# Atkarība no *cerības*

Kāpēc sapņot ir patīkamāk nekā darīt,
un kā tomēr palaist savu dzīvi



ARKVITAL

*Atkarība no cerības*

# Atkarība no cerības

*Kāpēc sapņot ir patīkamāk nekā darīt, un kā tomēr palaist savu dzīvi*

ARKVITAL

arkvital.com

**Atkarība no cerības**
*Kāpēc sapņot ir patīkamāk nekā darīt, un kā tomēr palaist savu dzīvi*

Copyright © 2026 Vitālijs Arkulinskis. Visas tiesības aizsargātas.

Nevienu šīs grāmatas daļu nedrīkst pavairot vai pārdot nekādā veidā bez autora rakstiskas atļaujas, izņemot īsus citātus recenzijās un rakstos.

Cilvēki šajā grāmatā ir izdomāti, salikti no daudzu cilvēku iezīmēm. Jebkura līdzība ar reāliem cilvēkiem ir nejauša. Pieminētie pētījumi ir īsti, un to saraksts ir grāmatas beigās.

Šī grāmata sniedz vispārīgu informāciju un autora personīgo skatījumu. Tā nav medicīniska, psiholoģiska, juridiska vai finanšu konsultācija. Ja tev ir grūti, parunā ar speciālistu, bet ārkārtas situācijā zvani vietējam ārkārtas palīdzības numuram (Latvijā: 112). Kanādā un ASV var zvanīt vai rakstīt uz 988.

Bezmaksas PDF izdevums latviešu valodā, versija 1.0, 2026. gada novembris.
Tulkots no angļu valodas. Vāks un makets: Arkvital.
Burtu saimes: Literata, Fraunces un Inter.

Izdevējs: Arkvital · arkvital.com

# Saturs


Pirms sākam 7

I DAĻA: DIAGNOZE

1 Visskaistākā versija 11
2 Dopamīna uzskaite 15
3 Pozitīvas fantāzijas, negatīvi rezultāti 18
4 Stāstīt nav darīt 21
5 Paralīze no analīzes 24
6 Iespēju kalns 28
7 Salīdzināšanas mašīna 31
8 Ierašanās maldi 34
9 Divu veidu nožēla 37

II DAĻA: KUR TU SĀKI

10 Kur tu sāki 42
11 Mīlošais vecāks, kas baidījās no kritiena 46
12 Vecāks, kura dēļ pasaule šķita bīstama 50
13 Seržants 54
14 Vecāks, kas teica, ka tu vari būt jebkas 58
15 Kauns, klusais partneris 62
16 Spēriens vai apskāviens? Pārrakstām iekšējo balsi 66

III DAĻA: SKARBĀS PATIESĪBAS

17 Tu nomirsi 71
18 Neviens tevi neatcerēsies 75
19 Prožektors ir izslēgts 78
20 Tavas smadzenes palaiž simulāciju 81
21 Tavas domas ir operētājsistēma 85
22 Ticība maina ķermeni 89
23 Visums tev neliek atzīmes 93

IV DAĻA: PĀRSLĒGŠANA

24 Cerība ir degviela, nevis ēdiens 97
25 Iztēlojies kāpienu, nevis virsotni 101
26 Nožēlas samazināšanas metode 104
27 Vienvirziena un divvirzienu durvis 107
28 Izvēlies kalnu 111
29 „Pietiekami labi" ir specifikācija 115
30 Darbība nāk pirms motivācijas 118
31 Nedari to. Esi cilvēks, kurš to dara 122

V DAĻA: BŪVĒŠANA

32 Palaid prototipu 128
33 Daudzums rada kvalitāti 132
34 Plāni „ja... tad" 136
35 Ātra atgriezeniskā saite 140
36 Izvēlies savu saites komandu 144
37 Labo kļūdas, nevis izmisti 148
38 Kad nokrīti no sienas 152
39 Zini, kad apstāties 156
40 Sargā būvēšanas laiku 160

VI DAĻA: KĀPIENS

41 Prieks ir darīšanā 164
Pielikums: Lauka ceļvedis 168
Piezīmes 171

# Pirms sākam

Šī grāmata ir darbarīks, nevis gardums. Saku to uzreiz, jo šādas grāmatas pašas ir daļa no problēmas, ko it kā risina. Lasīt par pārmaiņām šķiet kā mainīties. Tu pasvītro teikumu, jūti mazu pacēlumu un aizver grāmatu. Cerības nedaudz vairāk, bet tu esi iestrēdzis tieši tāpat. Šis pacēlums ir tā narkotika, kuras vārdā nosaukta grāmata. Tāpēc te ir noteikumi.

**Pirmais noteikums: katra nodaļa beidzas ar lauka testu.** Tā ir viena maza darbība. Tai vajag mazāk par pusstundu, un tu to izdari 24 stundu laikā. Nevis pārdomas. Darbība. Ja izlaid lauka testu, nelasi nākamo nodaļu. Atgriezies un izdari to. Grāmata, ko izlasi nedēļas nogalē un neko nedari, ir tikai glītāka ritināšana telefonā.

**Otrais noteikums: tu drīksti beigt lasīt.** Ja ap 20. nodaļu tu jau kaut ko būvē, noliec grāmatu un būvē tālāk. Atgriezies, kad iestrēgsti. Labākais iespējamais iznākums: tu šo grāmatu nekad neizlasi līdz galam, jo tev nav laika.

**Trešais noteikums: pierādījumus ņem nopietni, bet ne burtiski.** Esmu inženieris, tāpēc man svarīgi, vai lietas ir patiesas. Kur pētījumi ir stingri, es to pasaku. Kur slavens pētījums izrādījies ļodzīgs, pasaku arī to. Psiholoģija ir jauna zinātne. Daži tās slavenākie atklājumi nav izturējuši pārbaudi. Šīs grāmatas rīki ir tie, kas iztur gan laboratoriju, gan īsto dzīvi.

## Kāpēji

Cilvēki šajā grāmatā ir izdomāti. Katrs ir salikts no iezīmēm, kas atkal un atkal parādās ikvienā, kurš mēģina kaut ko radīt. Tu viņus esi saticis. Varbūt tu pats esi viens no viņiem.

- **Markuss**, 38 gadi, programmētājs. Viņam ir mape ar 40 biznesa idejām un mamma, kura vienmēr jautāja: „Vai tu esi pārliecināts?"
- **Lēna**, 33 gadi, mājas aprūpes māsa. Uzauga haosā, zīmē ēkas uz aprūpes žurnālu otras puses un ir iemācījusi sev neko negribēt.
- **Prija**, 45 gadi, aviācijas un kosmosa inženierijas direktore. Uz papīra viņa sasniegusi visu, bet nav sākusi to vienīgo, kas viņai patiešām rūp.
- **Teo**, 27 gadi, Markusa brālēns. Visu mūžu viņam teica, ka viņš var būt jebkas. Tagad viņš mēģina būt sešas lietas vienlaikus.
- **Rūta**, 81 gads, atvaļināta metālapstrādes meistare. Otrdienu vakaros viņa savā garāžā vada darbnīcu, un tai ir tikai viens noteikums: drīkst runāt tikai par to, ko izdarīji šonedēļ, nekad par to, ko plāno darīt.

## Kā grāmata uzbūvēta

- **I daļa, Diagnoze:** kāpēc sapņot ir patīkamāk nekā darīt, un ko tas maksā.
- **II daļa, Kur tu sāki:** kā audzināšana iestatīja tavu noklusējumu, un kauns, ko tu nes kalnā.
- **III daļa, Skarbās patiesības:** nāve, nezināmība un prāta ieradums būvēt tavu realitāti. Fakti, kas lauž burvestību.

- **IV daļa, Pārslēgšana:** prāta rīki, kas cerību no darīšanas aizvietotāja pārvērš par startera motoru.
- **V daļa, Būvēšana:** inženiera rīku kaste, lai tiešām to izdarītu.
- **VI daļa, Kāpiens:** kur, izrādās, dzīvo prieks.

Grāmatas beigās ir Lauka ceļvedis. Tajā visi rīki ir vienā lapā. Ja tu esi no tiem, kas uzreiz pāršķir uz beigām, sāc tur. Pēc tam atgriezies pēc lauka testiem.

I DAĻA

# Diagnoze

1. NODAĻA

# Visskaistākā versija

Ir piektdienas vakars, pulkstenis 23:40, un Markuss ir laimīgs.

