда можете что-то подправить в своей среде, даже если и не очень много. Подумайте об открытии, сделанном Троем Уолвертоном во время путешествия, которое мы обсуждали в начале этой главы: отключившись на некоторое время от сети, он не просто выжил, но и нашел этот опыт поучительным и полезным.

Если вы действительно понимаете, в чем ваша суть, вам, скорее всего, будет удобнее время от времени давать миру проходить мимо, получая взамен возможность спокойного размышления. Это происходит потому, что, зная, в чем ваша суть, вы лучше чувствуете, где стоите. Можете ли вы отключиться на ежемесячном производственном совещании, чтобы обдумать будущее продукции? Вряд ли, если только ваша самоистория не вращается вокруг непредсказуемости и ненадежности. А можно за обедом на часок отложить телефон и поразмышлять о будущем? Почти наверняка.

## Глава девятая

# Импровизировать с миром

Уинтон Марсалис, наверное, самый популярный в мире джазовый музыкант. Он завоевал девять «Грэмми», причем был первым человеком, победившим в один год и в джазовой, и в классической категориях (это достижение он повторил и на следующий год). Марсалис был удостоен Национальной медали искусств и стал первым в истории джазменом, который получил Пулитцеровскую премию по музыке<sup>69</sup>.

Меня всегда впечатляла в нем творческая плодовитость, которая выражается и в количестве песен и аранжировок, и в цвете и фактуре, которые он привносит в свои выступления. Марсалис — один из величайших импровизаторов планеты, поэтому неудивительно, что он повсюду видит возможности для импровизации.

«Мы все импровизируем, — говорит он. — Каждый, кто умеет говорить, импровизирует. Вся наша жизнь в своей основе — импровизация. Каждый день мы импровизируем много и разнообразно. У нас есть определенные схемы: надеть брюки, рубашку, застегнуть ремень... но это разные рубашки, брюки и пояса. Мы надеваем очки, в определенное время чистим зубы... но это не всегда то же самое время. Едим разные блюда. Выбираем, пойти как обычно или по-другому, посещаем тех, у кого раньше никогда не были. Разговариваем с людьми, когда разговор обещает быть неприятным, и с людьми, с которыми приятно общаться. Можем пойти к другу, к которому всегда обращаемся, или поговорить с кем-то совершенно новым. Мы что-то узнаём, спрашиваем, даем информацию, спорим, звоним близким, возвращаемся к жизни после плохих событий. А еще вспоминаем хорошее, дурачимся, шутим, выдумываем, придумываем идеи, которых никогда раньше не было.

Марсалис считает, что возможность импровизации есть всегда, но для этого нужен определенный фундамент. Хорошая импровизация не берется с неба, а получается благодаря сочетанию знаний и воображения: «Знание — это то, что вы приобретаете. Воображение у

вас просто есть. Оно дано вам. Как можно превратить мои знания о баскетболе в бросок в кольцо? Никак. Вы можете всю жизнь изучать трубу, но это не значит, что вы станете брать ноты, как Луи Армстронг. Он и сам бы не смог, если бы не учился. Однако учеба ничего не гарантирует. Воображения у вас не отнять — оно есть у всех, у каждого человека на Земле. В джазе ты одновременно играешь и слушаешь, поэтому не надо сидеть тихо, чтобы слушать. Но вам надо показать, что вы слушаете и это отражается на вашем исполнении. Мы все действуем в зависимости от того, что знаем, переживаем и чувствуем. Мы также чувствуем и знаем разные вещи и разные вещи хотим воплотить. Это самое прекрасное».

Марсалис много размышляет о творческом процессе, и у него есть на этот счет определенная точка зрения, в особенности на связь творчества и импровизации: «Импровизируя, вы черпаете из разных источников. Один из них — все, что вокруг вас. То, то вы слышите, — ваше настоящее. Вы будете как все, потому что все одинаковые. Все мои соседи говорили определенным образом, носили определенную одежду, играли и слушали определенный тип музыки. А все люди, жившие в то время в одном районе Кадиса, делали что-то по-другому. Каждый, кто жил в Хуаресе, делал что-то не так, как они, а жители Сан-Паулу делали по-другому что-то еще. Но друг от друга они не очень отличались, как и мы.

Это обычно можно экстраполировать во времени. Это как история искусства. Бетховен говорит: “Дайте-ка посмотреть, как Бах исполняет эти фуги? Думаю, и я напишу фугу”. Он писал ее в своем стиле, но это фуга, которую исполнял Бах. Вы можете встретить художника, который скажет: “Эй, ты когда-нибудь об этом думал?” Или встретить домохозяйку, которая скажет: “Это произведение слишком длинно. Вы об этом задумывались?” Это художественное чувство».

Уинтон Марсалис подходит здесь к идее, что вдохновение ведет к вдохновению, а гениальность зачастую определяется гениальностью, которая имелаась до того. То, что мы воспринимаем как порывы, часто рождается из конкретного контекста и интерпретации в этом контексте, ведущей к истинной оригинальности. Во время дальнейшего разговора для меня стало очевидным, что Марсалис распространяет эту философию далеко за пределы музыки. Мы

немного поговорили о его прошлом, и он заметил, что всегда был собой: «Я всегда чувствую, что у меня свое. Я знал ребят, которые спрашивали меня, что я думаю. Это были парни, которым бы я не хотел перейти дорогу, но знал, что, если что-то случится, они спросят: “Эй, как ты думаешь, что нам с этим сделать?” Так, по-уличному. Я знал, что могу решить эти задачи. Сам не знаю почему. Я просто знаю, что эти ребята меня любили. Им нравилось со мной болтать и рассказывать мне всякие вещи. Не знаю, почему они это делали, но это было так. Я знал, что, если приду в бар — я бывал с папой в барах и клубах, — тамошние завсегдатаи заговорят со мной. Они всегда относились ко мне как к талисману. Я им нравился. “Эллис, слушай, почему ты не привел с собой Уинтона, а?” — говорили они отцу. Мне было всего шесть, семь, восемь, девять лет... Совсем ребенок, понимаешь? Но я был для них своим парнем и знал об этом».

Уинтон Марсалис — один из самых жизнелюбивых людей, которых мне приходилось встречать, — я имел возможность в этом убедиться, потому что мы с ним много разговаривали. Каждая беседа, каждый момент общения, каждый миг с инструментом — шанс радоваться новым возможностям.

Он необыкновенно успешный человек и достиг того, к чему большинство из нас и близко не подойдут. Однако сделал он это отчасти потому, что овладел процессом, доступным каждому из нас, тем, что я называю «импровизировать с миром».

Везение — мой проводник, а помогает ему каприз<sup>70</sup>.

*Пико Айер*

## Союз игры и профессионализма

В джазовой музыке есть понятие «рифф» — импровизация на основе одной или нескольких музыкальных фраз<sup>71</sup>. В рок-музыке их часто исполняет солист. Нечто похожее делает комик, когда начинает описывать смешной эпизод, который может увести его далеко от исходной темы. Когда человек рассказывает историю, подобным будет вариация проверенного временем сюжета.

Во всех случаях суть в том, чтобы творить на имеющейся основе, создавать новое, используя известное как основу для исследования, воспользоваться шансом внести вклад в разнообразие, отдав при этом должное определенной структуре. Таким образом, импровизировать с миром — это пользоваться шансами, которые дает вам жизнь, и расти над тем, кем вы являетесь сейчас.

Импровизировать с миром — это не то же, что бренчать на гитаре, случайно пробуя новые вещи. Я вижу в этом союз игры и мастерства. Да, вы можете поэкспериментировать и посмотреть, как все обернется, но для настоящей импровизации нужно иметь некую структуру. Как говорит Уинтон Марсалис, истинное творчество — сочетание воображения и знания. Каждый великий импровизатор скажет, что импровизировать можно тогда, когда хорошо понимаешь, с чем импровизируешь.

Процесс, о котором я говорю, заключается в том, чтобы строить импровизацию на базе уже имеющихся знаний и идти дальше. Задача — вывести ваши таланты и умения на следующий уровень. Люди восторгаются вашими булочками и печеньем? Может быть, самое время попробовать испечь многослойный торт. Любите учить своих детей делать удар в бейсболе? Возможно, пришло время стать тренером местной любительской команды. Ваш начальник регулярно хвалит вас за вклад в проекты? Может быть, самое время начать свой собственный проект? Суть импровизации с миром в том, чтобы смотреть, в чем вы хороши, и придумывать способы развить свое мастерство, чтобы получать от этого еще больше удовольствия.

Как и в случае с музыкантами и комиками, в импровизации с миром есть определенный исполнительский аспект. Несомненно, импровизировать можно и самому, но чаще больше всего удовольствия и восторга получаешь, когда выступаешь перед аудиторией. Так ты показываешь, что знаешь что-то настолько хорошо, что можешь с легкостью исполнять вариации. Это способ не просто проявить себя, но и сохранить свои навыки свежими и отточенными.

Меня регулярно просят выступить перед публикой. Готовясь к речам, я провожу очень много времени над текстом и слайдами. Однако когда я стою перед слушателями, то редко читаю по бумажке. Вместо этого я импровизирую. Да, я беру из подготовленных



материалов факты, ссылки и цитаты, но мои слова и ход рассуждения могут совершенно отличаться от запланированного. Мне так удобно, потому что я знаю, что сделал домашнюю работу и превосходно владею темой, о которой говорю. У меня есть необходимая структура. Я знаю, что, скорее всего, экспромтом выступлю лучше. Театральность импровизации наполняет меня энергией и в хорошем смысле возбуждает.

Не менее ценно то, что импровизация связана с определенной долей риска. Когда комик импровизирует, всегда есть шанс, что выступление не будет смешным. Когда я выхожу на сцену без бумажки, нельзя исключить, что зрителю будет скучно. Это было бы ужасно, и каждый раз я чувствую почти физическую боль. Но это и добавляет энергии. Когда вы хорошо что-то знаете и заставляете себя попробовать вариации «без страховки», вероятность неудачи электризует.

Этот процесс дает два колоссальных плюса. Во-первых, он представляет собой ясный путь к саморазвитию, построению своей самоистории. Когда вы импровизируете, то, естественно, пробуете разные вещи, развиваете таланты, исследуете и, возможно, преступаете собственные ограничения. Если вы попробуете испечь многослойный торт на день рождения, может оказаться, что это не ваш уровень. А может быть, вы поймете, что такой торт требует уймы работы и оттачивания ваших навыков, но вы на это способны. Или вы обнаружите, что многослойные торты — всего лишь верхушка айсберга, и захотите испечь свадебный торт или торт — макет стадиона. Импровизация позволяет вам увидеть, как далеко вы способны зайти в любом важном для вас деле.

Второй огромный плюс импровизации в том, что это праздник. Работая со своими базовыми навыками и импровизируя на их основе, вы чувствуете невероятную энергию. В импровизации нет места обыденности: это активное выражение лучшего в вас. Поэтому вы должны импровизировать при любой возможности.

Я каждый день прихожу в студию, и больше всего мне нравится возможность открытия. Это касается и предмета творчества, и меня самого.

*Хэнк Виргона, художник*

## Импровизировать, чтобы создать праздник

Хотя часто вы импровизируете в одиночку, например играя музыку, польза может оказаться больше, если делать это с кем-то еще. В январе 2012 года журнал Food & Wine описал восхитительный пример импровизации двух шеф-поваров мирового класса — Рене Редзепи, совладельца копенгагенского ресторана Noma, который часто признают лучшим в мире, и Дэниела Пэттерсона, признанного Food & Wine лучшим молодым шеф-поваром, владельца знаменитого ресторана Coi в Сан-Франциско. Они встретились на конференции и решили, что было бы интересно вместе попробовать создать новые блюда с нуля. «Готовя на домашней кухне, вдали от суеты своих ресторанов, они оба захотели лучше понять свой творческий процесс», — пишет журналист Питер Миен.

Эксперимент начался на ферме в Области залива, а затем продолжился на продовольственном рынке Сан-Франциско. Вернувшись на кухню Пэттерсона, повара провели мозговой штурм, а потом закатали рукава и приступили к работе. Они обсуждали неисследованные возможности ингредиентов, делились методиками. Пэттерсон, например, показал коллеге фирменный метод взбивания яиц. Редзепи это вдохновило на создание совершенно нового блюда со зрелым козьим сыром и найденными в саду цветами настурции. В это время Пэттерсон делал блюдо с яйцами, свежим козьим сыром и цветками розмарина. Они попробовали оба блюда и решили, что они великолепны, но будут особенно хороши, если сочетать одно с другим.

Потом пришла очередь кукурузных оладий. Повара поэкспериментировали с рецептом, который нашли в интернете, и дополнили его соусом, который Редзепи изначально планировал использовать с блюдом из телятины. После завтрака они вместе отправились на поиск ингредиентов, принесли дикие ягоды и заячью капусту и немедленно обсудили открывшиеся возможности<sup>72</sup>.

За два дня Редзепи и Пэттерсон создали двадцать совершенно новых блюд, многие из которых попали на страницы журналов. А ведь до того, как они сошлись, ни одно из них не существовало даже в воображении. Это кулинарный эквивалент совместного музицирования

Майлза Дэвиса и Джона Колтрейна<sup>[26]</sup> или экспромтов Робина-Уильямса<sup>[27]</sup> и Рики Джервейса<sup>[28]</sup> на сцене. Это свидетельство ценности совместной импровизации и удовольствия, которое она приносит. И у Редзепи, и у Пэттерсона было богатое воображение, и импровизация в одиночку, которой они занимаются в своих ресторанах, уже стала легендой. Однако благодаря импровизации в тандеме они создали ряд запоминающихся блюд, которые, скорее всего, не придумали бы по отдельности.

## **Играть мелодию переосмысления**

По словам Уинтона Марсалиса, великая импровизация строится на определенном основании. Импровизировать на высоком уровне можно, только имея ясное ощущение этого фундамента. Если подумать о крупных «риффах» вашей жизни — выборе направления карьеры и семейной жизни, — эти основы принимают форму вашей самоистории. Если понять ее достаточно хорошо, станет очевидно, куда должна вести вас импровизация.

Это заставляет вспомнить концепцию переосмысления того, что всегда может быть жизненной частью наших самоисторий, поскольку наши нарративы исходно органичны. Иногда в самом центре нарратива вы видите необходимость крупного «усложнения сюжета», которое совершенно согласуется с вашей сутью, но включает новые элементы истории. Известный пример, который приходит мне в голову, — боксер Джордж Форман, завоевавший олимпийское золото и ставший чемпионом мира в тяжелом весе, нокаутировав за два раунда непобедимого Джо Фрезера. Он был известен как жестокий панчер (63 нокаута в 81 профессиональном бое) и трижды выигрывал в тяжелом весе, причем в третий раз — в 45 лет, когда стал самым старшим чемпионом в тяжелом весе за всю историю.