Sieva guļ. Mājā ir kluss. Klēpjdatorā ir mape IDEAS_v7, un tajā ir 40 dokumenti. Katrs ir bizness, ko viņš nav sācis. Šovakar viņš ir savā mīļākajā: QuoteKit. Tā ir lietotne, kurā santehniķis telefonā deviņdesmit sekundēs sastāda darba tāmi. Nevis stundu pie virtuves galda.

Markuss to virtuves galdu pazīst. Viņa tēvs bija santehniķis. Pēc vakariņām viņš ar roku rakstīja tāmes uz kopējamā papīra, brilles uzbīdītas uz pieres, un lamāja kalkulatoru. QuoteKit būtu atdevis viņam vakarus. Markuss pie tā strādā jau trīs gadus.

„Strādā pie tā" nozīmē šo. Specifikācija uz 22 lappusēm. Logo, pārzīmēts četras reizes. Cenu modelis ar trim līmeņiem. Konkurentu tabula. Paneļa makets, ko viņš atver, lai tikai paskatītos. Tā, kā daži skatās bildes no ceļojuma, ko vēl tikai plāno. Šovakar viņš pievieno funkciju, kas ieplāno atkārtotus zvanus. Viņš iztēlojas santehniķi Ohaio, kurš uzspiež pogu un smaida. Viņš iztēlojas pirmo atsauksmi. Viņš iztēlojas, kā to pastāsta mammai.

Pulksten 1:15 viņš aizver datoru ar sajūtu, ka kaut ko ir izdarījis.

Viņš nav uzrakstījis ne rindiņu koda. Kopš tēva nāves viņš nav runājis ne ar vienu santehniķi.

## Versija bez berzes

Katrs inženieris zina atšķirību starp simulāciju un lauka testu. Simulācijā tu kontrolē mainīgos. Berze ir parametrs, un to var iestatīt uz nulli. Nekas nerūsē. Neviens nepārprot instrukciju. Modelis uzvedas labi.

Sapnis ir simulācija ar berzi nullē. Sapnī QuoteKit nav kļūdu, nav dusmīgu klientu, nav santehniķa, kurš saka: „Paldies, es labāk turpināšu ar papīru." Nav otrdienu pēcpusdienu, kad nekas nestrādā un tu vairs neatceries, kāpēc sāki. Protams, sapnis pārspēj realitāti. Realitātē ir berze. Salīdzināt tos ir kā salīdzināt fizikas uzdevumu bez berzes ar mašīnu uz grants ceļa un secināt, ka mašīna ir salūzusi.

Problēma nav tā, ka Markuss sapņo. Ar sapni sākas katrs projekts. Problēma ir tā, ka sapnis ir kļuvis par produktu. Viņš saņem prieku par radīšanu, nemaksājot radīšanas cenu. Sākt nozīmētu iemainīt perfektu iedomātu produktu pret nepilnīgu īstu. Un kāda viņa daļa šo maiņu atkal un atkal atsaka.

## Tas nav slinkums

Ja tu te sevi atpazīsti, ievēro, kas tu neesi. Tu neesi slinks. Slinki cilvēki neraksta specifikācijas uz 22 lappusēm. Tev netrūkst ideju. Visticamāk, to ir par daudz. Un tu neesi muļķis. Tieši tā bieži iestrēgst spējīgākie cilvēki telpā. Jo tieši spējas padara simulāciju tik spilgtu.

Tu esi atkarīgs. Nevis no vielas, bet no sajūtas. No lietu visskaistākās versijas sajūtas, tās, kas pastāv tikai pirms sākuma. No cerības.

Cerība ir sabiedrībā vispieņemamākā atkarība. Tā izskatās pēc ambīcijām. Tā skan pēc plānošanas. Draugi to apbrīno. Un tā izmaksā savu prieku, pirms tu esi izdarījis kaut vienu īstu lietu. Nākamās astoņas nodaļas šo ieradumu izjauc pa daļām. Kāpēc tas ir tik patīkams, ko tas dara ar tavām smadzenēm, un kāpēc tas tevi gadiem klusi notur bāzes nometnē.

## Mapes audits

Pirms ej tālāk, atrodi savu mapi. Tāda ir katram. Tā var būt īsta mape, piezīmju lietotne, atvilktne ar kladēm, domēnu konts vai vienkārši teikums, kas sākas ar „Kādu dienu es…"

Tad saskaiti trīs skaitļus:

1. **Vecums:** Kad tev pirmo reizi radās šī ideja?
2. **Ieguldījums:** Aptuveni cik stundu tu esi pavadījis, par to domājot, plānojot, pētot vai sapņojot?
3. **Saskare:** Cik stundu tu esi darījis kaut ko, kas skāra realitāti: būvējis, pārdevis, jautājis īstam cilvēkam, kādam to parādījis?

Markusa skaitļi bija trīs gadi, ap 400 stundu un aptuveni divas. Šī attiecība, 200 pret 1, ir skaidrākā cerības atkarības bilde, ko es zinu.

Šodien attiecība nav jālabo. Tev tā tikai jāierauga.

**Lauka tests:** Uzraksti savu mapes auditu: ideja, tās vecums, plānošanas stundas, saskares stundas. Noliec attiecību vietā,

kur rīt no rīta to redzēsi.

2. NODAĻA

# Dopamīna uzskaite

Markusam pieder četrpadsmit domēnu. Quotekit.com bija aizņemts, tāpēc viņam ir quotekit.io, getquotekit.com, quotekitapp.com un vēl vienpadsmit citām mapes idejām. Katru gadu pienāk atgādinājumi par pagarināšanu, un viņš maksā. Kopā ap $170. Viņš sev saka, ka sargā zīmolu. Ja godīgi, domēna pirkšana ir viena no labākajām sajūtām, ko viņš zina. Kādas četras minūtes bizness ir īsts.

Viņa brālēns Teo dara to pašu ar aprīkojumu. Kamera par $900 YouTube kanālam, kurā ir trīs video. Stāvgalds jaunuzņēmumam, kura vēl nav. Kaltu komplekts galdniecības biznesam, ko viņš mēnesi pētīja. Pirkšana ir reibonis. Lietošana tā arī nekad īsti nenotiek.

## Ko dopamīns patiesībā dara

Dopamīnu parasti sauc par baudas vielu. Tā ir kļūda, un tā ir svarīga.

Slavenā 1997. gada rakstā neirozinātnieks Volframs Šulcs (Wolfram Schultz) un kolēģi pētīja pērtiķu dopamīna neironus. Pērtiķi mācījās, ka gaismiņa nozīmē sulas šļakatu. Sākumā neironi aktivizējās, kad atnāca sula. Bet, kad pērtiķi iemācījās, ka gaisma nozīmē „tūlīt būs sula", aktivitāte pārvietojās. Tagad neironi aktivizējās pie gaismas, pie solījuma. Uz pašu sulu tie

gandrīz nereaģēja. Un, ja sula neatnāca, aktivitāte nokritās zem normas tieši tajā brīdī, kad to gaidīja.

Psihologs Kents Beridžs (Kent Berridge) to precizēja. Viņš nošķīra „gribēšanu" no „patikšanas". Dopamīns dzen gribēšanu: vilkmi uz balvu, gaidīšanu, kāri. Patikšana, īstais prieks, kad balvu saņem, lielākoties darbojas uz citām sistēmām. Tu vari kaut ko ļoti gribēt, bet, kad tas ir rokās, tas tev patīk tikai mazliet.

Lasi to kā bilanci. Smadzenes tev samaksā avansā, pie signāla, par lietām, kas vēl nav notikušas. Domēns, kamera, specifikācija, sapņošana piektdien 23:40. Katra ir signāls, kas saka *tūlīt būs kaut kas labs*, un katra izraisa izmaksu. Tu ņem naudu no konta, kurā neko neesi iemaksājis.

## Kāpēc darīt ir sliktāk nekā sapņot

Te ir nežēlīgā daļa. Kad Markuss beidzot apsēžas rakstīt kodu, izmaksas vairs nav. Balva jau tika savākta sapņojot. Tagad ir tikai izmaksas: iestatīšana, kļūdas, dokumentācija, ko viņš nesaprot. Smadzenēm nav jauna signāla, ko viņam dot. No to skatpunkta labā ziņa jau ir pienākusi.

Vēl ļaunāk: īsts darbs gandrīz vienmēr atpaliek no sapņa. Un uz iztrūkumu dopamīns atbild ar kritumu. Tu gaidīji skaisto versiju, bet dabūji tukšu redaktoru. Šis kritums šķiet kā pierādījums, ka projekts ir nepareizs. Tā nav. Tā ir tikai grāmatvedība.

Tāpēc „atkarība no cerības" nav metafora. Gaidīšanas cilpa ir tā pati pamatmehānika, kas liek cilvēkiem raustīt spēļu automātu

sviras un atsvaidzināt ziņu plūsmu. Cerības atkarīgais ir atradis versiju, kas izskatās produktīva.

### Pārcelt izmaksu

Gribēšanu nevar izslēgt, un nevajag. Tā tev vajadzīga, lai uzkāptu jebkur. Bet tu vari mainīt, pie kā tā piesieta. Mērķis ir panākt, lai smadzeņu balva nostrādā par progresu, nevis par solījumiem.

Trīs praktiski gājieni:

1. **Beidz pirkt signālu.** Vairs nekādu domēnu, aprīkojuma, kursu vai rīku, kamēr tas, ko tie atbalsta, nav tiešām lietots. Teo galu galā pieņēma noteikumu: kameru drīkst pirkt pēc desmitā video, kas nofilmēts ar telefonu.
2. **Nopelni sapni.** Sapņot nav aizliegts. Tā ir balva. Divdesmit minūtes būvēšanas nopērk piecas minūtes iztēles. Dari tieši šādā secībā, un smadzenes sāk saistīt labo sajūtu ar darbu.
3. **Padari progresu redzamu.** Smadzenes reaģē uz signāliem, tāpēc dod tām īsta progresa signālus. Sienas kalendārs ar krustiņu par katru dienu, kad pieskāries projektam. Saraksts ar to, ko esi palaidis. Redzama gatavu melnrakstu kaudze. Mazas uzvaras, ko redzi katru dienu, ir tās iemaksas.

**Lauka tests:** Uzraksti visus „signāla pirkumus", ko pēdējos divos gados esi veicis sava sapņa labā: domēni, aprīkojums, kursi, grāmatas, lietotnes. Saskaiti summu. Tad atcel vai apturi vienu lietu, par ko maksā, bet nelieto.

3. NODAĻA

# Pozitīvas fantāzijas, negatīvi rezultāti

Prijai ir rituāls. Garajos lidojumos mājup no piegādātāju vizītēm viņa aizver acis un iztēlojas lasījumu.

Tas notiek mazā neatkarīgā grāmatnīcā, no tām ar čīkstošām grīdām. Četrdesmit saliekamie krēsli, visi aizņemti. Viņa lasa sava romāna pirmo nodaļu. Romāns ir par vecmāmiņas ceļu no Gudžaratas uz Nairobi 1952. gadā. Cilvēki smejas īstajās vietās. Pēc tam jauna sieviete stāv rindā, lai pateiktu: šī grāmata lika man piezvanīt savai vecmāmiņai. Prija rokās jūt cietos vākos iesietās grāmatas svaru.

Tā viņa darījusi varbūt simts lidojumos. Viņa nolaižas atpūtusies un laimīga. Romānā ir vienpadsmit lappuses, un kopš 2019. gada tas nav mainījies.

## Pētījums, ko neviens neuzlika uz plakāta

Gadu desmitiem pašpalīdzības grāmatas mums teica: vizualizē panākumus. Ieraugi, notici, sasniedz. Psiholoģe Gabriele Etingena (Gabriele Oettingen) visu karjeru pavadīja, šo ideju tiešām pārbaudot. Rezultāti ir neērti.

Pētījumu sērijā, kas publicēta 2002. gadā, viņa un Dorisa Maijere (Doris Mayer) lūdza cilvēkus aprakstīt fantāzijas par

kādu mērķi. Tad viņas sekoja, kas notiek. Absolventiem, kuri pozitīvāk fantazēja par lielisku darbu, nākamajos divos gados bija grūtāk iekļūt darba dzīvē. Studenti, kuri fantazēja par romānu ar savu simpātiju, retāk tiešām nonāca attiecībās. Studenti ar rožainākām fantāzijām par eksāmenu dabūja zemākas atzīmes. Pacientus, kuri visrožaināk fantazēja par atlabšanu pēc gūžas endoprotezēšanas, fizioterapeiti vērtēja kā sliktāk atlabstošus. Agrākā pētījumā ar diētu ievērotājiem tas pats raksts parādījās svara zaudēšanā.

Kāpēc? Vēlāki Etingenas un Hezeres Kapesas (Heather Kappes) laboratorijas darbi dod mājienu. Kad cilvēki ļāvās pozitīvām fantāzijām, viņu enerģija kritās. To mērīja gan pēc tā, cik enerģiski viņi paši jutās, gan pēc sistoliskā asinsspiediena. Ķermenis atslāba. Fantāzijā mērķis jau ir sasniegts. Kāpēc tērēt enerģiju, to dzenot?

Šis ir visas grāmatas mehānisms vienā teikumā: **spilgta fantāzija pasaka tavai nervu sistēmai, ka darbs ir izdarīts.**

## Gaidas nav fantāzijas

Tas nenozīmē, ka optimisms ir slikts. Tajos pašos pētījumos Etingena izdarīja ļoti svarīgu nošķirumu. *Pozitīvas fantāzijas*, brīvi peldoši perfekta iznākuma tēli, paredzēja mazāk pūļu un sliktākus rezultātus. Bet *pozitīvas gaidas*, spriedums, ka panākumi ir ticami, balstoties uz tavu pieredzi, paredzēja vairāk pūļu un labākus rezultātus.

Atšķirība ir pierādījumi. Gaidas saka: „Esmu uzrakstījusi 80 000 vārdu tehnisko atskaišu. Romāna melnrakstu gada laikā, visticamāk, varu uzrakstīt.” Fantāzija saka: „Četrdesmit krēsli, visi aizņemti.” Vienas balstās uz to, ko esi izdarījis. Otra peld

brīvi. Un tā ir patīkamāka tieši tāpēc, ka nekas to neietur pie zemes.

Cerības atkarīgais dzīvo gandrīz tikai no fantāzijām. Tāpēc risinājums nav beigt cerēt. Risinājums ir piesiet cerību pie zemes: pie pierādījumiem, pie šķēršļiem, pie nākamās darbības. 24. nodaļā ir pilns rīks tam: Etingenas četru soļu metode WOOP. Pagaidām vienkāršākais gājiens ir pieķert sevi darbībā.

### Pieķert fantāziju

Kad pamani, ka esi grāmatnīcā, palaišanas ballītē vai TED runā, uzdod trīs jautājumus:

1. **Kas te ir pierādījumi, un kas ir dekorācija?**
2. **Kam līdz nākamajam mēnesim jābūt patiesam, lai tas kļūtu ticamāks?**
3. **Kāds ir pirmais šķērslis, ar ko es saskartos rīt, ja sāktu?**

Svarīgs ir trešais jautājums. Fantāzija neizdzīvo saskari ar konkrētu šķērsli, un tieši tā ir jēga. Pie šķēršļa enerģija atgriežas.

Prija to izmēģināja nākamajā lidojumā. Pierādījumi: vienpadsmit lappuses, dažas no tām labas. Šķērslis rīt: viņa atvērtu failu, vēlreiz izlasītu pirmo lappusi, nolemtu, ka tā ir slikta, un aizvērtu. Tas arī viss. Tieši tas viņu bija apturējis sešus gadus. Uzrakstīts uz salvetes 37 000 pēdu augstumā, tas izskatījās mazāks, nekā viņa bija gaidījusi.

**Lauka tests:** Nākamreiz, kad pieķersi sevi panākumu fantāzijā, apstājies un uzraksti vienu visticamāko šķērsli, ar ko saskartos, ja sāktu rīt. Tikai nosauc to. Vēl nerisini.

4. NODAĻA

# Stāstīt nav darīt

Teo ieraksts LinkedIn parādījās pirmdienas rītā.

*Lielas ziņas. Pēc ilgām pārdomām es metos ar visu galvu Forgeline būvēšanā. Tas ir tirgus laukums, kas savieno neatkarīgus mēbeļu meistarus ar interjera dizaineriem. Nozare ir salūzusi, un es esmu te, lai to salabotu. Sekojiet līdzi.* Viņš pievienoja raķetes emoji un bildi, kur stāv darbnīcā, ko bija aizņēmies uz pēcpusdienu.