Однако очень может быть, что вы даже не слышали, что Форман был боксером, а считаете его просто лицом одноименного бренда бытовой техники. Это произошло в силу коренного переосмысления, которое со стороны может показаться довольно непонятным, но для самого Формана, очевидно, имело громадное значение. Он знал, что

под угрюмой боксерской внешностью скрывается приветливый и чрезвычайно располагающий к себе человек. Этот фундаментальный элемент его самоистории вышел на поверхность, когда его рукоположили в священники. А когда появилась возможность поимпровизировать с этой историей и стать лицом бытовой техники, он понял, что это та мелодия, которую нужно играть. Чтобы подчеркнуть суть: это предполагало значительное изменение ситуации, но не затронуло основу того, кем он был. Все, что ему требовалось, чтобы переосмыслить себя, уже было его осью, и нужна была лишь новая упаковка. Я считаю это важнейшим рецептом переосмысления<sup>73</sup>.

Бесспорно, в случае Формана этот рецепт сработал. Серия грилей George Foreman была потрясающе успешна и принесла ему значительно больше денег и славы, чем боксерская карьера. А если бы Форман не захотел рассмотреть возможность импровизации или недостаточно осознал бы свою самоисторию, чтобы заметить такую возможность, он мог бы легко ее пропустить.

Ваша самоистория может предлагать варианты импровизации, о которых вы никогда не задумывались. Есть ли неиспробованные пути, которые подсказывает ваша суть? Есть ли элементы вашей сути, которые, как в случае Формана, дремлют, потому что не подходят в текущей ситуации? Может быть, самое время немного поимпровизировать с парой из них.

## **Импровизация: дар, который никогда не иссякнет**

Один из важнейших плюсов введения импровизации в вашу жизнь — вы сможете использовать ее, когда появятся возможности, требующие неожиданных умений, о которых вы могли и не догадываться. В вышедшей в июне 2012 года статье в Harvard Business Review Майкл Уоткинс пишет, что люди часто спотыкаются, переходя от своего круга обязанностей к управлению предприятием:

Я обнаружил, что для успешного перехода руководитель должен пройти через полный ловушек путь изменения управленческих целей и навыков, который я называю семью сейсмическими сдвигами. Предстоит перейти от частных

вопросов к общим, от аналитики к интеграции, от тактики к стратегии, от каменщика к архитектору, от решения проблем к планированию, от воина к дипломату и от роли второго плана к главной роли.

Мое внимание здесь привлекло то, что многие навыки, необходимые для выделенных Уоткинсом изменений, уже есть у потенциального лидера, но до этого он не использовал их в таких целях. Например, при переходе от тактики к стратегии, говорит Уоткинс, важно, чтобы лидер «свободно перемещался между деталями и большой картиной, улавливал важные закономерности в сложной обстановке, предвидел реакцию ключевых внешних игроков и влиял на них». По всей видимости, любой, кто решил делать карьеру в сфере управления, уже проявил способность видеть дальше текущего момента. Перед тем как стать кандидатом на руководящую роль, человеку обычно нужно проявить талант — встроить свои функции в общее целое. В таком случае они спотыкаются именно на проблемах с легкостью импровизации. Они не понимают, как использовать умения, которые уже хорошо сработали, в более сложной корпоративной обстановке. Обращаясь к музыкальной метафоре, они не понимают, что виртуозность, которой они достигли, играя би-боп, можно применить в любом джазовом стиле, который решит играть ансамбль. Поэтому они чувствуют, что у них недостаточно квалификации, или пытаются использовать старые процессы без изменений, даже когда эти процессы не подходят для большой системы.

Если постоянно упражняться в импровизации, это может резко сократить время обучения любому делу. Если вы умеете импровизировать, то знаете, как применить свои таланты в любой ситуации, где они могут потребоваться. Таким образом, импровизация делает интереснее и успешнее не только текущую ситуацию, но и возможности, которые появятся в будущем.

## **Импровизировать с «и»**

Парадокс играет в импровизации ключевую роль. Как мы говорили выше, парадокс позволяет вам посмотреть на вещи с перспективы не «или», а «и». Этот союз делает доступным широкий спектр вариантов, улучшая тем самым вашу способность импровизировать с миром.

Роджер Мартин — бывший декан Школы менеджмента им. Ротмана Университета Торонто, директор компании по глобальному стратегическому консультированию и автор нескольких книг. В книге *The Opposable Mind*<sup>[29]</sup> он рассказывает о том, как обширное исследование великих лидеров бизнеса помогло ему открыть ключевое сходство между ними:

Последние пятнадцать лет — сначала как консультант по менеджменту, а затем как декан бизнес-школы — я изучал лидеров, которые имели на своем счету замечательные и достойные подражания успехи, пытаясь разглядеть общую тему, красной нитью проходящую через их карьеру. За шесть лет я провел беседы с пятьюдесятью такими людьми. Некоторые интервью длились целых восемь часов, и, когда я слушал этих бизнесменов, общая тема начинала проявляться с потрясающей четкостью.

Кроме таланта к инновациям и долговременного успеха в бизнесе, у изученных мной лидеров была как минимум одна общая черта — предрасположенность и умение держать в руках диаметрально противоположные идеи. Затем без паники или простого выбора той или иной альтернативы они могли создать синтез, который превосходил каждую из них. Мой термин для этого процесса, или, точнее говоря, дисциплины рассмотрения и синтеза, — «интегративное мышление». Это фирменный знак особенных компаний и людей, которые ими управляют<sup>74</sup>.

Мартин написал об этих лидерах в статье для *Huffington Post*:

Столкнувшись с очевидным выбором между конфликтующими моделями и вариантами, каждый из которых имеет свои недостатки, они не выбирают лучшее из худшего, а используют напряжение противостоящих моделей, чтобы сформировать креативное решение в виде новой модели, содержащей элементы предшествующих, но превосходящей каждую из них<sup>75</sup>.

Он, конечно, говорит об использовании парадокса для импровизации. И хотя в этом случае он может затрагивать решения в отношении десятков и даже сотен миллионов долларов, успех этих людей подчеркивает преимущества применения парадокса, и это можно использовать, даже если вы действуете в значительно меньшем масштабе. Когда вы импровизируете с миром, не забывайте применять «разум противоположностей». Подумайте о традиционном подходе к вопросу, а затем посмотрите, что будет, если внедрить элементы противоположного подхода. Это как минимум даст вам ценный

контраст, но вполне может принести нечто намного более ценное — прорыв.

Ваша работа — раскручивать маховик, который поворачивает шестеренки, приводящие в движение двигатель веры, которая поддерживает вас и ваш стол в воздухе<sup>76</sup>.

*Энни Диллард*

## **Вдохновение вариациями**

Вклад чувствительности в импровизацию с миром в том, что она дает подсказки. Когда вместе импровизируют два гитариста, вы, наверное, замечаете, что они подпитывают друг друга. Их чувства обострены: они слушают, что играет партнер, и дополняют или контрастируют это, в зависимости от того, куда заведет их вдохновение. Кроме того, они наблюдают. Обратите внимание, что во время исполнения лучших композиций музыканты редко отворачиваются друг от друга. Они следят за своей игрой, чтобы улавливать сигналы о том, куда движется импровизация.

Я никогда не играл на сцене с Эриком Клэптоном, Дики Беттсом, Трейем Анастасио и другими великими рок-гитаристами (если уж на то пошло, я вообще никогда не играл). Ближе всего я подходил к этому виду импровизации в совершенно другой обстановке: во время фокус-групп. Я знаю, что многие проводят фокус-группы с использованием сценариев, списков и подготовленных заранее вопросов. Я никогда не умел этого делать, и меня это совершенно не интересует. Я подхожу к этим группам, держа в уме цель — зная, что мой клиент надеется выяснить. Но у меня нет предопределенного подхода для достижения этой цели. Я импровизирую, полагаясь на чувствительность.

Когда мои чувства полностью включены, я могу уловить, куда идет разговор и куда ему следует идти. Если следить за языком тела, можно определить, когда участники вовлечены в процесс, а когда им скучно. Прислушиваясь к интонации, можно сделать вывод, хочет ли респондент углубиться в этот вопрос или занимает твердую позицию. Когда дискуссия идет к ценному набору наблюдений, в комнате совсем другая атмосфера.

В импровизации могут участвовать все ваши чувства. Очевидно, например, что вкус и запах очень тесно связаны с экспериментом, проведенным Рене Редзепи и Дэниелом Пэттерсоном, и, конечно, могут помочь и вам. Главное — настроить ваши чувства на поиск подсказок, куда вы должны идти в избранной для импровизации теме. Тогда вы заметите, что идеи и поддержка могут приходить из неожиданных источников, и импровизация приобретет дополнительное измерение.

## **Любознательность поможет сделать прыжок**

Любознательность — фундаментальный ресурс, чтобы исследовать, куда может завести вас импровизация. Если в процессе импровизации с миром включено ваше любопытство, вы увидите массу возможностей. Любознательность позволяет представить себе результаты и выбрать из широкой гаммы нужные варианты: не каждым из них стоит заниматься, но многие надо хотя бы рассмотреть. Если вы любознательны, то найдете потенциал для импровизации повсюду.

Братья Игорь и Марко Пусеняки еще в школе начали использовать простой язык программирования бейсик и намного более сложный язык ассемблер<sup>[30]</sup> и экспериментировать с разработкой компьютерных игр. После этого был колледж и карьера, но увлечение играми не исчезло, даже когда они переехали в разные города. Тем временем Apple выпустила на рынок iPhone и создала огромный пласт потребителей колоссального разнообразия новых приложений. Любопытство братьев превзошло все границы, когда они представили себе творческие возможности, которые может дать мир смартфонов.

Работая в основном по электронной почте, Пусеняки начали импровизировать с идеями игр для платформы iPhone. Они начали с приложения Bubblewarp, обыграв почти всемирную любовь лопать пузыри на упаковочной пленке. Затем они выпустили крестикинолики, которые приобрели характерный вид благодаря дизайнерскому образованию Игоря. Потом была умело разработанная игра Eat, Bunny,



Eat!, где надо было управлять электронным кроликом, который ловит падающие электронные морковки.

После Eat, Bunny, Eat! любопытство Пусеняков вывело их импровизацию — и охват рынка — на новый уровень. Эта игра была столь популярна, что имело смысл выпустить сиквел, но Игорь никак не мог сделать удовлетворявший его дизайн. Они решили подойти к созданию следующей программы с другой стороны, и Игорь начал рисовать карандашом наброски новых героев. Один из них — зеленое создание с хоботом — получил имя Дудл. Результат вдохновил братьев, и они решили его обыграть. С этого момента дела пошли в гору, и вскоре мир увидел Doodle Jump, одно из самых популярных приложений для iPhone. Эту игру скачали более пяти миллионов раз, она стало иконой поп-культуры, появлялась в сериалах и на сцене во время рок-концертов, ее обсуждали в ток-шоу. Пусеняки создали многочисленные вариации этой игры, включая рождественские, пасхальные и зимние выпуски, и даже варианты с героями безумно популярной игры Pocket God.

Подпитываемая любопытством импровизация — сердце их успеха. Начиная с проведенной в Хорватии молодости, когда они работали на ZX Spectrum 48K, ранних экспериментов с программированием и вплоть до регулярного обновления Doodle Jump, Пусеняки постоянно интересовались, что их ждет за углом, а затем играли свои темы так, как мог бы сыграть лишь великий джазмен<sup>77</sup>.

В мире много людей, которые любят импровизировать на том же инструменте, что и братья Пусеняки. В середине сентября 2012 года в AppStore было почти миллион приложений, написанных 200 тысячами программистами. Однако использование любознательности для импровизации с миром далеко не ограничивается этой областью. Мы откроем множество возможностей, просто направив любознательность на важные для нас вещи. Какие проекты вы любите больше всего? Какими достижениями больше всего гордитесь? Вас когда-нибудь интересовало, как продвинуться еще дальше и что произойдет, если попробовать варианты, которые вы раньше не рассматривали? Полет любопытства может привести к новым вдохновленным импровизациям.

## Обращать внимание на все

Если любознательность позволяет вам открывать способы, благодаря которым то, что вы делаете, может привести к новым импровизациям, открытость позволяет создавать условия, в которых импровизации сами к вам приходят. Часто здесь важно направленное везение, потому что обычно нужно идти по определенному пути и смотреть, какие возможности возникают. Это может быть что угодно: пойти в торговую палату в надежде случайно завязать нужные знакомства, кататься по парку на велосипеде в поисках обрывка идеи, которая может привести к прорыву в проекте, над которым вы работаете.

Или вы можете использовать открытость для импровизации так, как это делал Джоэл Ходжсон. В конце 1980-х он снял *Mystery Science Theater 3000* — один из первых хитов Comedy Central, молодой тогда сети кабельных телеканалов. Программа проходила в совершенно нелепой обстановке. Вот описание с кинопортала IMDb:

В недалеком будущем человек и его роботы попадают в западню на Спутнике Любви. Злобные ученые заставляют их смотреть самые плохие фильмы всех времен и народов.

Говорю — нелепо. Однако на этом фундаменте выросло культовое произведение. Причина успеха — импровизация. В каждой серии *Mystery Science Theater 3000* (или просто MST3K) человек Джоэл Робинсон (которого играл Ходжсон) и его роботы Том Серво и Кроу смотрят фильм, комментируют, что хотят, и говорят все, что приходит в голову. Например:

(Оборотень врезается на машине в бочки с бензином и взрывается.)

**Серво:** Значит, он решил избавить мир от охранников, превратив их в оборотней и заставив врезаться в бочки?

**Джоэл:** Ну, похоже, пока работает. Не придерешься.

(Атака инопланетян на женское общежитие.)

**Джоэл:** Они даже не знают, что такое трусики, но все равно решили на них поохотиться!

**Кроу:** Любое существо мужского пола на любой планете имеет биологическую потребность устраивать облавы на трусики.

(Во время неуклюжей любовной сцены в фильме ужасов.)

«У меня в трусах богомол!»