Ieraksts savāca 212 „patīk" un 46 komentārus. Bijušais vadītājs uzrakstīja: „Lepojos ar tevi, vecīt." Tante to pārpublicēja. Teo lielāko dienas daļu atsvaidzināja ierakstu, atbildēja uz komentāriem un jutās kā uzņēmuma dibinātājs.

Tas bija martā. Jūnijā Forgeline bija vienas lapas mājaslapa ar e-pasta pierakstīšanās formu un deviņiem abonentiem. Seši no tiem bija radinieki. Teo jau bija pārgājis uz podkāstu.

## Smadzenes aplausus skaita kā progresu

09. gadā Pēters Golvicers (Peter Gollwitzer) un kolēģi publicēja pētījumu ar apzināti provokatīvu nosaukumu: „When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?" Viņi pētīja cilvēkus, kuriem ļoti svarīgi identitātes mērķi, piemēram, kļūt par juristu vai

psihologu. Kad kāds cits pamanīja cilvēka nodomu tiekties uz šo mērķi, cilvēks pēc tam strādāja *mazāk* nekā tie, kuru nodomus neviens nepamanīja.

Skaidrojums nāk no tā, ko Golvicers sauc par pašpabeigšanas teoriju. Identitātes mērķus, piemēram, „es esmu dibinātājs" vai „es esmu rakstnieks", daļēji var apmierināt simboli. Amats, vizītkarte, ieraksts, kam aplaudē sveši cilvēki. Kad citi atzīst tavu nodomu, smadzenes priekšlaicīgi sajūt, ka identitāte tev jau ir. Mērķis šķiet daļēji sasniegts. Spiediens rīkoties krītas.

Teo nedabūja 212 „patīk" par tirgus laukuma uzbūvēšanu. Viņš tos dabūja par paziņošanu. Bet smadzenes tos tik un tā ierakstīja kā progresu.

## Identitātes kostīms

Šī ir cerības ieraduma sociālā puse. Dažas no biežākajām formām:

- Vīziju dēlis, ko apbrīno katru dienu un kas aizvieto plānu.
- Amats tavā aprakstā („Dibinātājs", „Autors", „Radītājs") kaut kam, kā vēl nav.
- Gadiem slīpēts stāsts vakariņu ballītēs par projektu bez neviena lietotāja.
- Saruna „Es te domāju par...", atkal un atkal ar tiem pašiem draugiem.

Katra no šīm lietām ļauj tev valkāt identitātes kostīmu, nedarot darbu, ko tā prasa. Kostīms ir ērts. Tā arī ir problēma.

### Runā par to, ko izdarīji

Risinājums ir vienkāršs. Tas ir Rūtas otrdienas vakara darbnīcas vienīgais noteikums, un mēs to apmeklēsim II daļā: **drīkst runāt tikai par to, ko izdarīji, nekad par to, ko plāno darīt.**

Tas nenozīmē strādāt pilnīgā slepenībā. Slepenībai ir savas izmaksas, un pie tām nonāksim nodaļā par kaunu. Un tas nenozīmē, ka identitāte ir ienaidnieks. 31. nodaļa parāda, kā identitāti pieņemt pareizi. Atšķirība ir darbību secībā:

- Nodomu paziņošana dod balvu pirms darba. Rezultātu atskaite dod balvu pēc tā.
- „Es palaižu tirgus laukumu" ir kostīms. „Šonedēļ piezvanīju vienpadsmit mēbeļu meistariem, un četri teica, ka pamēģinās" ir pierādījums.
- Ja gribi atbildību, pasaki vienam cilvēkam, ko izdarīsi un līdz kuram laikam, un palūdz viņu pārbaudīt. Tad pastāsti, kas notika. Tas ir līgums, nevis izrāde.

Pārbaude: vai teikums joprojām iespaidotu, ja pēc tā nekas nesekotu? „Es metos ar visu galvu" iespaido arī tad, ja aiz tā nekā nav. Tāpēc tas ir bīstams. „Es palaidu pirmo versiju četriem lietotājiem" strādā tikai tad, ja tā ir taisnība.

**Lauka tests:** Nākamās septiņas dienas aizliedz sev nākotnes laiku, kad runā par savu projektu. Ja kāds jautā, pie kā strādā, atbildi tikai ar to, ko izdarīji šonedēļ. Pat ja atbilde ir „pagaidām neko". Ievēro, kāda ir sajūta.

5. NODAĻA

# Paralīze no analīzes

Tabulā ir 11 kolonnas un 34 rindas.

Kolonnas ir mobilās izstrādes ietvari, ar ko Markuss varētu būvēt QuoteKit: React Native, Flutter, vietējais Swift un Kotlin un vēl astoņi. Rindas ir kritēriji: veiktspēja, kopienas lielums, darbinieku pieejamība, darbs bezsaistē, mācīšanās līkne, licences noteikumi, ilgtspēja. Katrā šūnā ir vērtējums no 1 līdz 5 un komentārs. Daži komentāri ved uz foruma diskusijām no 2021. gada. Tabulai ir cilne svariem. Vēl viena cilne pārbauda svarus.

Viņš to būvēja četrus mēnešus. Divi ietvari ir neizšķirti. Viņš gaida jaunu veiktspējas testu, lai izlemtu.

Jebkurš no pirmajiem pieciem būtu derējis. Santehniķis Ohaio to nekad neuzzinās, un viņam būs vienalga.

### Inženiera lāsts

Inženierus māca: septiņreiz nomēri, vienreiz nogriez. Labs padoms, kad griezt ir dārgi un neatgriezeniski. Kaut kur pa ceļam daudzi no mums sāka mērīt četrdesmit reizes un nekad negriezt.

Analīze šķiet kā progress, jo tā aizņemas darba izskatu. Tu lasi, salīdzini, mācies. Tu iegūsti īstas zināšanas. Bet tu neiegūsti

risku. Lēmumā, ko neesi pieņēmis, tu nekad nevari kļūdīties. Tā ir slēptā balva. Pētīšana ir cienījamākā slēptuve, kāda ir gudram cilvēkam.

## „Maksimizētāji" un „apmierinātāji"

Psihologs Berijs Švarcs (Barry Schwartz) apraksta divus izvēles veidus. „*Maksimizētājiem*" vajag labāko variantu, tāpēc viņi meklē un salīdzina, līdz ir pārliecināti. „*Apmierinātāji*" uzliek latiņu „pietiekami labi" un ņem pirmo variantu, kas to pārvar.

Varētu domāt, ka „maksimizētāji" beigās ir laimīgāki, jo viņi izpilda vairāk mājasdarbu. Švarca pētījumos tā nav. Viņi ir mazāk apmierināti ar savām izvēlēm, vairāk nožēlo un biežāk šaubās. Vienā pētījumā ar absolventiem, ko vadīja Šīna Ijengara (Sheena Iyengar) kopā ar Reičelu Velsu (Rachel Wells) un Švarcu, „maksimizētāji" dabūja darbus ar apmēram par 20 procentiem lielāku sākuma algu. Taču par darbu un meklēšanu viņi jutās sliktāk nekā „apmierinātāji". Viņiem gāja labāk, bet viņi jutās sliktāk.

Ir arī otra cena. Pēc noteikta punkta vairāk informācijas nemazina risku. Tā mazina tikai tavu gatavību rīkoties, jo katrs jauns raksts atrod jaunu iemeslu raizēm. Tabula aug. Pārliecība sarūk.

## Informācijas vērtība

Inženieriem te ir labāks rīks nekā gribasspēks. To sauc par informācijas vērtību, un tas uzdod vienu jautājumu: **vai kāda ticama atbilde mainītu to, ko es darīšu tālāk?**

Ja Markuss uzzina, ka Flutter testos ir par 8 procentiem ātrāks nekā React Native, vai tas maina viņa nākamo soli? Nē. Tāmes formu labi darbinās jebkurš. Šīs informācijas vērtība ir gandrīz nulle, lai cik interesanta tā būtu.

Džefs Bezoss (Jeff Bezos) tam deva skaitli savā 2016. gada vēstulē Amazon akcionāriem: lielākā daļa lēmumu jāpieņem ar apmēram 70 procentiem informācijas, ko gribētos. Ja gaidi 90 procentus, visticamāk, tu esi lēns. Kļūdīties bieži ir lētāk nekā būt lēnam, ja vien kļūdu ātri pamani un izlabo. 35. nodaļa ir par to, kā šo labošanas cilpu uzbūvēt.

### Lēmuma protokols tiem, kas pārdomā

1. **Vispirms uzraksti latiņu.** Pirms pētīšanas uzskaiti trīs līdz piecas lietas, ko variantam *obligāti* jādara. Nevis „būtu jauki". Obligātās.
2. **Ierobežo pētīšanas laiku.** Dod sev fiksētu budžetu: divas stundas, vienu nedēļas nogali, vienu nedēļu lielām lietām. Kad tas beidzas, izlem ar to, kas ir.
3. **Ņem pirmo variantu, kas pārvar latiņu.** Ne labāko. Pirmo, kas ir pietiekami labs.
4. **Uzdod informācijas vērtības jautājumu** pirms katras papildu pētīšanas stundas. Ja neviena atbilde nemainītu nākamo soli, beidz.
5. **Uzraksti, kas liktu tev pārdomāt.** „Ja bezsaistes sinhronizācija prasīs vairāk par divām nedēļām, pārskatīšu." Tagad lēmumam ir izeja, tāpēc tas šķiet mazāk galīgs.

Markuss izmēģināja protokolu kādā svētdienas pēcpusdienā. Viņa obligātās lietas: darbojas iPhone un Android, strādā

bezsaistē, un mēneša laikā viņš var uzbūvēt prototipu. Der trīs ietvari. Viņš izvēlējās to, ko jau pa pusei prata. Tas aizņēma 40 minūtes, un četru mēnešu tabula aizceļoja uz arhīvu.

**Lauka tests:** Izvēlies vienu lēmumu, ko pēti pārāk ilgi. Uzraksti obligātās lietas, dod sev vienu stundu un izlem. Uzraksti, kas liktu tev pārdomāt.

6. NODAĻA

# Iespēju kalns

Teo pārlūkā ir atvērtas 63 cilnes. Reiz viņš saskaitīja.

Tur ir kurss par spēļu dizainu, kurss par mēbeļu darināšanu, Reddit diskusija par dropšipingu, trīs video montāžas pamācības, ceļvedis pilota licences iegūšanai, divas darba vakances klimata jaunuzņēmumos, Forgeline mājaslapa un garš raksts „Kā es pirmajā gadā nopelnīju $40K Etsy". Katra cilne ir durvis. Aiz katrām durvīm ir dzīve, kāda viņam varētu būt.

Viņam ir 27 gadi. Viņš ir vesels, gudrs un dzīvo iespējām bagātākajā brīdī cilvēces vēsturē. Viņš var bez maksas iemācīties jebko, pārdot jebkuram uz zemeslodes un dibināt uzņēmumu ar klēpjdatoru. Un viņam šķiet, ka viņš slīkst.

## Vairāk iespēju, vairāk paralīzes

Varbūt esi dzirdējis par slaveno ievārījumu pētījumu. 2000. gadā Šīna Ijengara (Sheena Iyengar) un Marks Lepers (Mark Lepper) pārtikas veikalā uzlika degustācijas galdiņu. Kad tajā bija 24 ievārījumi, apstājās vairāk cilvēku, bet nopirka tikai 3 procenti. Kad bija 6, nopirka 30 procenti. Vairāk izvēles, mazāk rīcības.

Godīgi sakot, ievārījumu pētījums nav tik stingrs, kā liek domāt tā slava. 2010. gada metaanalīze, ko veica Benjamins Šeibehenne

(Benjamin Scheibehenne) ar kolēģiem, apvienoja desmitiem eksperimentu. Vidējais izvēles pārslodzes efekts bija tuvu nullei. Dažreiz vairāk iespēju cilvēkus paralizē, dažreiz ne. Tas atkarīgs no apstākļiem. Piemēram, cik grūti variantus salīdzināt un cik nedrošs tu esi par to, ko gribi.

Diemžēl dzīves izvēles trāpa visos šajos apstākļos. Tās ir grūti salīdzināt (spēļu dizains vai mēbeles?), likmes ir augstas, un lielākā daļa no mums nezina, ko grib, kamēr nav pamēģinājuši. Lielajos lēmumos izvēles pārslodze ir īsta.

## Cik maksā turēt durvis vaļā

Asprātīgā 2004. gada eksperimentā Džiungs Šins (Jiwoong Shin) un Dens Ariēli (Dan Ariely) lika cilvēkiem spēlēt datorspēli. Tajā bija vairākas durvis uz istabām ar dažādu punktu vērtību. Ja durvis kādu laiku neklikšķināja, tās sāka sarukt un beigās pazuda. Cilvēki tērēja klikšķus un zaudēja punktus, tikai lai durvis neaizvērtos. Pat ja istabas aiz tām bija mazāk vērtas. Viņi maksāja īstu cenu, lai noturētu dzīvas nevajadzīgas iespējas.

Tās ir Teo 63 cilnes. Katrām atvērtām durvīm ir uzturēšanas cena: uzmanība, vainas sajūta, klusā fona dūkoņa „man tiešām vajadzētu...". Un cerības atkarīgais tur tās visas vaļā. Jo aizvērt durvis nozīmē atzīt, ka dzīve ir galīga un jāizvēlas viens ceļš.

Turēt iespējas vaļā šķiet kā neizvēlēties. Tā nav. **Tā ir izvēle, parasti visdārgākā, un rēķinu maksā gados.** 27 gados Teo var atļauties dažas. 47 gados viņš atskatīsies uz divdesmit gadiem pa pusei izpētītu istabu.

## Katrs „jā” ir tūkstoš „nē”

Stīvs Džobss (Steve Jobs) mēdza teikt, ka fokuss nozīmē pateikt „nē” simts citām labām idejām. Grūti nav atteikt sliktām idejām. Grūti ir atteikt labām, tām, kas tiešām varētu strādāt, lai viena no tām varētu.

Lūk, kā sākt, pirms pilnās metodes 28. nodaļā:

1. **Uztaisi sarakstu „ne tagad”.** Ieraksti visas idejas, projektus un „kādreiz” vienā dokumentā. Redzēt tos visus reizē ir atskurbinoši un dīvainā kārtā nomierinoši. Tur tie ir drošībā. Tev tie nav jātur galvā.
2. **Aizver cilnes, burtiski.** Saglabā tās grāmatzīmēs vienā mapē NE TAGAD un aizver. Idejas nav pazudušas. Tās vienkārši vairs neprasa īri.
3. **Izvēlies vienu, ko pārbaudīt, nevis ar ko precēties.** Šodien tev nav jāizvēlas mūža darbs. Tev jāizvēlas nākamais eksperiments. Tās ir daudz mazākas durvis.

Teo sarakstā „ne tagad” bija 31 punkts. Viņš ilgi uz to skatījās un teica: „Tas nav plāns, tas ir muzejs.”

**Lauka tests:** Uzraksti savu sarakstu „ne tagad”. Katru ideju, katru „kādreiz”. Tad aizver visas cilnes, lietotnes vai klades, kas saistītas ar visām, izņemot vienu.

7. NODAĻA

# Salīdzināšanas mašīna

Markusam vajadzēja vienu vakaru, lai pirmo reizi nogalinātu QuoteKit.

Viņš rīkojās atbildīgi un izpētīja tirgu. Stundas laikā viņš atrada vairāk nekā piecdesmit lietotņu darbam uz lauka. Vairākām bija riska kapitāla finansējums. Vienai bija spīdīgs video ar santehniķi tīrā furgonā, kurš smaidot skatās planšetē. Dibinātājam bija 24 gadi, un viņš bija piedalījies podkāstā, kas Markusam patika. Logo bija labāks par viņējo. Markuss aizvēra datoru un divus mēnešus mapi neatvēra.

Prijai ir sava versija. Sieviete, ar ko viņa kopā studēja, pagājušajā pavasarī izdeva savu pirmo romānu. Par to bija recenzija avīzē, ko Prija lasa. Prija grāmatu nopirka, izlasīja divdesmit lappuses un nolika plauktā ar vāku uz leju. Tur tā joprojām guļ.