Поскольку зрителей не интересовали фильмы как таковые (продюсеры очень старались отобрать худшие из худших), Ходжсон и его небольшая команда сценаристов должны были вставить в полтора часа шоу больше шести сотен шуток, чтобы фанаты не отошли от телевизора. Такая степень импровизации требует огромной открытости, и были использованы все средства, чтобы рассмешить зрителя: в качестве исходного материала служили вступительные титры, музыкальная тема, костюмы, реквизит, декорации, прически и даже последние новости. «Когда киноимпровизация — твоя работа, — рассказал Ходжсон в интервью Slashdot, — надо встроить в творческий процесс места, где можно свободно говорить все, что приходит в голову. Все наши импровизации рождались после нескольких попыток, обычно в комнате сценаристов. Потом берешь лучшее и делаешь из этого шоу»<sup>78</sup>.

Благодаря Mystery Science Theater 3000 Ходжсон создал новый комедийный стиль. У него не очень много последователей, зато у них есть особенный энтузиазм. Увлечение этой формой в некоторых кругах было настолько велико, что Ходжсон даже организовал курсы Riff Camp, чтобы помочь студентам стать профессиональными киноимпровизаторами. Во многом он остается верен этой форме. Хотя в 1993 году Ходжсон покинул MST3K (шоу продолжалось до 1999-го), он продолжает считать киноимпровизацию восхитительной и в 2007 году запустил с несколькими коллегами-сценаристами Mystery Science Theater 3000 в прямом эфире шоу Cinematic Titanic.

Киноимпровизация — экстремальный вид спорта, который подходит далеко не каждому. Однако она дает безупречный пример того, как открытый человек может импровизировать с миром. Какую версию вы можете придумать для себя? Что вы можете получить, если позволите себе глубоко нырнуть в ваше любимое дело только для того, чтобы узнать, какие новые идеи могут прийти вам в голову? Какие интересные нехоженые пути могут открыться перед вами, если вы будете открытыми для них?

## **Если добавить импровизации, история станет жизнью**

Импровизация с миром оказывает бесценную услугу вашей самоистории: она позволяет увидеть самые восхитительные варианты. Как я говорил выше, обсуждая переосмысление, и как мы увидели на примере таких людей, как Джордж Форман и братья Пусеняки, ваша самоистория может развиваться и приобретать подлинное измерение, если вы пробуете вариации на твердом фундаменте вашей сути. Это крайне важный пункт, если вы хотите достичь всего, на что способны. Если вы хотите выдать максимум, у вас должно войти в привычку рассматривать способы, которые могут развить вас сегодняшнего, а это очень часто означает игру с импровизацией.

Импровизация во многих своих формах может оказаться исключительно продуктивной и приносящей удовлетворение. Кроме всего прочего, она почти наверняка наполнит вашу жизнь радостью и приключениями. Когда вы импровизируете, то максимально «включены», и значит, вы в полной мере становитесь самим собой, а это очень хорошо. Пусть заключительное слово здесь скажет Уинтон Марсалис: «Импровизация дает возможность смещать акценты. Мастерство экспромта невероятно».

## Глава десятая

# Вдохнуть жизнь

Фрэнк Томас и Оливер Джонстон были как Люси и Дези<sup>[31]</sup> и Буч и Сандэнс<sup>[32]</sup> мира анимации. Попросите любого, кто разбирается в этой области, назвать величайших мультипликаторов, и с очень большой долей вероятности в списке окажутся Томас и Джонстон. Это двое из легендарных «девяти стариков» Диснея<sup>[33]</sup>, создавших картины, которые удивляют и восхищают вот уже больше полувека: «Белоснежка и семь гномов», «Пиноккио», «Книга джунглей». Сцена со спагетти в «Леди и Бродяге»? Это они. Ребята, которые убили маму Бэмби? Тоже они, хоть их за это и невзлюбили. Оскароносный режиссер Брэд Берд даже отдал им должное в мультфильме «Суперсемейка».

Фрэнк Томас и Оливер Джонстон были легендарными кинорассказчиками, но самое главное, что они были легендарной командой. «Фрэнк и Олли, — рассказывал главный мультипликатор The Walt Disney Company Глен Кин в документальном фильме Frank and Ollie, — словосочетание, которое повторяют так часто, что, думаю, есть люди, которые не знают, что это два разных человека. Для них это просто “Фрэнкиолли”».

Они встретились и подружились, когда были студентами Стэнфордского университета, и не расставались оставшиеся шестьдесят с лишним лет жизни. Все эти годы они оставались очень близки.

«Они снимали комнату в одном доме, потом жили в одной квартире, — рассказывала Жанетт, жена Томаса. — Когда Олли и Мэри поженились, Фрэнк переехал в однокомнатную квартиру напротив. Потом, помню, мы с Мэри искали жилье, нашли дом на две семьи и купили его. До этого Олли, Мэри и Фрэнк купили недвижимость во Флинтридже. Мы обе планировали дом одновременно. В тот август с разницей в неделю у нас родились дети. Олли и Фрэнк продолжали вместе ездить на работу и с работы. И так до бесконечности».

«Мы с Фрэнком начали вместе писать еще в школе искусств и продолжили, придя на работу в студию Диснея, — вспоминал Джонстон. — На протяжении многих лет у нас было время поговорить друг с другом. Мы знали, что каждый из нас думает, как мы подходим к нашим проблемам, в чем наши слабости и сила».

Томас обнаружил, что близость дает их работе что-то большее: «Другие ребята в пять вечера прекращали работу и просто ехали домой или по делам. А у нас было еще двадцать минут, полчаса, сорок пять минут, чтобы поговорить о картине, обсудить, что нужно добавить, и так рождались эти сцены. На следующее утро мы шли на работу с довольно ясным представлением о том, чем предстоит заняться, поэтому я делал много небольших закладок, вырабатывая непрерывность и выразительность. Я приносил это Олли и говорил: “Это то, чего ты ожидал? То, о чем мы говорили?” Он вносил какие-то поправки, а затем я нес это к себе в комнату и начинал работать над сценой».

Это был прекрасно организованный творческий союз. «Я приносил ему рисунок, а он делал на нем небольшие пометки, — продолжает Джонстон. — Он не пытался по-настоящему хорошо рисовать, а просто указывал, чего, по его мнению, не хватало рисунку, или находил достоинства, которых я не замечал. В конце работа получалась гораздо лучше. Сам бы я не смог так сделать».

Хотя они были очень близки — в момент смерти Томаса в 2004 году они по-прежнему жили по соседству, — их стиль не был одинаковым.

«У нас с Олли был совершенно разный подход к рисованию и мультипликации, — считал Томас. — У него над столом висела табличка с надписью: “Что думает персонаж и почему он так думает?” Олли был очень восприимчив и считал, что если ты можешь ответить на эти два вопроса, то довольно близко подошел к созданию сцены.

«Фрэнк был очень аналитичен, — в свою очередь вспоминал Джонстон. — Он все просчитывал, делал обо всем заметки, пытался все до конца понять. Он заботился о планировании сцены больше, чем кто-либо другой в студии».

Тем не менее результаты их работы были столь безупречны, что даже самым близким людям сложно было понять, где заканчивается один и начинается другой. «О них всегда говорили “Фрэнк и Олли”,

поэтому я решил, что Фрэнк взял на себя ведущую роль», — сказал младший сын Фрэнка, писатель Теодор Томас, продюсер и режиссер Frank and Ollie. «В процессе создания этого фильма я понял, как симбиотична была их связь и до какой степени мой отец с присущей ему логичностью склонялся к бесконечному исследованию идей, стремился перепробовать все до единого варианты, которые только мог придумать на этапе постановки. Только тогда он действительно что-то применял. Он был в постоянном поиске. Я думаю, что Олли был ему чрезвычайно полезен, когда говорил: “Нет, Фрэнк, не то. Вот это — да, это в яблочко”. Я не осознавал, до какой степени Олли принимал на себя инициативу, помогая сфокусировать усилия Фрэнка. И наоборот, Фрэнк мог дать очень логичный контекст эмоциональному подходу Олли, говоря: “Ладно, хорошо, если ты сделаешь это так, получится вот так. Это то, что тебе надо?”»

История Фрэнка и Олли вдохновляет. Это история крепкой мужской дружбы, история о потенциале работы в команде. Это ода верности и взаимопомощи. Но больше всего меня восхищает, как эта история иллюстрирует влияние, которое могут оказать друг на друга люди, разделяющие общую страсть.

«Дружба Фрэнка и Олли уникальна, никогда не будет ничего подобного, — считает Глен Кин. — В Притчах есть строка, которая очень много для меня значит: “Железо железо острит, и человек изощряет взгляд друга своего”<sup>[34]</sup>. Они постоянно работали вместе, притерлись во многих фильмах, решая разные проблемы. Когда я с ними работал, то видел этот процесс, он еще продолжался. Ты видишь их в вестибюле, и они постоянно обсуждают какие-то идеи, потому что знают, что именно так происходит лучшее в команде»<sup>79</sup>.

Фрэнк и Олли ясно понимали — на уровне, поддерживавшем их десятилетие за десятилетием, — что полная жизнь приносит огромное удовлетворение и способна дать жизненную силу другим. Это образцы пятого из наших процессов — «Вдохнуть жизнь».

## **Мыслить как шаман**

Дочитав до этой страницы, вы, надеюсь, признали ценность обладания полным доступом к своим ресурсам, а также понимания процессов, которые эффективно их соединяют, усиливая вашу самоисторию. Эти инструменты и процессы приближают вас к человеку, которым вы должны быть, и увеличивают шансы вести полноценную и полезную жизнь — живую жизнь.

Это подводит нас к последнему из пяти процессов, который одинаково полезен и для вас, и для важных вам людей: «Вдохнуть жизнь». Живя полной жизнью, вы чувствуете больше радости в повседневности. Вы находите потенциал для удивления за каждым углом и чувствуете одурманивающее сочетание власти и забвения. Люди, которые живут такой жизнью, глубоко влияют на других. Уверен, вы много раз видели, как кто-то входит в комнату, и в ней «светлеет». Такие люди поднимают уровень энергии вокруг себя самым фактом своего существования. Когда этот человек говорит, угасающий разговор разгорается вновь. Вечеринка благодаря его присутствию становится ярче, и ваше сердце бьется быстрее, вы чувствуете энтузиазм и остроту чувств. Этот человек научился оживлять других, делаясь с ними жизненной силой и энергией, и делает это, даже не пытаясь на кого-то воздействовать или навязывать себя.

Таковыми были Фрэнк и Олли. То, что они делали, имело для них огромное значение, приносило много вдохновения и радости. Как сказал Олли в документальном фильме о работе в компании Диснея, «я понял, что это единственное место, в котором я хочу быть». Их страсть и отдача должны были приносить исключительное удовлетворение. И, как видно во всей их истории, они эту энергию излучали. Это влияло на них обоих коренным образом. Они поддерживали друг друга, подталкивали вперед, добивались друг от друга лучшего.

Они вдыхали жизнь в себя и людей вокруг них. Их совершенство и их восторг стали неотъемлемой частью мира диснеевской мультипликации и влияли на каждого, с кем они работали, поколение за поколением. Как сказал в фильме *Frank and Ollie* главный художник «Короля льва» Энди Гэскилл, «лишь впоследствии я понял, что то, что они нам говорили, было настоящими секретами волшебства».

Это самые приятные элементы процесса вдыхания жизни в окружающих. Когда вы делитесь жизненной силой с другими, то не



только заставляете этих людей чувствовать себя более живыми, но и создаете возможность необратимо улучшить их жизнь.

Я думаю, что яркий пример этого — Леди Гага (ее настоящее имя — Стефани Джерманотта). Она ворвалась в мир эстрады со своим альбомом *The Fame*, смелыми видео и интересными раскованными шоу. Ее альбомы и песни расходятся огромными тиражами и сами по себе несут жизненную силу. Но Гага принадлежит к той редкой категории поп-звезд, влияние которых на поклонников выходит далеко за пределы обожания и поклонения кумиру. Ее связь с фанатами, которых она называет «маленькими чудовищами», основана на ее способности вдыхать жизнь.

Гага не просто дает аудитории возможность хорошо провести время, но показывает путь к чему-то лучшему. Ее выступления, интервью, работа в интернете, благотворительность — все придает силы ее фанатам, а песня *Born This Way* прославляет разнообразие и терпимость.

Глядя глазами антрополога на то, как эта певица влияет на аудиторию, я вижу, что она представляет собой архетип, который существует в мире значительно дольше, чем хит-парад *Billboard Hot 100*: первобытный шаман, высшая жрица. Дело не только в диких одеждах, прическах и масках, хотя и здесь можно найти много общего с шаманами, которые разрисовывают лица красителями и сухой кровью и наряжаются в перья редких птиц (в случае Гаги это платья от-кутюр, сделанные из мяса). Эти визуальные, привлекающие внимание средства — необходимые «прелести» прототипа: шаманских путешествий из нашего мира в мир духов (когда входят в транс или употребляют галлюциногены). Находясь там, шаман неизбежно борется с темными силами, и, как говорит Гага, для этого надо чувствовать «ярость».

Пройдя испытание борьбой и получив знание, шаман возвращается к своему племени и преподносит ему уроки — практические, экзистенциальные и космологические. Его мастерство во многом определяется тем, насколько хорошо он передает это учение, например испытывает ли племя то, что пережил шаман, как собственное героическое путешествие. Это не чувство того, что они там были: скорее, они переживают «пост-участие».

Именно этим, похоже, занимается Леди Гага. Она архетип милосердного вождя. В интервью с Барбарой Уолтерс певица пояснила, что стремится быть учителем для своих поклонников: «Я хочу освободить их от страха, чтобы они смогли найти свое место в мире». Благодаря «пост-участию» в ее путешествии каждый поклонник чувствует: «Я могу стать собой». Нет большего дара, который один человек может дать другому. Гага наполнила себя жизнью, значит, другие тоже могут.

Это пример того, как вдыхает силы полная жизнь. Когда вы живете по максимуму, то естественным образом вдохновляете других. Однако если сделать это своим призванием и использовать жизненную энергию, чтобы вдыхать ее в других — как Фрэнк и Олли и Леди Гага, — это не только сослужит вам огромную службу, но и принесет чувство удовлетворения.

Я находил других ребят, девятиклассников, которые тоже обожали математику и любили развлекаться<sup>80</sup>.

*Эрик Лэндер, основатель и директор Института Броуда Гарвардского университета и Массачусетского технологического института*

## **Великие умы дают мощь**

Чтобы увидеть чрезвычайную ценность этого процесса, можно посмотреть, что происходит, когда люди, живущие полной жизнью, вдыхают силы друг в друга. Это хорошо видно в великих союзах. Джон Леннон и Пол Маккартни были талантливыми музыкантами сами по себе, свидетельство чему — их творчество начиная с 1970-х. Однако когда они соединили свои композиторские дарования, результатом стали вечные шедевры. Если расширить круг и включить других членов команды — Джорджа Харрисона, Ринго Старра и продюсера Джорджа Мартина, — получившееся созвездие внесло, пожалуй, самый существенный вклад в историю популярной музыки. После распада Beatles большинство членов группы продолжили создавать превосходные произведения. Леннон, Маккартни и Харрисон вошли в Зал славы рок-н-ролла как солисты, Мартин тоже

удостоился этой чести. Но их величие редко достигало высот, которые они постоянно брали в ансамбле.

Интересно, что, хотя авторами практически всех песен Beatles указаны Леннон и Маккартни, они редко писали вместе. Время от времени один добавлял что-то в работу другого, как, например, проигрыш в A Day in the Life — солнечный акцент Маккартни, уравнивающий меланхолию Леннона. За небольшим исключением, песни Beatles под подписью «Леннон — Маккартни» были песнями либо Леннона, либо Маккартни. Тем не менее они существенно отличаются от композиций, созданных ими во время сольной карьеры, — и во многом превосходят их. Для меня это ясное свидетельство вдыхания жизни. Музыканты воздействовали друг на друга и побуждали творить на высочайшем уровне.

О композиторском дуэте Леннон — Маккартни и о Beatles в целом написано много. Полная библиография, наверное, толще этой книги. Куда меньше известно о другом английском союзе, который пару веков до этого продемонстрировал всю мощь вдыхания жизни.

Лунное общество Бирмингема неформально возникло в 1750-х годах на встрече Эразма Дарвина и Мэттью Болтона. Дарвин (дедушка Чарльза) был врачом и изобретателем и учился в Кембриджском университете. Болтон перестал ходить в школу в четырнадцать лет, но у него был пытливый ум инженера. Они нашли свои беседы полезными, а когда познакомились с геологом Джоном Уайтхерстом, то пригласили его присоединиться и начали обширную переписку об изобретениях и новинках. Вскоре группа расширилась: в нее вошли врач и математик Уильям Смол, химик и стеклодел Джеймс Кейр, а также будущий мастер гончарного дела и промышленник Джозайя Уэджвуд (основатель фарфоровой компании Wedgwood), ученый и теолог Джозеф Пристли, ботаник Уильям Уизеринг, политик и изобретатель Ричард Лоуэлл Эджуорт, писатель Томас Дей, а также врач Джонатан Стокс.

Название группы «Лунное общество» (их в то время было много) было связано с тем, что его члены собирались за ужином в воскресенье или понедельник ближе к полнолунию. Встречи были неформальные и во многом дружеские, труды членов Лунного общества никогда не были опубликованы, но есть множество

доказательств, что эти люди оказывали друг на друга сильнейшее положительное влияние, и величайшие работы большинства из них возникли в годы работы общества. Десять из четырнадцати членов впоследствии вошли в Лондонское королевское общество. Дженни Аглоу написала об этом собрании вдохновенных людей книгу под названием *The Lunar Men* («Лунные люди») и статью в Оксфордском национальном биографическом словаре. Вот как работало это общество:

Их интересы были как калейдоскоп: от оптики и астрономии, химии и механики, гидравлики и минералогии до метеорологии и магнетизма, воздухоплавания и баллистики. Практическое сливалось с теоретическим. Всех интересовали минералы: Болтона для металлургии, Уэджвуда для керамики, Уотта, Дарвина, Кейра, Уизеринга и Пристли для химических исследований. Болтон, однако, использовал драгоценный синий дербиширский флюорит не в металлургии, а для изготовления классических ваз из золоченой бронзы, разделив увлечение Уэджвуда. Перемещение между эстетикой, наукой и практикой было типично для Лунного общества.

Аглоу показывает живительную силу, которую члены давали друг другу и которая простиралась далеко за пределы их работы:

Члены Лунного общества страстно верили, что их открытия сделают мир лучше. Они были оптимистами и идеалистами, предвестниками нового класса промышленников-нонконформистов и реформаторов, который будет господствовать в Великобритании и Америке в XIX веке. Частично им давала силы долгая крепкая дружба, поддерживавшая в тяжелые времена. Следующие поколения тоже были связаны крепкими узами. Так, Роберт, сын Дарвина, и дочь Уэджвуда Сюзанна вступили в брак — это родители Чарльза Дарвина. Также стали мужем и женой дочь Дарвина Виолетта и сын Гальтона Сэмюэл Тертиус — это родители генетика сэра Фрэнсиса Гальтона<sup>81</sup>.

Хотя вклад Лунного общества в жизнь этих людей невозможно оценить, ясно, что пребывание в плеяде разнородных талантов и блестящих пытливых умов давало вдохновение, воодушевление и открывало горизонты. Как и союз Леннона и Маккартни, благодаря живительной силе интеллекта, разнообразию точек зрения и общему чувству цели Лунное общество высвобождало в своих членах лучшее, самое амбициозное.

Это высшие примеры. Есть только одни Beatles, и в истории редко встречаются такие плодотворные фабрики мыслей, как Лунное

общество. Но они подают нам пример замечательной творческой силы, которая рождается, если мы позволяем себе вдохновлять.

## **Жизненная энергия в одном предложении**

Чтобы вдохнуть жизнь, нужно открыться миру. Тем самым самоистория — то, в чем ваша суть, — незаменимая часть этого процесса.

Как мы уже говорили, ваша самоистория постоянно развивается и имеет нюансы. Проецировать вечность своей самоистории вовне не только сложно, но и не очень уместно. Тем не менее для этого необходимо научиться так называемой речи в лифте.

Это понятие пришло из сферы поиска работы и нужных связей, хотя в наши дни этот подход используют везде — надо ли вам кого-то заставить прочитать ваш сценарий или вы планируете с кем-то познакомиться. План примерно таков. Вы вошли в лифт с человеком, который может очень существенно повлиять на вашу жизнь. Пока лифт едет, вы должны убедить этого человека вам помочь. Ваша задача — уместить свои самые важные умения и идеи в речь, занимающую, может быть, полминуты.

Для этого нужно убрать все лишнее и решить, что вам совершенно необходимо сообщить, а что можно оставить для дальнейшего разговора — если речь в лифте окажется достаточно хороша. Такие сообщения неполны по определению. Это даже не верхушка айсберга. Хорошая речь в лифте — как эффективный анонс фильма: она обещает нечто важное и интересное.

В мире бизнеса речи в лифте — ценный способ привлечь внимание людей, которые либо ужасно заняты, либо отбиваются от толп, пытающихся завоевать их расположение. В деле вдыхания жизни они могут выполнять другую, но схожую функцию: помочь довести самоисторию до совершенства, чтобы она могла воодушевлять других. Какой частью вашей сути вы больше всего хотите поделиться с миром? Как это сделать, используя минимум слов? Что больше всего возбуждает в ней вас и что, по-вашему, возбудит других?

Рамышляя о своей самоистории в этих категориях, не забывайте, что вам не надо на самом деле произносить речей. Во многих рабочих

и неформальных ситуациях это попросту неуместно. Представьте, например, что вы сидите с друзьями и перешли к тридцать второй презентации о том, почему вы такой классный. Однако если считать вашу самоисторию речью в лифте, вы можете узнать что-то о том, как вы проецируете свою жизненную силу на других. Если вы сможете выделить самую интересную часть своей сути, это отразится на вашем поведении и вы, несомненно, начнете подавать себя более вдохновляюще.

## **Искать и делиться жизненной силой**

Любознательность играет важнейшую роль в процессе придания жизненных сил. Она побуждает вас искать тех, кто воодушевляет вас, и заставляет задуматься, когда в вас больше всего жизненных сил и как поделиться этой энергией с другими.

Мира Киршенбаум — главный врач Chestnut Hill Institute и автор 11 бестселлеров, отмеченных наградами и переведенных на более чем 30 языков. В одном из них, *The Emotional Energy Factor*<sup>[35]</sup>, она пространно рассказывает о том, как искать жизненные силы и делиться ими. «Ум, щедрость, любознательность — все прекрасные качества, которые можно себе представить, — лишь пустой звук без эмоциональной энергии: энтузиазма, систематической работы, желания, надежды, драйва, искры — необходимых, чтобы воплотить их в жизнь, — сказала она мне. — Все великие произведения искусства, чудесные изобретения и открытия, каждая исполненная мечта — все это было бы невозможно без эмоциональной энергии. Усталость, разочарование, отчаяние неизбежны на каждом этапе нашего жизненного пути, и только эмоциональная энергия освобождает нас от их оков».

Для Киршенбаум любознательность — это не только определение прилива сил, но и понимание, что требуется для поддержания эмоциональной энергии: «Это как витамины. Не всегда надо ежедневно принимать добавки: достаточно только тех, которых нет в вашей пище. Точно так же вам надо добавить только те ингредиенты, которых не хватает, чтобы поднять эмоциональную энергию. В книге

The Emotional Energy Factor я перечислила 25 ингредиентов и показала, как определить, чего не хватает в вашей жизни. Это важно, потому что позволяет экономить: вы не добавляете то, чего у вас и так достаточно. И еще. Если вы приставите мне к голове пистолет и заставите выдать уникальный рецепт повышения эмоциональной энергии, от которого больше всего людей получают пользу, я скажу, что это всегда делать то, что вы по-настоящему хотите. Если тратить энергию на то, чтобы оправдать чужие надежды или удовлетворить менее сильные желания, вы уморите себя эмоциональным голодом. Эмоциональная энергия восполняется только тогда, когда вы делаете то, что для вас важнее всего».

Киришенбаум считает, что самый надежный способ определить, есть ли у кого-то рядом с вами высокий уровень эмоциональной энергии, — посмотреть, как этот человек реагирует на неудачи. Люди, которые быстро встают на ноги, имеют больше жизненных сил.

Связь с людьми такого рода дает большие преимущества: «Когда я лечу на самолете и попадаю в зону турбулентности, то начинаю беспокоиться, но говорю себе, что буду паниковать, когда запаникуют стюардессы. А когда мы идем по жизни, мы все друг для друга как стюардессы. Мы подаем друг другу знаки, стоит ли стараться и надеяться или нет. Люди с большой эмоциональной энергией показывают: “Да, есть смысл идти вперед”, — потому что они действуют так, словно мечты сбываются, а путь стоит усилий сам по себе. И это заразительно.

Я знаю женщину, которая пыталась найти работу. Это были очень трудные для нее времена. Тем не менее ее эмоциональная энергия обычно была высокой, хотя периодически она и погружалась ненадолго в разочарование. Она рассказывает всем, что держится и почему держится, не преуменьшая и не преувеличивая трудности. И она говорит, что конкретно делает, чтобы поддерживать в себе энергию. Без поучений и бахвальства — просто рассказывает о своем опыте, и именно этим так вдохновляет других. Это правильный способ делиться своей эмоциональной энергией. Рассказывайте о себе. Люди, которым плохо, вас поймут»<sup>82</sup>.

## Платить и получать деньги обратно

Открытость тоже важна в рассматриваемом процессе. Когда вы открыты, появляется возможность делиться жизненной энергией, а это дает много преимуществ взамен: члены Лунного общества испытали их на себе.

Когда вы позволяете себе быть открытым, чтобы вдохновлять, то создаете возможности колоссального роста для себя и окружающих, получая плюсы так, как не могли и представить. Это заставляет меня вспомнить о наставничестве. Было много написано о пользе наставничества для ускорения обучения, и удовлетворении, которое оно приносит учителю. Но очень может быть, что наставник получит больше, чем просто психологическое удовлетворение.

Центр мастерства наставничества (Center for Mentoring Excellence) предлагает обучение и необходимые инструменты для частных лиц и предприятий. На сайте центра есть заметка, которая познакомила меня с концепцией «обратного наставничества». Хотя «наставничество снизу вверх» (когда вы обучаете своих руководителей) всегда имело место, цифровой барьер между молодыми сотрудниками и их начальством создал для этого больше предпосылок.

«Обратное наставничество — волшебный инструмент, способный помочь менеджеру или лидеру узнать, как молодые люди пользуются технологиями или воспринимают компанию, а для молодых — увидеть свое возможное будущее»<sup>83</sup>, — говорит доктор Лоис Закари, президент Leadership Development Services, организовавшего Центр мастерства наставничества.

Уортонская школа бизнеса при Пенсильванском университете имеет очную программу обратного наставничества, в которой студенты МВА работают с лидерами бизнеса со всей страны, чтобы помочь им лучше овладеть технологиями и попутно лучше узнать молодое поколение с точки зрения сотрудников и клиентов.

Хотя такое наставничество несомненно имеет преимущества для людей старшего возраста, подавленных быстро меняющимися технологиями, явные плюсы есть и для учителей. Закари утверждает, что молодые люди «считают это потрясающей возможностью для



обучения. У “учеников” есть знания, которые могут внести вклад в профессиональный рост и успех наставника».

Очевидно, описанные здесь случаи идут в направлении конкретного обмена опытом — врожденного ориентирования молодого наставника в мире цифровых технологий и знания бизнеса, которым делится подшефный. Однако это служит иллюстрацией взаимовыгодного потенциала сознательного вдыхания сил. Давая жизненные силы и страсть другим, вы дарите им энергию, и, зарядившись этим восторгом, они будут отражать свою энергию на вас, принося неожиданные награды.

Все это произойдет, если вы станете достаточно открытыми, чтобы искать возможности вдыхать жизнь. Есть ли вещи, которые вас восхищают, которыми уместно поделиться с местной волонтерской организацией? Есть ли в вашем районе школы, которые ищут помощи и которым вы можете предложить свой опыт? Можно ли организовать виртуальное наставничество? Если вы позволите себе быть открытым для этих возможностей, то можете получить обратно намного больше, чем дадите.

Устройство мозга в данный момент нашей эволюционной истории таково, что связи от эмоциональных систем к когнитивным сильнее, чем от когнитивных к эмоциональным<sup>84</sup>.

*Джозеф Леду. The Emotional Brain*

## **Ваш жизненный мозг**

Процесс придания жизненных сил имеет намного больше общего с чувствительностью, чем может показаться на первый взгляд. Хотя, несомненно, в сердце этого процесса — эмоции, когда мы делимся с другими своим энтузиазмом, довольно много происходит и в мозге.