### Labāko brīžu apkopojums pret neveiksmju apkopojumu

54. gadā psihologs Leons Festingers (Leon Festinger) izteica domu, ka cilvēki savas spējas vērtē galvenokārt, salīdzinot sevi ar citiem. Ciemā tas bija loģiski. Tu salīdzināji sevi ar dažiem desmitiem cilvēku, ko tiešām pazini. Un tu redzēji viņu visu dzīvi, arī sliktās dienas.

Tagad tu kabatā nēsā salīdzināšanas mašīnu, un tā ir krāpnieciska. Tā rāda visu citu palaišanas dienas, finansējuma kārtas un grāmatu līgumus. Bet ne viņu atteikumus, parādus vai šaubas divos naktī. Toties savu jucekli tu redzi katru sekundi. Tu salīdzini viņu labāko brīžu apkopojumu ar savu neveiksmju apkopojumu. Autors Džons Akafs (Jon Acuff) to labi pateica: nesalīdzini savu sākumu ar kāda cita vidu.

## Ko patiesībā nozīmē piecdesmit konkurentu

Lūk, inženiera skatījums. Kad Markuss atrada piecdesmit konkurentu, viņš to nolasīja kā „par vēlu". Dati saka ko citu.

1. **Konkurenti pierāda pieprasījumu.** Neviens nebūvē piecdesmit lietotnes problēmai, kuras nevienam nav. Tukšs tirgus ir daudz biedējošāks nekā pārpildīts. Parasti tas nozīmē, ka tirgus nav.
2. **Lielākā daļa konkurentu ir trausli.** Daudzi no tiem piecdesmit ir viens vai divi cilvēki, kas arī dzīvo no cerības. Daži nav atjaunināti gadiem. Finansējums nav aizsargvalnis. Tas ir pulkstenis, kas tikšķ.
3. **Tev nav jāuzvar viss tirgus. Tev vajag tā stūrīti.** Rakstnieks Kevins Kellijs (Kevin Kelly) slavenā 2008. gada esejā apgalvoja, ka radītājs var dzīvot no apmēram 1000 īstu fanu. QuoteKit nav jāuzvar finansēts jaunuzņēmums. Tam vajag dažus simtus santehniķu, kuri to mīl.

## Lasi vienas zvaigznes atsauksmes

Noderīgākais, ko vari darīt ar konkurentu, nav viņu apskaust. Noderīgākais ir izpētīt viņu sūdzības.

Kad Markuss beidzot atgriezās pie sava saraksta, viņš izlaida mārketinga lapas un lasīja vienas zvaigznes atsauksmes lietotņu veikalā. Divdesmit minūtēs parādījās raksts. „Taisīts lieliem uzņēmumiem." „Par daudz funkciju, man vajag tikai tāmi." „$89 mēnesī vienam meistaram? Nē, paldies." „Ar cimdiem nevar lietot."

Pie pēdējās viņš apstājās. Viņa tēvs mēdza sastādīt tāmes ar ziežvielām uz rokām. Finansētie jaunuzņēmumi būvēja uzņēmumiem ar birojiem un dispečeriem. Neviens nebūvēja santehniķim, kurš viens stāv pagrabā. Piecdesmit konkurentu viņam tikko bija iedevuši produkta specifikāciju.

### Salīdzināšanas noteikumi

- **Salīdzini uz priekšu, nevis uz sāniem.** Vienīgais godīgais salīdzinājums ir tu pret sevi pirms sešiem mēnešiem.
- **Pēti, neritini.** Skaties uz konkurentiem, lai uzzinātu kaut ko konkrētu, ar taimeri, un tad beidz.
- **Apklusini izraisītājus.** Ja kāda plūsma tev droši liek aizvērt datoru, apklusini to. Kad būsi palaidis, varēsi ieslēgt atpakaļ.

Mēnesi vēlāk Prija noņēma romānu no plaukta un izlasīja līdz galam. Tas bija labs, ne izcils. 112. lappusē bija neveikla rindkopa. Prijai tas deva milzīgu drosmi.

**Lauka tests:** Atrodi trīs lielākos konkurentus vai paraugus. Izlasi divdesmit vienas zvaigznes atsauksmes vai kritiskus komentārus par viņiem. Uzraksti trīs biežākās sūdzības. Tā ir tava iespēja.

8. NODAĻA

# Ierašanās maldi

E-pasts pienāca ceturtdienā: Prija paaugstināta par Dzinējsistēmu direktori. To viņa bija gribējusi vienpadsmit gadus. Komanda aizveda viņu vakariņās. Vīrs nopirka šampanieti. Tēvs, kurš reti teica ko jauku, piezvanīja un teica: „Labi. Tagad neiekārtojies par ērtu."

Pēc divām nedēļām viņa sēdēja savā jaunajā, mazliet lielākajā kabinetā. Bija otrdienas pēcpusdiena. Viņa lasīja budžeta tabulu un jutās tieši tāpat kā agrāk. Ne skumji. Vienkārši normāli. Virsotne izrādījās vienkārši vieta. Un no skata vien nevar dzīvot.

Tajā naktī, īsti nezinot kāpēc, viņa pirmo reizi gada laikā atvēra vienpadsmit lappušu romāna failu. Izlasīja un atkal aizvēra.

## Maldi

Psihologs Tals Bens-Šahars (Tal Ben-Shahar) radīja terminu „ierašanās maldi". Tā ir pārliecība, ka mērķa sasniegšana mūs padarīs ilgstoši laimīgus. Viņš to iemācījās grūtā ceļā, kad bija jauns skvoša spēlētājs. Viņš ticēja, ka uzvara Izraēlas čempionātā padarīs viņu laimīgu uz visiem laikiem. Viņš uzvarēja. Laime ilga dažas stundas.

Vispārējo mehānismu sauc par hedonisko adaptāciju. Mēs pierodam pie labām lietām, un ātri. Jauns darbs, jauna māja, algas pielikums, palaišana. Pacēlums ir īsts, bet tas izgaist, bieži dažu mēnešu laikā. Un mēs slīdam atpakaļ uz savu ierasto līmeni.

Ātra godīguma pārbaude. Varbūt esi dzirdējis, ka loterijas laimētāji beigās nav laimīgāki par citiem. Šis apgalvojums nāk no neliela 1978. gada pētījuma ar 22 laimētājiem, un gadu desmitiem tas ir pārspīlēts. Lielāki un jaunāki pētījumi ar Zviedrijas loterijas spēlētājiem atklāja, ka lieli laimesti tiešām paaugstina apmierinātību ar dzīvi, un efekts paliek. Nauda un sasniegumi ir svarīgi. Tikai mazāk svarīgi un ātrāk izgaist, nekā sapnis solīja. Virsotne ir jauka. Tā nav glābiņš.

## Kāpēc tas tevi notur bāzes nometnē

Cerības atkarīgais ierašanās maldus nojauš, pat tos nenosaucot. Kaut kur iekšā tu tur aizdomas, ka pabeigta lietotne, grāmata vai bizness nebūs tāda sajūta kā sapnī. Tāpēc tu sapni turi nepabeigtu. Tur solījums paliek vesels. Kamēr neesi ieradies, ierašanās vēl var būt perfekta.

Un sasniedzējiem kā Prijai ir otrs slazds. Katru virsotni tūlīt nomaina augstāka. Direktore kļūst par viceprezidenti. Viceprezidente kļūst par valdes locekli. Finiša līnija pārvietojas katru reizi, kad tai tuvojies. Tāpēc tu nekad nejūties pabeidzis un nekad nejūties brīvs darīt to, kas tev patiešām rūp.

## Apgriez to otrādi

Šajos maldos ir paslēpta laba ziņa. Ja ierašanās tevi nepadara laimīgu, tad ierašanās nekad nav bijusi galvenais. Galvenais ir

kāpiens. Un kāpiens ir vienīgā daļa, kas tev var būt tagad, šodien, neko negaidot.

Praktiski tas nozīmē mainīt to, ko mēri:

- **Mēri ieguldījumu, ne tikai iznākumu.** „Uzrakstīju 300 vārdus" ir tavā varā katru dienu. „Mani izdeva" nav. Seko pirmajam, un otrais biežāk nekā ne nokārtojas pats.
- **Nosauc procesa labās daļas.** Kas tev patiks pašā darbā? Koda mīkla, agra rīta klusums, teikums, kas beidzot nostājas vietā. Uzraksti tās. Tās ir īstā balva.
- **Svini pagrieziena punktus īsi, tad jautā, ko tu mācies.** Nevis „Kāda ir nākamā virsotne?", bet „Kas tagad ir interesants?"