Ребекка Сакс — когнитивный нейробиолог, заведующая Saxelab в Массачусетском технологическом институте. Обучаясь в магистратуре этого вуза, она открыла, что в нашем мозге есть определенная область, которая активируется, когда мы думаем о других: правое височно-теменное соединение. Эта область головного мозга отвечает

исключительно за наши мысли о мыслях других людей и не играет никакой другой роли в когнитивной деятельности.

Сакс использовала свое открытие как отправную точку для серии экспериментов, призванных выявить разнообразные механизмы, благодаря которым люди думают о чужих мыслях. В выступлении на конференции 20TEDGlobal она привела пример такого эксперимента. Она представила три ситуации с участием женщины по имени Грейс и ее подруги на экскурсии по химической фабрике. Во время перерыва девушки пошли выпить кофе. В первом сценарии Грейс видит сахарницу с надписью «Опасно! Яд!», кладет из нее сахар в кофе и дает подруге. Та остается невредимой, потому что на самом деле никакого яда не было. Во втором сценарии на сахарнице написано «Сахар», и в ней лежит сахар. Грейс делает кофе, и все хорошо. В третьем сценарии на сахарнице написано «Сахар», но на самом деле в ней смертельный яд. Подруга пьет кофе и умирает.

Участников эксперимента просили оценить степень вины. Они предсказуемо считали, что во втором сценарии Грейс вообще не за что винить, в третьем (когда подруга умирает) вина умеренная, а самая большая — в первом (когда с подругой все в порядке, но Грейс явно пыталась ее убить). Что интересно, активность правого височно-теменного соединения была значительно выше, когда участники рассматривали самый неоднозначный сценарий — случайного убийства подруги. Это показывает, что мы напрягаем наши чувства намного интенсивнее, когда оказываемся в ситуации, где важно серьезно проанализировать, что могут думать другие.

«В нашем мозге есть специальная система, которая позволяет нам размышлять о том, что думают другие люди, — сказала Сакс в своей речи. — Эта система развивается долго, медленно, все детство и ранний подростковый возраст. И даже во взрослом возрасте различия в этой области головного мозга могут объяснить, почему мы судим о других по-разному»<sup>85</sup>.

Сакс показывает, что наши чувства играют важную роль в процессе придания жизненных сил другим. Когда мы направлены вовне, то в буквальном смысле «заводим» других.

## **Жизненная сила — не головоломка**

Я думаю, центральный парадокс, служащий этому процессу, — чем больше жизненных сил вы даете, тем больше вы их вырабатываете. Именно об этом говорит Мира Киршенбаум, рассказывая о том, как заразительно делиться своей эмоциональной энергией — она часто отражается обратно. В этом парадоксе суть обратного наставничества: давая, вы получаете. Это открыли члены Лунного общества, внося свои идеи и энергию в коллектив и в результате делая собственные устремления более жизнеспособными. И это, несомненно, понимали Фрэнк и Олли и Леннон и Маккартни, когда подпитывали друг друга энергией.

## **Энергетизирующий круг**

Воздействие этого процесса на вашу самоисторию очень глубоко. Пытаясь дать миру больше жизненной силы, вы выводите себя на уровень самоопределения, которого могло не быть раньше. Подумайте о речи в лифте, о которой мы говорили ранее. Когда вы начинаете думать об элементах своей сути, которые, скорее всего, возбудят и энергетизируют других, то находите в себе самое существенное. Я надеюсь, что одной из самых восхитительных вещей в этом упражнении будет то, что вам станет все труднее вместить свои лучшие качества в такое маленькое пространство. Но не менее возбуждает и то, что вы, скорее всего, почувствуете трепет от возможности дарить свою жизненную энергию другим. Так происходит, когда вы по-настоящему гордитесь своей самоисторией. Это опять говорит о цикличной природе данного процесса: стремясь вдохнуть силы в других, вы воодушевляетесь сами.

Из всех процессов потенциальное действие «оживления и придания жизненных сил» может оказаться самым обширным, и именно поэтому я оставил его напоследок. Другие процессы — постоянно идти домой, овладевать своим нарративом, останавливаться и сосредоточиваться и импровизировать с миром — помогают вам достичь самого истинного «я» и стать человеком, которым вы по-настоящему должны быть. Как вы увидели в историях, рассказанных в этой главе, вдохновение жизни

тоже помогает этого достичь, но, кроме того, оно позволяет вам принести в мир того, кем вы являетесь, и вашу радость от того, что вы оптимальная версия себя. Это доставляет огромное удовлетворение, наполняет вас чувством цели, которое, я надеюсь, вся эта книга заставила вас искать. Вы обязательно должны стать тем, кем должны быть по-настоящему. Когда на вас работает живая и полностью осознанная самоистория, вы вооружены такой силой духа, которая позволяет закрепить за собой место в мире, успешнее преодолевать сложности и просто больше наслаждаться жизнью.

Не менее важно, однако, что, если вы станете тем, кем по-настоящему должны, это принесет пользу всему миру. Как показывает эта глава, все мы многое получаем от жизненной силы других, а мир, в котором много жизненной энергии, становится значительно лучше и к нему стоит стремиться.

## Послесловие

Цель этой книги — побудить вас жить полной жизнью и наслаждаться этим. Я надеюсь, что, пройдя по этим страницам, вы уже начали делать шаги, чтобы немного приблизиться к своей истинной природе, и стали использовать инструменты и процессы, которые сделают вашу жизнь более полной и намного более интересной. Может быть, эта книга побудит вас обдумать изменение карьеры или просто сделать шаг, благодаря которому вам будет комфортнее делать то, что вы делаете сейчас. Может быть, это заставит вас подумать о том, что вам дают ваши отношения и какой вклад в них вы вносите. Может быть, эта книга поможет вам заметить, что в вашем распоряжении есть инструменты, которые вы использовали не так эффективно, как могли бы, и, если это исправить, можно ощутимо повлиять на вашу жизнь. Как бы то ни было, я надеюсь, что вы оценили, что обладание полностью развитой самоисторией и ее ясное видение может привести к лучшей версии вас из всех возможных. Неважно, что вы хотите от жизни: больших достижений или просто крупинцы удовлетворения (или и то и другое): если применять вашу самоисторию, шансы это получить сильно возрастают.

Я искренне верю, что максимальное использование описанных в книге инструментов и процессов обогатит вас лучшим чувством цели. Однако они не волшебные заклинания, которые немедленно вас преобразят. Вы не станете тем, кем должны быть, просто прочитав эти страницы (думаю, вы это уже поняли). Надо самому активно участвовать в этом процессе. Я надеюсь, однако, что эта книга убедит вас, что преимущества, которые вы получите, отведя описанным здесь ресурсам больше места в своей жизни, стоит получить и что поиск себя — то дело, за которое следует взяться.

Сразу после того, как вы закроете эту книгу, советую вам сделать следующее. Дайте себе несколько минут, остановитесь и сосредоточьтесь на следующем вопросе: «Что я больше всего для себя хочу?» Дайте вопросу несколько минут «настояться», даже если ответ тут же приходит в голову. Просто поразмышляйте над этим. Затем

задайте себе следующие вопросы, основанные на опыте, который дала вам книга:

— Как мне использовать любознательность, чтобы исследовать возможности, которые я не рассматривал?

— Как мне использовать открытость, чтобы создать ситуации, в которых может неожиданно повезти?

— Как мне использовать чувствительность, чтобы пережить состояния, которые мне больше всего подходят?

— Как мне использовать парадоксальность, чтобы совместить на вид противоположные вещи для достижения цели?

— Если то, чего я для себя хочу, — подлинное, значит, это мой дом. Как я могу начать путь в этом направлении?

— Как сделать то, что я сейчас делаю, по-новому, чтобы легче достичь поставленных целей?

— Как создать необходимые жизненные силы и чью силу я могу разделить на этом пути?

Затем, ответив на эти вопросы, вы можете задать себе самый важный:

— Как цель, к которой я стремлюсь, встраивается в мою суть или, может быть, развивает ее?

Это может стать самым важным упражнением, за которое вы возьметесь, но только если вы сделаете это честно и с искренним желанием развиваться. Если вы допустите возможность, что это приведет вас к большему, более подлинному «я», шанс, что так и будет, очень велик. И не забывайте наслаждаться процессом: развитие должно приносить радость.

И еще раз. Речь не идет о быстрых решениях. Ответы, которые вы дадите себе, могут привести к годам работы. В заключение я хочу оставить вас с двумя мыслями о нюансах этого упражнения.

Первая пришла из фильма Вернера Херцога Fitzcarraldo («Фицкарральдо»). Он основан на реальных событиях и рассказывает о попытках одного человека, Брайана Суини Фицджеральда, протащить 320-тонный пароход волоком через джунгли из одной реки в другую, чтобы использовать его для перевозки каучука, заработать денег и воплотить мечту — построить в глуши оперный театр. Ему так и не удастся выполнить задачу, но в последнем кадре он стоит на

корабле, изображает Карузо и чувствует, что усилия дали ему настоящее чувство удовлетворения. Наиболее поучительно в этой сцене не то, что он пошел на компромисс, и не то, что надо довольствоваться меньшим. Важно то, как в процессе работы над вашими целями проявляются ваши другие цели, на самом деле истинные. В конце фильма цель Фицджеральда эволюционировала. Лишь отправившись в путешествие, он понял, что хочет жить со своей любовью к опере и плавать по реке. В начале фильма он думал, что для самовыражения ему нужно зрелище строительства оперного театра. В конце фильма он понял, что это всего лишь фасад<sup>86</sup>.

Вторую мысль подсказывает Дэвид Ремник в вышедшем в New Yorker в июле 2012 года обширном очерке о Брюсе Спрингстине. Ближе к заключению он цитирует слова музыканта: «Это шоу — последний этап, во многом самый сложный, потому что неразрывно связан с концом поездки. Сюда пришли ребята, которые никогда не видели группу с Кларенсом Клемонсом и Дэнни Федеричи, игравшими с нами тридцать лет. Поэтому мы должны отдать должное людям, которые стояли на этой сцене, и поставить лучшее шоу, которое мы когда-либо ставили. Для этого надо признать потери и поражения, равно как и победы. Все когда-нибудь заканчивается, хотя конец может быть отдаленным во времени. Мы завершаем этот вечер своего рода вечеринкой, но это не простая вечеринка. Это праздник жизни — и именно его мы попытаемся сделать»<sup>87</sup>.

Итак, эта книга была советом протащить свой корабль через джунгли, приглашением на ваш праздник жизни. Это проповедь настоящей жизни. Неважно, достигнете ли вы своих исходных целей, откроете ли новые или на пути к цели найдете себя. Важно то, что, получая максимум из того, что есть внутри вас, а не продавая по дешевке свои возможности, вы получите больше удовлетворения, больше чувства достижений и больше радости. Вы будете несравнимо богаче, если используете все имеющиеся у вас ресурсы.

## Благодарности

В каком-то смысле я начал писать эту книгу с самого рождения, еще до того, как научился говорить. Это размышления о моей истории, своего рода притча, из которой каждый может извлечь то, что хочет. Конечно, моя история, как и история любого другого человека, уникальна. Но если посмотреть на нарративы своей жизни и те нарративы, которые их породили, можно извлечь некоторые универсальные принципы. Я сделал это в надежде мотивировать других отыскать собственную историю — я называю ее «самоисторией» — и с ее помощью пробудить в себе непрерывное самосовершенствование.

Мою историю помогали оценивать и творить многие люди. Этим невольным соавторам я обязан всей своей жизнью, ибо что такое жизнь, если не истории, из которых складывается «я»?

Написать эту книгу меня сподвиг процесс, о котором я пишу на этих страницах, — направленная случайность. У меня есть план, который я начинаю претворять в жизнь. Он сталкивается с реальным миром, и я начинаю отклоняться в направлении, зависящем от моей массы и скорости, от того, что меня привлекает и возбуждает во мне эмоции, а что нет.

После выхода ряда моих работ меня пригласили прочитать лекцию. Одна из слушательниц позвонила мне и попросила выступить на мероприятии, которое она организовывала. Предложение было интересным, и я согласился. После выступления ко мне подошел человек и представился. Его звали Питер Миллер. Это был мой будущий литературный агент — хороший во всех смыслах. Он представил меня Лу Аронике, который и помог мне написать эту книгу. По совету Питера я встретился с Лу в Нью-Йорке, и еще до того, как нам подали овсянку, я испытал к нему самые теплые чувства. Некоторые наши взгляды совпадали, другие дополняли друг друга. Мой мозг работает с помощью символических ассоциаций и метафор: в этом есть свои недостатки и, надеюсь, преимущества. Лу сочетал в себе тонкий ум и издательские навыки и сумел искусно преобразовать мои недочеты. Как бы ни сложилась судьба этой книги, уже сама встреча с Питером и Лу сделала ее написание успехом для меня. Итак,



мои друзья помогли мне раскрыть себя — озвучить то, что уже было во мне, но не могло обрести форму. В процессе работы над этой книгой Сидни Олшен проводила исследования, которые независимо от сложности поставленной задачи всегда отличались инициативностью и глубиной. Ее упорство постоянно придавало мне ритм и чувство движения вперед. Это очень важно.

Мой издатель Кэролин Саттон с энтузиазмом взялась за проект и сразу после завершения первых набросков дала рекомендации, изменившие структуру всей книги. Я сразу понял, что ее подсказки верны и то, что я видел перед собой на листе бумаги, нужно было исправить. Она посоветовала поставить в центр этой книги идею самоистории и, сделав это, навсегда вошла в мою самоисторию.

К союзу с литературным агентом и соавтором меня подготовили другие люди, каждый из которых по-своему участвовал в моем непрерывном поиске своего пути.

Прежде всего, семья. Мой отец умер рано, в тридцать пять лет, и мама многое отдала, чтобы я ни в чем не нуждался. Мне говорят, что даже в своем возрасте папа дал мне все, что должен был: я стал таким же мечтателем, как он. Его сестра тетя Молли была на него похожа и своей жизнью внесла вклад в мои мечты. Перл, сестра моей мамы, ее муж Милтон и сын Мартин всегда участвовали в моей судьбе, особенно когда я сильнее всего в этом нуждался, и я многим им обязан. Как это, наверное, бывает во многих семьях, мы не только учимся у старших, но и многое получаем от младших. Феб, моя единственная дочь, вдохновила меня на нечто противоположное тому, к чему стремится большинство новоиспеченных родителей, — благодаря своей врожденной жизнерадостности она сделала меня менее ответственным. Ее веселый характер, оптимизм и игривость заставили меня открыть в себе еще более глубокого мечтателя. В этом смысле это Феб — мой «родитель», и она по-прежнему сама радость. Кейти Дрэшер, на которой я женат вот уже семь лет, предложила нам отправиться в путешествие, принесшее много радости посреди дорог, по которым мы колесили. Она открыла для меня красоту: она — ее воплощение, и она же способна ее замечать. Ее артистизм захватывает мое воображение каждый день.

Ключевую роль в моей жизни сыграли многие друзья и коллеги. Альберт Шефлен и Роберт Плучик из Медицинского колледжа Альберта Эйнштейна подтолкнули меня к стезе, которая захватила меня и бросила мне вызов. Ада Райф Эссер показала, как придать карьере более глубокий смысл. Она часто делала мне замечания, и я доверял ей настолько, чтобы принимать ее увещевания близко к сердцу. Она по-прежнему со мной, в моем сердце. Затем я встретил Лайонела Тайгера, профессора антропологии и социологии в Ратгерском университете. Его блестящий ум, благородные манеры и яростная приверженность истине и человечеству продолжают влиять на меня. Лайонел косвенно направил меня к темам, которые впоследствии привели меня в Институт Макса Планка в немецком Зевизене — к доктору Иранеусу Айбль-Айбесфельдту, нобелевскому лауреату по литературе Конраду Лоренцу и доктору Вульффу Шифенхофелю. Годы, проведенные с ними и под их началом, были неизмеримо важны для моей самоистории. Эти великодушные люди дали мне бесценный дар, показав, каким образом соединить науку как профессию и науку как искусство. Они помогли мне найти себя.

Джордж Скрибнер, коллега, вскоре ставший моим другом, сочетает в себе мягкость, способную быть сильной, и подлинное, пронизательное чувство повседневности. Я высоко его ценю. С Томом Маккаффри меня познакомила дама, которая хотела нанять меня в качестве консультанта, сказав при этом, что вначале я должен «пройти своеобразный тест» — пообщаться с Томом. Не знаю, получилось ли у меня выдержать тест, но Том, безусловно, повлиял на меня, став образцом человека, который отдает должное и тому, что есть, и тому, как могло бы быть. Его мнение очень ценно, и я горжусь, что он стал моим другом. Я считаю встречу с Джеффри Рэйпортом примером того, как кажущийся хаос Вселенной может прямо работать во благо. За десять лет до этой встречи коллега познакомил меня еще с одним человеком, который и привел меня к Джеффри. Джеффри — единственный в своем роде: лучший друг и лучший ум, какой только можно себе представить. Я просто обожаю его. Михаэля Шписсбаха я повстречал во время мимолетной встречи с нашим общим знакомым. Много лет спустя я не изменил первого впечатления о нем: он весел,

знает жизнь, он само любопытство и живое воплощение порядочности.

Я многим обязан людям, с которыми проводил интервью для этой книги, — как знаменитостям, так и известным лишь своему кругу. Они открыли мне сердца и мысли и благодаря этому открыли меня самого. Аудиозаписи и стенограммы, оставшиеся у меня от этих бесед, — как заклинания и священные тексты. Здесь я упомяну двоих — Уинтона Марсалиса и Дебру Берд. Их стиль жизни и самовыражения имеют вневременную ценность: они стары как мир, но при этом не стареют.

Еще два человека, которых я цитирую в этой книге, оказали на меня не менее сильное влияние. Пол Саймон красноречиво рассказывает о сотрудничестве на примере подготовки известного альбома Graceland. То, как он сплетает воедино импульсы разных культур, сохраняя подлинность источников, должно стать образцом для людей и народов, если только мы хотим выбраться из хаоса и увидеть светлые и спокойные дни. Брюс Спрингстин... Сейчас я понимаю, почему его называют боссом. Этот человек живет с полным осознанием — осознанием силы и хрупкости себя и других, осознанием ответственности перед собой и слушателями. Он тот милосердный вождь, которого человечество всегда ждало и на которого уповало.

Все эти люди помогали мне мечтать и навсегда вписали себя в мою самоисторию. Они очень важны.

# Примечания

## Глава первая. Любознательность

**1** Samuel Beckett Quotes, BrainyQuote,  
[www.brainyquote.com/quotes/authors/s/samuel\\_beckett.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/s/samuel_beckett.html).

*Здесь и далее сноски, не заключённые в квадратные скобки, относятся к примечаниям автора.*

**2** Ian Austen, Early Media Prophet Is Now Getting His Due, The New York Times, July 25, 2011, [www.nytimes.com/2011/07/26/books/marshall-mcluhan-mediatheorist-is-celebrated.html](http://www.nytimes.com/2011/07/26/books/marshall-mcluhan-mediatheorist-is-celebrated.html).

**3** We Are Star Dust — Symphony of Science, видео на YouTube, 2:59, опубликовано пользователем melodysheep, May 9, 2012, [www.youtube.com/watch?v=8g4d-rnhuSg](http://www.youtube.com/watch?v=8g4d-rnhuSg).

## Глава вторая. Открытость

**4** George Saunders, The Braindead Megaphone (New York: Riverhead, 2007).

**5** Paul Simon, The Story of Graceland as told by Paul Simon, Graceland 25th Anniversary Edition, Legacy Recordings, 2012, CD.

**6** David Brooks, The Talent Society, The New York Times, February 21, 2012.

**7** Thomas Friedman Interviews Reid Hoffman and Ben Casnocha, обзор на Amazon.com, [www.amazon.com/Start-up-You-Future-Yourself-Transform/dp/0307888908/ref=sr\\_1\\_1\\_title\\_0\\_main?s=books](http://www.amazon.com/Start-up-You-Future-Yourself-Transform/dp/0307888908/ref=sr_1_1_title_0_main?s=books).

**8** Thomas L. Friedman, The Start-up of You, The New York Times, July 12, 2011, [www.nytimes.com/2011/07/13/opinion/13friedman.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/07/13/opinion/13friedman.html?_r=1).

**9** Reid Hoffman and Ben Casnocha, The Start-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career (New York: Crown Business, 2012).

**10** Allie Walker, How to Evolve Creativity Through Chaos [Need to Know], PSFK, [www.psfk.com/2012/05/need-to-know-nick-barham.html](http://www.psfk.com/2012/05/need-to-know-nick-barham.html).

**11** Jim Collins and Morten T. Hansen, What's Luck Got to Do with It? The New York Times, October 29, 2011,

[www.nytimes.com/2011/10/30/business/luck-is-just-the-spark-for-business-giants.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/10/30/business/luck-is-just-the-spark-for-business-giants.html?_r=1).

**12** Hans Weise, From England to the Forests of Africa, Peace Chain, [peace-chain.tripod.com/id119.html](http://peace-chain.tripod.com/id119.html);

Jane Goodall Biography, [Bio.com](http://Bio.com), [www.biography.com/people/jane-goodall-9542363?page=1](http://www.biography.com/people/jane-goodall-9542363?page=1);

Early Days, Jane Goodall Institute, [www.janegoodall.org/janes-story](http://www.janegoodall.org/janes-story);

Robin McKie, Chimps with Everything: Jane Goodall's 50 Years in the Jungle, Observer, June 26, 2010,

[www.guardian.co.uk/science/2010/jun/27/jane-goodall-chimps-africa-interview](http://www.guardian.co.uk/science/2010/jun/27/jane-goodall-chimps-africa-interview).

**13** TEDxVictoria—Dave Morris: The Way of Improvisation, видео на YouTube, 10:50, опубликованное пользователем TEDxTalks, January 7, 2012, [www.youtube.com/watch?v=MU0-pWJ0riQ](http://www.youtube.com/watch?v=MU0-pWJ0riQ).

### **Глава третья. Чувствительность**

**14** Ronald D. Kriz, Envisioning Scientific Information: Three Visual Methods: Envisioning Gradients, Function Extraction, and Tensor Glyphs, Virginia Polytechnic Institute and State University, [www.sv.vt.edu/classes/ESM4714/VizMtd.html](http://www.sv.vt.edu/classes/ESM4714/VizMtd.html).

**15** Aimee Berg, In the Stands with Dick Fosbury, Team USA, [www.teamusa.org/News/2008/August/20/In-the-Stands-With-Dick-Fosbury.aspx](http://www.teamusa.org/News/2008/August/20/In-the-Stands-With-Dick-Fosbury.aspx);

Sports Biographies: Fosbury Dick (Richard D.), [HickokSports.com](http://HickokSports.com), [www.hickoksports.com/biograph/fosburydicks.html](http://www.hickoksports.com/biograph/fosburydicks.html);

Richard Hoffer, Something in the Air: American Passion and Defiance in the 1968 Mexico City Olympics (New York: Free Press, 2009);

Dick Fosbury, USA Track & Field, [www.usatf.org/hallof-fame/TF/showBio.asp?H0FIDs=57](http://www.usatf.org/hallof-fame/TF/showBio.asp?H0FIDs=57);

Jody Zarkos, Raising the Bar: A Man, the 'Flop' and an Olympic Gold Medal, Sun Valley Guide, [www.svguide.com/s04/s04\\_fosburyflop.htm](http://www.svguide.com/s04/s04_fosburyflop.htm).

**16** Dennis Bounds, Columbo: U.S. Police Drama, Museum of Broadcast Communications, [www.museum.tv/eotv/columbo.htm](http://www.museum.tv/eotv/columbo.htm). Columbo, Wikiquote, [en.wikiquote.org/wiki/Columbo](http://en.wikiquote.org/wiki/Columbo).

**17** Mo Rocca, The Big Conversation, Arrive, July/August 2011.

**18** Mervyn Rothstein, Theater: A Novelist Faces His Themes on New Ground, The New York Times, December 20, 1987, [www.nytimes.com/1987/12/20/theater/theater-a-novelist-faces-his-themes-on-new-ground.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/1987/12/20/theater/theater-a-novelist-faces-his-themes-on-new-ground.html?pagewanted=all).

### **Глава четвертая. Парадоксальность**

**19** The Chicken & Waffles Story, Dame's Chicken and Waffles, [www.dameschickenwaffles.com/about](http://www.dameschickenwaffles.com/about);

E. R. Shipp, Which Came First: The Chicken or the Waffle? The Root, [www.theroot.com/views/which-came-first-chicken-or-waffle?page=0,1](http://www.theroot.com/views/which-came-first-chicken-or-waffle?page=0,1).

**20** Stephen Railton, Introduction, in Adventures of Huckleberry Finn (Buffalo, NY: Broadview Press, 2011), 9–38.

**21** Bruce Springsteen SXSW Keynote Speech Part 1, видео на YouTube, 15:00, опубликовано пользователем jm32coop, March 31, 2012, [www.youtube.com/watch?v=NYUMcBihPoM](http://www.youtube.com/watch?v=NYUMcBihPoM).

**22** Ben Folds, The Luckiest, Rockin the Suburbs, Epic, 2001, CD.

**23** Ben Folds, Gracie, Songs for Silverman, Epic, 2005, CD;

Ben Folds, There's Always Someone Cooler than You, Supersunnyspeedgraphic, the Lp, Epic, 2006, CD;

Ben Folds Five, Evaporated, Whatever and Ever Amen, 550 Music, 1997, CD;

Brand New Album! PledgeMusic, [www.pledgemusic.com/projects/ben-foldsfive](http://www.pledgemusic.com/projects/ben-foldsfive);

Isabel Braverman, Ben Folds Way to Normal CD Review, Imprint Magazine, October 5, 2008,

[www.imprintmagazine.org/music/ben\\_folds\\_way\\_normal\\_cd\\_review](http://www.imprintmagazine.org/music/ben_folds_way_normal_cd_review).

**24** Jonah Weiner, How Louis C.K. Became the Darkest, Funniest Comedian in America, Rolling Stone, December 12, 2011, [www.rollingstone.com/movies/news/how-louis-c-k-became-the-darkest-funniest-comedian-in-america20111212](http://www.rollingstone.com/movies/news/how-louis-c-k-became-the-darkest-funniest-comedian-in-america20111212);

Rob Turbovsky, Louis C.K.: Escape to Reality, Laughspin, [www.laughspin.com/2010/06/28/louis-c-k-escape-to-reality/](http://www.laughspin.com/2010/06/28/louis-c-k-escape-to-reality/);

Louis C.K. Hilarious, DVD, режиссер Луис Си Кей (New York: Comedy Central, 2010);

Louis C.K. Interview by Jonah Weiner, Rolling Stone, December, 2011, [www.jonahweiner.com/RS\\_Louie\\_CK\\_Jonah\\_Weiner.html](http://www.jonahweiner.com/RS_Louie_CK_Jonah_Weiner.html).

**25** El Bulli: Cooking in Progress, [www.elbullimovie.com](http://www.elbullimovie.com);

Sally L. Steinberg, Brainstorming the Sweet Potato — El Bulli, the Movie, The Arts Fuse, [www.artsfuse.org/39605/brainstorming-the-sweet-potato-%E2%80%94-el-bulli-the-movie/](http://www.artsfuse.org/39605/brainstorming-the-sweet-potato-%E2%80%94-el-bulli-the-movie/);

Michael Paterniti, He Might Be a Prophet. That, or the Greatest Chef in the World, Esquire, July 1, 2001, [www.esquire.com/features/food-drink/ESQ0701-JULY\\_FERRAN](http://www.esquire.com/features/food-drink/ESQ0701-JULY_FERRAN).

**26** John Lennon Quotes, [ThinkExist.com](http://ThinkExist.com), [www.thinkexist.com/quotation/part\\_of\\_me\\_suspects\\_that\\_i-m\\_a\\_loser-and\\_the/168683.html](http://www.thinkexist.com/quotation/part_of_me_suspects_that_i-m_a_loser-and_the/168683.html).

**27** Laura Freberg, Discovering Biological Psychology (Boston: Houghton Mifflin, 2006).

**28** Konrad Lorenz, On Aggression (New York: Harcourt, Brace & World, 1966).

**29** John Tierney, Can a Playground Be Too Safe? The New York Times, July 18, 2011, [www.nytimes.com/2011/07/19/science/19tierney.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/07/19/science/19tierney.html?_r=0).

**30** Gregory Bateson, Steps to an Ecology of Mind (New York: Ballantine, 1972).

**31** Jess Cartner-Morley, Stella McCartney: Fashion People Are Pretty Heartless, The Guardian, October 4, 2009, [www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2009/oct/05/stella-mccartney-fashion-heartless](http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2009/oct/05/stella-mccartney-fashion-heartless);

Bridget Foley, Stella Performance, W, October 2007,  
[www.wmagazine.com/celebrities/2007/10/stella\\_mccartney?  
currentPage=1](http://www.wmagazine.com/celebrities/2007/10/stella_mccartney?currentPage=1).