Prija izdarīja mazu maiņu. Mērķa „pabeigt romānu" vietā viņa uz līmlapiņas uzrakstīja: *Pavadīt sestdienu rītus ar vecmāmiņu.* Tas jau bija tas, kas rakstīšana patiesībā bija. Veids, kā pavadīt laiku ar cilvēku, pēc kura viņa ilgojās. To viņa varēja dabūt katru nedēļu, sākot ar šo brīdi.

**Lauka tests:** Atceries pēdējo lielo mērķi, ko sasniedzi. Uzraksti, cik ilgi turējās labā sajūta. Tad uzraksti trīs lietas, kas tev patiktu sava pašreizējā sapņa *procesā*, lai kā tas beigtos.

9. NODAĻA

# Divu veidu nožēla

Lēna jau mēnesi divreiz nedēļā apmeklēja Rūtu, līdz ieraudzīja zīmējumu.

Rūtai bija 81 gads. Viņa atlaba pēc kritiena, kurā ieplaisāja plaukstas locītava, un bija par to nepacietīga. Lēna bija viņas mājas aprūpes māsa. Viņa pārbaudīja zāles un asinsspiedienu un raudzījās, lai Rūta nekāpj pa kāpnēm. Kādā pēcpusdienā, meklējot tīru dvieli, Lēna atvēra nepareizo atvilktni. Tur bija dzeltējusi rasēšanas papīra lapa: precīzs, skaists kaut kādas skavas tehniskais rasējums. Izmēri ierakstīti rūpīgā rokrakstā, datums: 1974. gada marts.

„Tā ir ātri maināma virpas patrona," Rūta teica no durvīm. „Es to izdomāju rūpnīcā. Katram virpotājam cehā tā būtu ietaupījusi divdesmit minūtes uz katru iestatīšanu."

„Kas ar to notika?"

„Nekas. Tas arī notika." Rūta paņēma rasējumu un kādu laiku uz to skatījās. „Mans meistars teica, ka patenti ir inženieriem, nevis meitenēm no ceha. Es viņam noticēju. Pēc pieciem gadiem kāda vācu firma izlaida gandrīz to pašu. Es to redzēju katalogā." Viņa uzmanīgi ielika rasējumu atpakaļ atvilktnē. „Dzīvē esmu pieļāvusi daudz kļūdu. Lielāko daļu esmu aizmirsusi. Par šo rasējumu es domāju katru nedēļu."

## Darbība izgaist, bezdarbība paliek

Rūtas pieredze atbilst vienam no noturīgākajiem atklājumiem nožēlas psiholoģijā. 1995. gadā Tomass Gilovičs (Thomas Gilovich) un Viktorija Medveca (Victoria Medvec) pārskatīja pētījumus un aprakstīja, kā nožēla mainās laikā. Īstermiņā cilvēki vairāk nožēlo savas darbības: ko pateica, sliktu ieguldījumu, darbu, ko pieņēma. Bet ilgtermiņā svari apgriežas. Atskatoties uz visu dzīvi, cilvēki daudz vairāk nožēlo to, ko *nedarīja*: nesākto biznesu, nepiezvanīto cilvēku, neuzņemto risku.

Pētnieki minēja iemeslus. Kad darbība izdodas slikti, mēs ar to tiekam galā. Mēs mācāmies, izskaidrojam, labojam, un beigās stāstām to kā stāstu ar nobeigumu. Bezdarbībai nobeiguma nav. Neizmēģinātais ceļš iztēlē paliek perfekts, jo tam nekad nav nācies satikt realitāti. Tā potenciāls ar laiku aug. Bet mēģinājuma cena, kas kādreiz šķita tik liela, atmiņā sarūk. Daniels Kānemans (Daniel Kahneman) iebilda, ka daudzas bezdarbības nožēlas ir drīzāk skumjas ilgas, nevis sāpes. Vēlāki darbi kopā ar Giloviču parādīja, ka daļēji taisnība bija abiem. Darbības nožēla dzeļ karsti. Bezdarbības nožēlā ilgas sajaucas ar kaut ko tuvāku izmisumam.

Paliatīvās aprūpes māsa Bronija Vēra (Bronnie Ware) rakstīja par to, ko nožēloja viņas mirstošie pacienti. Visbiežāk viņa dzirdēja šo: *Kaut man būtu bijusi drosme dzīvot dzīvi, kas atbilst man pašam, nevis dzīvi, ko no manis gaidīja citi.*

Viņas stāstā neviens nevēlējās, kaut būtu pavadījis vairāk laika, vispirms visu padarot perfektu.

## Process, kas nekad nebeidzas

Programmatūrā process, kas nekad nebeidzas, ir kļūda. Tas sēž fonā, tur atmiņu, tērē ciklus un palēnina visu pārējo. Varbūt gadiem to nepamanīsi. Tad kādu dienu sistēma velkas, un tu beidzot to atrodi. Tas joprojām darbojas un joprojām gaida ievadi, kas nekad nepienāks.

Tieši par to kļūst neizmēģināts sapnis. Markusa QuoteKit, Prijas romāns, Rūtas patrona. Neizdevies mēģinājums beigās iziet ar kļūdas kodu un mācību. Neizmēģināts sapnis vienkārši turpina darboties.

Rūta galu galā savējam neļāva darboties mūžīgi. 2009. gadā, gadu pēc vīra nāves, viņa iztīrīja garāžu, uzstādīja savu veco virpu un pie durvīm piestiprināja ar roku krāsotu zīmi: OTRDIENAS DARBNĪCAS VAKARS. 19:00. ATNES KAUT KO, KO IZDARĪJI. Lēnai viņa teica, ka tas ir „lai neviens cits netur rasējumu atvilktnē".

Lēna neko neteica. Viņai arī bija atvilktne. Tā bija pilna ar ēku skicēm.

## Nožēlas audits

Nožēlas asimetriju var lietot kā lēmumu rīku. Tā ir vienkāršākā nožēlas minimizēšanas ietvara forma, kas aprakstīts 26. nodaļā.

1. **Uzskaiti savas bezdarbības.** Uzraksti trīs lietas, ko neizdarīji un par ko joprojām domā. Ievēro, cik dzīvas tās joprojām ir.
2. **Paredzi pašreizējo.** Sapnim, uz kura tu tagad sēdi, iztēlojies divas nākotnes pēc desmit gadiem. Vienā tu mēģināji un

neizdevās. Otrā tu nekad nemēģināji. Kura joprojām sāpēs pēc divdesmit gadiem?

3. **Atrodi mazāko soli, kas pabeidz procesu.** Ne pilnu apņemšanos. Tikai tik daudz darbības, lai sapnim būtu izejas kods: panākums vai neveiksme.

Ar to beidzas I daļa, diagnoze. Tagad tu zini, kāpēc cerības ieradums ir tik patīkams un ko tas maksā. II daļa uzdod grūtāku jautājumu: kāpēc dažiem no mums āķis ieķeras daudz dziļāk nekā citiem?

**Lauka tests:** Izdari nožēlas auditu. Tad šodien izdari vienu lietu, kas tavu pašreizējo sapni virza no „nekad nemēģināts" uz „mēģināts": nosūti e-pastu, uzraksti lappusi, uzdod jautājumu.

II DAĻA

# Kur tu sāki

10. NODAĻA

# Kur tu sāki

Darbnīcas vakars smaržoja pēc dzesēšanas eļļas un kafijas.

Rūtas garāžā stāvēja virpa, vecāka par jebkuru klātesošo. Pie sienas bija perforēts dēlis ar instrumentiem, katra kontūra apvilkta ar marķieri, lai zinātu, kur to likt atpakaļ. Un seši dažādi krēsli. Pie sienas karājās tāfele ar vienu rindu augšā, Rūtas lielajiem burtiem: KO TU IZDARĪJI ŠONEDĒĻ?