## **Глава пятая. Самоистория**

**32** Joseph Campbell, Bill D. Moyers, and Betty S. Flowers, The Power of Myth (New York: Anchor, 1991).

**33** Antonio R. Damasio, The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness (New York: Harcourt, 2000).

**34** Arnold Hano, Can Archie Bunker Give Bigotry a Bad Name? The New York Times, March 12, 1972.

**35** Michael Ondaatje, The Cat's Table (New York: Alfred A. Knopf, 2011).  
Издана на русском языке: Ондатже М. Кошкин стол. М. : Азбука  
Аттикус, 2012.

**36** Creation Stories from Around the World, University of Georgia,  
[www.gly.uga.edu/railsback/CS/CSIndex.html](http://www.gly.uga.edu/railsback/CS/CSIndex.html);

Links to Creation Myths from Around the World, Magic Tails,  
[www.magictails.com/creationlinks.html](http://www.magictails.com/creationlinks.html).

**37** Bruce Springsteen SXSW Keynote Speech Part 1.

**38** Academy of Achievement Steven Spielberg Speech, видео на  
YouTube, 11:55, December 18, 2010, [www.youtube.com/watch?  
v=KOJkq7UdIDg](http://www.youtube.com/watch?v=KOJkq7UdIDg).

**39** Ralph Waldo Emerson, Nature, Addresses, and Lectures (Boston:  
Houghton, Mifflin and Company, 1883).

**40** Albert Einstein Quotes, Albert Einstein Site Online,  
[www.alberteinstein.com/quotes/einsteinquotes.html](http://www.alberteinstein.com/quotes/einsteinquotes.html); Keith Richards  
and James Fox, Life (New York: Back Bay, 2011).

**41** Annie Dillard, The Writing Life (New York: Harper & Row, 1989).

**42** Jean Stein, William Faulkner, the Art of Fiction No. 12, Paris Review,  
[www.theparisreview.org/interviews/4954/the-art-of-fiction-no-12-william-  
faulkner](http://www.theparisreview.org/interviews/4954/the-art-of-fiction-no-12-william-faulkner).



[43](#) Adam Begley, Don DeLillo, the Art of Fiction No. 135, The Paris Review, [www.theparisreview.org/interviews/1887/the-art-of-fiction-no-135-don-delillo](http://www.theparisreview.org/interviews/1887/the-art-of-fiction-no-135-don-delillo).

[44](#) Barbara Milton, Margaret Drabble, the Art of Fiction No. 70, The Paris Review, [www.theparisreview.org/interviews/3440/the-art-of-fiction-no-70-margaret-drabble](http://www.theparisreview.org/interviews/3440/the-art-of-fiction-no-70-margaret-drabble).

[45](#) Pam Belluck, To Tug Hearts, Music First Must Tickle the Neurons, The New York Times, April 18, 2011, [www.nytimes.com/2011/04/19/science/19brain.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/04/19/science/19brain.html?_r=1).

[46](#) Pete Rose, Baseball-Reference.com, [www.baseballreference.com/players/r/rosepe01.shtml](http://www.baseballreference.com/players/r/rosepe01.shtml);  
Pete Rose, ESPN, [www.espn.go.com/mlb/player/bio/\\_id/397/pete-rose](http://www.espn.go.com/mlb/player/bio/_id/397/pete-rose).

[47](#) Nobuyuki Tsujii, Piano Gold Medal Joint Winner of the 2009 Van Cliburn Piano Competition, Carmel Music Society, [www.carmelmusic.org/concerts\\_2011-12/2011-2012-01/index.html](http://www.carmelmusic.org/concerts_2011-12/2011-2012-01/index.html);  
Donald Munro, The Beehive Interview: Nobuyuki Tsujii, [Fresnobeehive.com](http://Fresnobeehive.com), [fresnobeehive.com/?s=Nobuyuki+Tsujii](http://fresnobeehive.com/?s=Nobuyuki+Tsujii); Nobuyuki Tsujii Live at Carnegie Hall, Presto Classical, [www.prestoclassical.co.uk/r/EuroArts/2059088](http://www.prestoclassical.co.uk/r/EuroArts/2059088).

[48](#) Barbara Ellen, Danny DeVito: It All Worked Out for Me. Life Is Good, Observer, April 14, 2012, [www.guardian.co.uk/film/2012/apr/15/danny-devito-interview-sunshine-boys](http://www.guardian.co.uk/film/2012/apr/15/danny-devito-interview-sunshine-boys).

[49](#) Henry David Thoreau, PBS, [www.pbs.org/wgbh/amex/brown/peopleevents/pande04.html](http://www.pbs.org/wgbh/amex/brown/peopleevents/pande04.html).

[50](#) Jason Gots, Your Storytelling Brain, Big Think, [www.bigthink.com/think-tank/your-storytelling-brain](http://www.bigthink.com/think-tank/your-storytelling-brain).

## **Глава шестая. Постоянно идти домой**

[51](#) About Chuck Jones, Chuck Jones, [www.chuckjones.server700.com/chuck-jones/biography/](http://www.chuckjones.server700.com/chuck-jones/biography/);  
Quotes by Chuck Jones, Chuck Jones, [www.chuckjones.server700.com/chuck-jones/quotes-by-chuck-jones/](http://www.chuckjones.server700.com/chuck-jones/quotes-by-chuck-jones/);

Chuck Jones, Academy of Achievement,  
[www.achievement.org/autodoc/page/jon1bio-1](http://www.achievement.org/autodoc/page/jon1bio-1);

Chuck Jones: Memories of Childhood, directed by Peggy Stern (New York: Gladeyes Films, 2009);

Paul Bacon, Greg Ford, and Margaret Selby, Chuck Jones: Extremes and In-Betweens — A Life in Animation, Great Performances, directed by Margaret Selby (PBS, 2009).

**52** Andrew O'Hagan, Norman Mailer, the Art of Fiction No. 193, Paris Review, [www.theparisreview.org/interviews/5775/the-art-of-fiction-no-193-norman-mailer](http://www.theparisreview.org/interviews/5775/the-art-of-fiction-no-193-norman-mailer).

**53** Encyclopedia Playoff Edition: Jerry West, [NBA.com](http://NBA.com), [www.nba.com/history/players/west\\_bio.html](http://www.nba.com/history/players/west_bio.html); History of the Lakers, [NBA.com](http://NBA.com), [www.nba.com/lakers/history/lakers\\_history\\_new.html](http://www.nba.com/lakers/history/lakers_history_new.html).

**54** Breaking Traditions Award 2007, Missouri Center for Career Education, [www.missouricareereducation.org/project/btaward/bt2007.php](http://www.missouricareereducation.org/project/btaward/bt2007.php).

**55** Steve Hartman, Everybody in the World Has a Story, Round 2, Couric & Co. (blog), CBS Evening News, September 13, 2010, [www.cbsnews.com/8301-500803\\_162-20016308-500803.html?tag=contentMain](http://www.cbsnews.com/8301-500803_162-20016308-500803.html?tag=contentMain); contentBody;

Steve Hartman, Meet Steve Hartman's Human GPS, CBSNews, November 6, 2010, [www.cbsnews.com/2100-500617\\_162-6970021.html](http://www.cbsnews.com/2100-500617_162-6970021.html);

Steve Hartman, CBSNews, April 4, 2012, [www.cbsnews.com/8301-18564\\_162-509349/steve-hartman/](http://www.cbsnews.com/8301-18564_162-509349/steve-hartman/).

**56** About the Symphony of Science, Symphony of Science, [www.symphonyofscience.com/about.html](http://www.symphonyofscience.com/about.html).

**57** Strange Maps Posts, Big Think, [www.bigthink.com/blogs/strange-maps](http://www.bigthink.com/blogs/strange-maps); Staff, You Can't Get There from Here, Utne Reader, July–August 2010, [www.utne.com/Arts-Culture/Strange-Maps.aspx](http://www.utne.com/Arts-Culture/Strange-Maps.aspx);

Frank Jacobs and Sarah Duguid, First Person: Frank Jacobs, FT Magazine, March 25, 2011, [www.ft.com/cms/sZ2/18bddb2c-54f0-11e0-96f3-00144feab49a.html](http://www.ft.com/cms/sZ2/18bddb2c-54f0-11e0-96f3-00144feab49a.html).

**58** Nicole Perlroth and Isabelle Schafer, Celebrity CareerChangers, Forbes, March 25, 2010,

[www.forbes.com/2010/03/25/sarah-palin-television-leadership-second-actscelebrities.html](http://www.forbes.com/2010/03/25/sarah-palin-television-leadership-second-actscelebrities.html);

Ray LaMontagne, AllMusic, [www.allmusic.com/artist/ray-lamontagne-mn0000182302](http://www.allmusic.com/artist/ray-lamontagne-mn0000182302).

Ellen Sterling, Ray LaMontagne: Digging Deep and Doing What He Does, The Blog (blog), Huffington Post, September 2, 2010;

[www.huffingtonpost.com/ellen-sterling/ray-lamontagne-digging-de\\_b\\_703077.html](http://www.huffingtonpost.com/ellen-sterling/ray-lamontagne-digging-de_b_703077.html);

David Dye, Ray LaMontagne: From Left Field to Center Stage, World Cafe, NPR, October 9, 2006.

### **Глава седьмая. Овладеть нарративом**

**59** About Us, Phoenix Rising Yoga Therapy, [www.pryt.com/history-of-pryt/](http://www.pryt.com/history-of-pryt/);

Michael Lee, The Birth and Development of Phoenix Rising, Phoenix Rising Yoga Therapy,

[www.pryt.com/content/uploads/2012/09/LTW2011PRYTBirth.pdf](http://www.pryt.com/content/uploads/2012/09/LTW2011PRYTBirth.pdf).

**60** The Vision Quest, Rites of Passage, [www.ritesofpassagevisionquest.org/the-vision-quest.html](http://www.ritesofpassagevisionquest.org/the-vision-quest.html).

**61** Bob Livingstone, The Body Mind Soul Solution: Healing Emotional Pain through Exercise (New York: Pegasus, 2007).

**62** Yudhijit Bhattacharjee, Whales' Grandeur and Grace, Up Close, The New York Times, April, 18, 2011,

[www.nytimes.com/2011/04/19/science/19profile.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/04/19/science/19profile.html?_r=1);

Zoe J. Sheldon, Whale Tales: Bryant Austin's Life-Sized Portraits, Sierra, [sierraclub.typepad.com/greenlife/2011/05/tales-of-a-whale-bryant-austins-life-sized-portraits.html](http://sierraclub.typepad.com/greenlife/2011/05/tales-of-a-whale-bryant-austins-life-sized-portraits.html);

Jaymi Heimbuch, Ocean Film Fest 2010—Bryant Austin Creates World's First Life-Sized High Res Photos of Whales, TreeHugger,

[www.treehugger.com/natural-sciences/ocean-film-fest-2010-bryant-austin-creates-worlds-first-life-sized-high-res-photos-of-whales.html](http://www.treehugger.com/natural-sciences/ocean-film-fest-2010-bryant-austin-creates-worlds-first-life-sized-high-res-photos-of-whales.html).

## **Глава восьмая. Остановиться и сосредоточиться**

**63** Troy Wolverton, Wolverton: Going off the Grid—and Loving It, MercuryNews.com, August 26, 2012, [www.mercurynews.com/troy-wolverton/ci\\_21386413/wolvertongoing-off-grid-and-loving-it](http://www.mercurynews.com/troy-wolverton/ci_21386413/wolvertongoing-off-grid-and-loving-it).

**64** Albert Einstein Quotes, [ThinkExist.Com](http://ThinkExist.Com), [thinkexist.com/quotation/the\\_most\\_beautiful\\_thing\\_we\\_can\\_experience\\_is\\_the/12647.html](http://thinkexist.com/quotation/the_most_beautiful_thing_we_can_experience_is_the/12647.html).

**65** Sebastian Vettel, BrainyQuote, [www.brainyquote.com/quotes/quotes/s/sebastianv417864.html](http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/s/sebastianv417864.html).

**66** Jordan Gaines, Head-to-Head Competition: It Really Is Mind Over Matter;

Brain Babble (blog), Psychology Today, September 7, 2012, [www.psychologytoday.com/blog/brain-babble/201209/head-head-competition-it-really-is-mind-over-matter](http://www.psychologytoday.com/blog/brain-babble/201209/head-head-competition-it-really-is-mind-over-matter);

Simon Hartley, Athletic Focus & Sport Psychology: Key to Peak Performance, Podium Sports Journal, [www.podiumsportsjournal.com/2010/12/09/athletic-focus-sport-psychology-key-to-peak-performance/](http://www.podiumsportsjournal.com/2010/12/09/athletic-focus-sport-psychology-key-to-peak-performance/);

Henry Abbott, The Lakers' Mental Preparation for Game 7, ESPN, [www.espn.go.com/blog/truehoop/post/\\_id/16803/the-lakers-mental-preparation-for-game-7](http://www.espn.go.com/blog/truehoop/post/_id/16803/the-lakers-mental-preparation-for-game-7).

**67** What Is Nondoing? Lao Tzu and Tao Te Ching, [taoisminfo.com/nondoing.html](http://taoisminfo.com/nondoing.html).

Elizabeth Reninger, Wu Wei: The Action of Non-Action. [About.com](http://About.com), [www.taoism.about.com/od/wuwei/a/wuwei.htm](http://www.taoism.about.com/od/wuwei/a/wuwei.htm).

**68** Jacques Montangero and Danielle Maurice-Naville, Piaget or the Advance of Knowledge (Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates, 1997).

## **Глава девятая. Импровизировать с миром**

**69** Biography, Wynton Marsalis Enterprises, [wyntonmarsalis.org/about/bio](http://wyntonmarsalis.org/about/bio).

**70** Liesl Schillinger, Pico Iyer's Kinship with Graham Greene, The New York Times, December 30, 2011, [www.nytimes.com/2012/01/01/books/review/the-man-within-my-head-by-pico-iyer-book-review.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/01/01/books/review/the-man-within-my-head-by-pico-iyer-book-review.html?pagewanted=all).

**71** «Riff», Merriam-Webster, [www.merriamwebster.com/dictionary/riff](http://www.merriamwebster.com/dictionary/riff).

**72** Peter Meehan, The Creative Life of Chefs René Redzepi and Daniel Patterson, Food & Wine, January, 2012, [www.foodandwine.com/articles/the-creative-life-of-chefs-rene-redzepi-and-daniel-patterson](http://www.foodandwine.com/articles/the-creative-life-of-chefs-rene-redzepi-and-daniel-patterson).

**73** Arlene Weintraub, George Foreman: Marketing Champ of the World, Bloomberg Businessweek, December 19, 2004, [www.businessweek.com/stories/2004-12-19/george-foreman-marketing-champ-of-the-world](http://www.businessweek.com/stories/2004-12-19/george-foreman-marketing-champ-of-the-world);

George Foreman Becomes Oldest Heavyweight Champ, History, [www.history.com/this-day-in-history/george-foreman-becomes-oldest-heavyweight-champ](http://www.history.com/this-day-in-history/george-foreman-becomes-oldest-heavyweight-champ);

Andrew Eisele, George Foreman: Fight-by-Fight Career Record, About.com, [www.boxing.about.com/od/records/a/foreman.htm](http://www.boxing.about.com/od/records/a/foreman.htm);

What I found: Michael D. Watkins, How Managers Become Leaders, Harvard Business Review, June, 2012, [hbr.org/2012/06/how-managers-become-leaders/ar/1](http://hbr.org/2012/06/how-managers-become-leaders/ar/1).

**74** Roger L. Martin, The Opposable Mind: Winning Through Integrative Thinking (Boston: Harvard Business School, 2009).

**75** Roger Martin, Becoming an Integrative Thinker: The Keys to Success, The Huffington Post, December 17, 2007, [www.huffingtonpost.com/roger-martin/becoming-an-integrative-t\\_b\\_77171.html](http://www.huffingtonpost.com/roger-martin/becoming-an-integrative-t_b_77171.html).

**76** Dillard, The Writing Life.

**77** Chris Stevens, Appillionaires: Secrets from Developers Who Struck It Rich on the App Store (Oxford, UK: Wiley, 2011);

A Look at the Developers of Doodle Jump, Igor and Marko Pusenjak, Edible Apple, [www.edibleapple.com/2010/04/08/a-look-at-the-developers-of-doodle-jump-igor-and-marko-pusenjak/](http://www.edibleapple.com/2010/04/08/a-look-at-the-developers-of-doodle-jump-igor-and-marko-pusenjak/);

Doodle Jump Is Everywhere, CBSNews video, 2:17, July 8, 2010, [www.cbsnews.com/video/watch/?id=6659734n](http://www.cbsnews.com/video/watch/?id=6659734n);

App Store Metrics, [148Apps.biz](http://148Apps.biz), [www.148apps.biz/app-store-metrics/](http://www.148apps.biz/app-store-metrics/).

**78** Paul Brownfield, Don't Like the Movie? Let's Talk About It, The New York Times, June 1, 2012, [www.nytimes.com/2012/06/03/movies/joel-hodgson-on-mystery-science-theater-and-riffs.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/06/03/movies/joel-hodgson-on-mystery-science-theater-and-riffs.html?pagewanted=all);

Mystery Science Theater 3000, IMDb, [www.imdb.com/title/tt0094517/](http://www.imdb.com/title/tt0094517/);

Joel Hodgson Answers, Slashdot, [www.news.slashdot.org/story/08/01/25/1457218/joel-hodgson-answers](http://www.news.slashdot.org/story/08/01/25/1457218/joel-hodgson-answers);

Ten of the Best MST3K Clips, видео на YouTube, 2:24, опубликовано пользователем Teashade, June 21, 2009, [www.youtube.com/watch?v=9KDvAiM5OvA](http://www.youtube.com/watch?v=9KDvAiM5OvA);

MST3K Top Ten Best Lines, видео на YouTube, 3:14, опубликовано пользователем Andrew Dickman, June 19, 2007, [www.youtube.com/watch?v=CCHgyEieSAQ](http://www.youtube.com/watch?v=CCHgyEieSAQ).

## **Глава десятая. Вдохнуть жизнь**

**79** Frank and Ollie, directed by Theodore Thomas (1995; Burbank, CA: Walt Disney Educational Media Co., 2003), DVD;

Wade Sampson, Frank and Ollie: The Best of Friends, Mouse Planet, April 14, 2010, [www.mouseplanet.com/9215/Frank\\_and\\_Ollie\\_The\\_Best\\_of\\_Friends](http://www.mouseplanet.com/9215/Frank_and_Ollie_The_Best_of_Friends).

**80** Gina Kolata, Power in Numbers, The New York Times, January 2, 2012, [www.nytimes.com/2012/01/03/science/broad-institute-director-finds-power-in-numbers.html?emc=eta1](http://www.nytimes.com/2012/01/03/science/broad-institute-director-finds-power-in-numbers.html?emc=eta1).

**81** Jenny Uglow, Lunar Society of Birmingham, Oxford Dictionary of National Biography, [www.oxforddnb.com/public/themes/59/59220.html](http://www.oxforddnb.com/public/themes/59/59220.html);

Jenny Uglow, The Lunar Men: Five Friends Whose Curiosity Changed the World (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2002);

Lunar Society of Birmingham, Scholarly Societies Project, [www.scholarly-societies.org/history/1775lsb.html](http://www.scholarly-societies.org/history/1775lsb.html).

[\*\*82\*\*](#) Mira Kirshenbaum, The Emotional Energy Factor: The Secrets High-Energy People Use to Beat Emotional Fatigue (New York: Delacorte, 2003).

[\*\*83\*\*](#) Laura Micheli, Think You Know More than Your Boss? You Just Might, Center for Mentoring Excellence,  
[www.centerformentoringexcellence.com/upload/Reverse\\_Mentoring.pdf](http://www.centerformentoringexcellence.com/upload/Reverse_Mentoring.pdf).

[\*\*84\*\*](#) Joseph LeDoux, The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life (New York: Simon & Schuster, 1996).

[\*\*85\*\*](#) Rebecca Saxe, How We Read Each Other's Minds, filmed July 2009, TED video, 16:55, posted September 2009,  
[www.ted.com/talks/rebecca\\_saxe\\_how\\_brains\\_make\\_moral\\_judgments.html](http://www.ted.com/talks/rebecca_saxe_how_brains_make_moral_judgments.html).

## **Послесловие**

[\*\*86\*\*](#) Fitzcarraldo, directed by Werner Herzog (Munich, Germany: Werner Herzog Filmproduktion, 1982).

[\*\*87\*\*](#) David Remnick, We Are Alive, The New Yorker, July 30, 2012,  
[www.newyorker.com/reporting/2012/07/30/120730fa\\_fact\\_remnick?currentPage=all](http://www.newyorker.com/reporting/2012/07/30/120730fa_fact_remnick?currentPage=all).

## Об авторах

Боб Дойч прекрасно разбирается в самых различных областях знания. Он защитил диссертацию в области когнитивной нейробиологии, преподавал антропологию в Нью-Йоркском городском университете, работал в Институте Макса Планка и был консультантом Министерства обороны США. Он собрал свой многолетний опыт изучения человеческого поведения, чтобы предложить способ жить всей полнотой жизни. Способ, который наиболее глубоко выражает вашу самую истинную суть. Этот путь — найти и использовать пять внутренних ресурсов, которые уже есть в каждом из нас: любознательность, открытость, чувствительность, парадоксальность и самоисторию.

Доктор Дойч — основатель компании Brain Sells. В число его клиентов входят American Express, Apple, Johnson & Johnson, Procter & Gamble и многие другие компании.

Лу Аронике тридцать лет, он занимается издательским бизнесом, соавтор многих успешных книг, в том числе The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy As They Do Клотера Рапайя<sup>[36]</sup>, написал романы Blue и The Forever Year.



- [1] Книга Теодора Сьюза Гейзеля (доктора Сьюза) — американского детского писателя и мультипликатора. *Прим. ред.*
- [2] Исторически и культурно обоснованная интерпретация некоторого аспекта мира с определенной позиции. *Прим. ред.*
- [3] «Леди и джентльмены... Rolling Stones» — документальный фильм 1973 года режиссера Роллина Бинцера. *Прим. ред.*
- [4] Пещера в Кантабрийских горах (Испания) с наскальными росписями эпохи позднего палеолита (эпоха Мадлен, 15–10 тыс. до н. э.). *Прим. ред.*
- [5] «Бликие контакты третьей степени» — научно-фантастический фильм 1977 года. В 1978-м был выдвинут на «Оскар» в восьми номинациях, из которых выиграл одну — за операторскую работу. *Прим. ред.*
- [6] Эдвард Беннетт Уильямс (1920–1988). Известен тем, что был готов принимать участие в самых сложных делах и обслуживать любых клиентов вне зависимости от их политических и иных взглядов. В годы маккартизма защищал как двух голливудских сценаристов, обвинявшихся в принадлежности к подрывным коммунистическим организациям, так и сенатора Дж. Маккарти на сенатских слушаниях по вынесению ему порицания. Автор книги One Man's Freedom («Свобода одного человека»), в которой излагал свои принципы. *Прим. ред.*
- [7] Пол Фредерик Саймон — американский рок-музыкант, поэт и композитор, обладатель трех премий «Грэмми» в номинации «Лучший альбом года» (1970, 1975, 1986). *Прим. ред.*
- [8] Хоффман Р., Касноча Б. Жизнь как стартап. Строй карьеру по законам Кремниевой долины. — М. : Альпина Паблишер, 2012. *Прим. ред.*
- [9] Коллинз Дж. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#) — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

[10] Российский прыгун в высоту, чемпион мира в помещении 2010 года и олимпийский чемпион 2012 года. *Прим. ред.*

[11] Пол Маклин (1913–2007) — американский врач, нейробиолог и психолог. Предложил эволюционную модель развития человеческого мозга — триединый мозг, состоящий из рептильного мозга, лимбической системы и неокортекса. *Прим. ред.*

[12] Оригинальное название фильма — The Big C. Сериал американского телеканала Showtime в жанре комедийной драмы. В центре сюжета история женщины, которой ставят страшный диагноз — рак и которая вынуждена находить светлые стороны в своей ситуации. *Прим. ред.*

[13] Левитт К. Твои фотографии. Хорошо ли мы знаем тех, кого любим? — М. : АСТ, 2014. *Прим. ред.*

[14] Соответствует 182,88 см.

[15] Соответствует 365,78 см. *Прим. ред.*

[16] Американский рок- и фолк-музыкант, автор песен. *Прим. ред.*

[17] Бейтсон Г. Экология разума. Избранные статьи по антропологии, психиатрии и эпистемологии. — М. : Смысл, 2000. *Прим. перев.*

[18] Интернет-магазин обуви, который появился в 1999 году. Его особенность — подчеркнуто лояльное отношение к клиентам, которые, к примеру, могут вернуть покупку в течение 365 дней. *Прим. ред.*

[19] Телевизионные интервью Джозефа Кэмпбелла, американского исследователя мифологии, наиболее известного благодаря трудам по сравнительной мифологии и религиоведению, с журналистом Биллом Мойерсом в 1985 и 1986 годах были очень популярны в США. *Прим. ред.*

[20] Норман Милтон Лир — американский телесценарист и продюсер. Сериал All in the Family («Все в семье») — одна из самых известных его работ. *Прим. ред.*

[21] Один из игроков команды, которого команда использует лишь для выхода к бите вместо питчера — игрока защищающейся команды, подающего мяч. *Прим. ред.*

[22] Мэри Пикфорд (1892–1979), урожденная Глэдис Луиза Смит — знаменитая американская кино- и театральная актриса, легенда немого кино. *Прим. ред.*

[23] В индуизме — духовная или религиозная община, куда приходят для медитации, молитвы, совершения ритуала и духовного обновления. *Прим. ред.*

[24] Одна из крупнейших американских телекоммуникационных компаний. *Прим. ред.*

[25] Перевод Г. А. Ткаченко.

[26] Одни из самых популярных американских джазменов. В 1955 году Колтрейн играл в коллективе Дэвиса. Их тандем просуществовал недолго, однако был чрезвычайно плодотворен — его результатом стали альбомы Relaxin, Cookin, Steamin и Workin.

[27] Американский актер и продюсер. Обладатель премии «Оскар» (1998) и пятикратный лауреат премии «Золотой глобус».

[28] Английский комик, актер, режиссер, продюсер, писатель и музыкант. Лауреат множества наград, в том числе семи премий BAFTA, четырех British Comedy Awards, двух премий «Эмми» и «Золотого глобуса». В 2010, 2011 и 2012 годах — ведущий церемонии вручения «Золотого глобуса». *Прим. ред.*

[29] *Мартин Р. Л.* Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. — М. : Юрайт, 2009. *Прим. ред.*

[30] Система обозначений, используемая для представления в удобочитаемой форме программ, записанных в машинном коде. *Прим. ред.*

[31] Дези Арназ — американский актер, музыкант и телепродюсер, известен благодаря роли Рикки Рикардо в ситкоме I Love Lucy, где главную женскую роль исполнила Люсиль Болл, на которой он в то время был женат.

[32] Butch Cassidy and the Sundance Kid («Буч Кэссиди и Сандэнс Кид») — американский кинофильм 1969 года; режиссер Джордж Рой Хилл. Вошел в историю Голливуда как самый кассовый вестерн.

[33] Так называли девять основных аниматоров The Walt Disney Company, которые впоследствии стали режиссерами культовых фильмов. Сегодня ни одного из девяти нет в живых. *Прим. ред.*

[34] Книга Притчей Соломоновых. 27:17. *Прим. ред.*

[35] Кириенбаум М. Секреты успеха. Фактор эмоциональной энергии. — М. : АСТ : АСТ Москва : Хранитель, 2007. *Прим. ред.*

[36] Рапай К. Культурный код. Как мы живем, что покупаем и почему. — М. : Юнайтед Пресс, 2010. *Прим. ред.*

# Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Татьяна Медведева*  
Литературный редактор *Юлия Слуцкина*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн обложки *Наталья Савиных*  
Макет и верстка *Екатерина Матусовская*  
Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Молокова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги  
подготовлена компанией Webkniga, 2014

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)

## **Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»**

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

### **Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

### **Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

### **Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

# Оглавление

Введение

## **Часть I. Ваши внутренние ресурсы**

Глава первая. Любознательность

Глава вторая. Открытость

Глава третья. Чувствительность

Глава четвертая. Парадоксальность

Глава пятая. Самоистория

## **Часть II. Пять ключевых процессов**

Глава шестая. Постоянно идти домой

Глава седьмая. Овладеть нарративом

Глава восьмая. Остановиться и сосредоточиться

Глава девятая. Импровизировать с миром

Глава десятая. Вдохнуть жизнь

Послесловие

Благодарности

Примечания

Об авторах