Markuss atnāca, jo Rūta dzīvoja trīs mājas tālāk. Pirms gada viņa bija redzējusi, kā viņš nes mājās 3D printera kasti. Viņa pajautāja, ko viņš ir izprintējis. Viņš atzinās, ka printeris joprojām ir kastē. „Otrdien," viņa teica. „Septiņos. Atnes kasti." Teo atnāca, jo Markuss negribēja iet viens. Prija atnāca, jo Rūta viņu bija apmācījusi cehā, kad Prija bija 22 gadus veca praktikante. Kad Prija piezvanīja savai vecajai mentorei pastāstīt par paaugstinājumu, Rūta teica: „Apsveicu. Kad tu darīsi kaut ko, ko tiešām gribi?" Lēna atnāca, jo Rūta palūdza viņu palikt pēc maiņas, un viņa neizdomāja pieklājīgu veidu, kā atteikt.

Rūta gāja pa apli. Kad Markuss teica, ka ir „papētījis dažus ietvarus", viņa teica: „Tas nav kaut kas, ko tu izdarīji. Tas ir kaut kas, ko tu dari, lai nebūtu jādara nekas." Tad viņa uzdeva

jautājumu, ko vienmēr uzdod jaunpienācējiem. To, kas dod nosaukumu šai grāmatas daļai.

„Kur tu sāki? Kas tev iemācīja, kas notiek, kad tev neizdodas?"

## Tas pats padoms, dažādas ausis

Divi cilvēki var dzirdēt „vienkārši dari" un sadzirdēt dažādas lietas. Viens dzird atļauju. Otrs dzird apsūdzību: *Kas tev kaiš, ka tu vēl neesi to izdarījis?* Trešais nedzird neko, jo jau pirms gadiem pārstāja kaut ko gribēt. Padoms krīt uz pamatiem, un pamatus ielej bērnībā.

Runa nav par vecāku vainošanu. Lielākā daļa darīja labāko, ko varēja ar to, kas viņiem bija. Daudzi paši strādāja pēc savas bērnības rasējumiem. Runa ir par to, lai saprastu savus noklusējumus. Tad tu vari beigt cīnīties pats ar sevi, pat nezinot, kāpēc.

## Kur Freids kļūdījās, un kas izdzīvoja

Jebkura saruna par to, kā bērnība veido pieaugušo, uzduras Zigmundam Freidam (Sigmund Freud). Tāpēc parunāsim par viņu godīgi.

Lielākā daļa Freida konkrēto teoriju nav izturējušas pārbaudi. Nav labu pierādījumu orālajai, anālajai un falliskajai attīstības stadijai. Nav arī Edipa kompleksam tādā veidā, kā viņš to aprakstīja. Psihoanalīze, kā viņš to praktizēja, balstījās uz gadījumu stāstiem, nevis pārbaudāmām prognozēm.

Bet, kā apgalvojis psihologs Drū Vestens (Drew Westen), dažas Freida plašās idejas izdzīvoja pārveidotā, pārbaudāmā formā. Liela daļa garīgās dzīves tiešām notiek ārpus apziņas. Cilvēki

tiešām jūt pretrunīgus motīvus vienlaikus. Un bērnības pieredze tiešām veido pieaugušā personību. Mūsdienu pētījumi šo pēdējo domu izsaka galvenokārt caur piesaistes teoriju. Tā izauga no Džona Boulbija (John Bowlby) un Mērijas Einsvortas (Mary Ainsworth) darba. Tā pēta, kā bērna agrīnās attiecības ar aprūpētājiem rada veidni drošībai, uzticībai un riskam.

Lūk, šai grāmatai svarīgākais atklājums. R. Krisa Frēlija (R. Chris Fraley) 2002. gada metaanalīze atklāja, ka piesaistes drošība no zīdaiņa vecuma līdz pieaugušajam ir mēreni stabila. Mēreni, ne pilnīgi. Cilvēku modeļi mainās līdz ar attiecībām, dzīves notikumiem un apzinātu darbu. Pētniekiem pat ir termins pieaugušajiem, kuri uzauga nedroši un kļuva droši: *nopelnīta drošība*. Tavs sākumpunkts tevi veidoja. Tas tev nav piespriests uz mūžu.

## Mantotais kods

Lūk, kā es par to domāju kā inženieris. Tava agrīnā programmēšana ir mantotais kods. To rakstīja cilvēki zem spiediena, ar rīkiem, kas viņiem bija, videi, kuras vairs nav. Daļa no tā ir ģeniāla. Daļa turas kopā ar līmlenti. Lielā daļā nav komentāru, tāpēc tu nezini, kāpēc tas dara to, ko dara. Tu to neuzrakstīji, bet tagad tu to uzturi.

Mantoto kodu nelabo, visu izdzēšot un sākot no nulles. Tu to izlasi, saproti, kam katrs modulis bija domāts, un uzmanīgi pārveido, pa vienai funkcijai.

Pediatrs un psihoanalītiķis Donalds Vinikots (Donald Winnicott) piedāvāja noderīgu mierinājumu. Bērniem, viņš teica, nevajag perfektus vecākus. Viņiem vajag „pietiekami

labus". Tas pats attiecas uz tevi. Lai kāptu, tev nevajag perfektu bērnību. Tev tikai jāzina, ko tu nes.

## Četras bāzes nometnes

Nākamās četras nodaļas apraksta četrus biežus sākumpunktus. Retais iederas tikai vienā. Un daži lasītāji uzauga uz stabila pamata, bet cerības ieradumu ieguva skolā, darbā vai no kultūras. Izlasi visas. Visticamāk, vienā vai divās atpazīsi sevi, bet pārējās atpazīsi cilvēkus, kurus mīli.

1. **Mīlošais vecāks, kurš baidījās no kritiena** (11. nodaļa): siltums, plus bailes no neveiksmes un no tā, kā izskatīsies citu acīs.
2. **Vecāks, kurš lika pasaulei šķist bīstamai** (12. nodaļa): haoss, nevērība vai bailes.
3. **Drila seržants** (13. nodaļa): augstas prasības, maz siltuma.
4. **Vecāks, kurš teica, ka tu vari būt jebkas** (14. nodaļa): daudz uzslavu, maz berzes.
5. nodaļa ir par to, kas tām visām kopīgs: kauns. 16. nodaļa atbild uz jautājumu, ko agri vai vēlu uzdod katrs: vai man vajag spērienu vai apskāvienu?

**Lauka tests:** Atbildi uz Rūtas jautājumu rakstiski, ne vairāk kā piecos teikumos: *Kur tu sāki? Kas tev iemācīja, kas notiek, kad tev neizdodas, un ko viņi tev iemācīja?*

11. NODAĻA

# Mīlošais vecāks, kas baidījās no kritiena

Kad Markusam bija deviņi gadi, viņam bija jāspēlē klavierkoncertā. Divas dienas pirms tam viņš mājās klupa un kļūdījās savā skaņdarbā un sāka raudāt. Mamma apsēdās viņam blakus uz soliņa, noglaudīja viņam matus un teica: „Tev nav jāspēlē, mīļais. Pateiksim Novakas kundzei, ka tu esi slims. Nevienam nav jāredz tevi tādu."

Viņam kļuva milzīgi viegli. Koncertā viņš tā arī nekad nenospēlēja.

Viņa mamma bija un ir brīnišķīgs cilvēks. Viņa veda viņu uz katru nodarbību. Viņa vārīja viņa mīļāko zupu, kad viņam bija skumji. Visiem paziņām viņa stāstīja par dēla inženiera diplomu. Bet par katru risku, ko viņš kādreiz pieminēja, viņa jautāja: „Vai tu esi pārliecināts?" Kad 26 gadu vecumā viņš pastāstīja, ka aiziet no darba, lai dibinātu uzņēmumu, viņa ilgi klusēja. Tad teica: „Tavs tēvs tik smagi strādāja, lai tev nebūtu jācīnās. Ko cilvēki teiks, ja nesanāks?"

Darbnīcas vakarā Rūta jautāja, kas viņam iemācīja, kas notiek, kad tu cieti neveiksmi. Markuss atbildēja: „Mamma. Viņa iemācīja, ka, ja tev nesanāk, tu sāpini viņu."

## Mīlestība ar ķiveri galvā

Šo bāzes nometni ir grūti pamanīt, jo tā izskatās pēc labas audzināšanas. Silta, klātesoša, sargājoša. Zem tās parasti slēpjas bailes, un to pamatā ir mīlestība. Bailes, ka bērnu sāpinās, atraidīs vai nosodīs. Dažreiz tās ir arī pašas mammas vai tēta bailes par to, ko neveiksme pateiks par *viņiem*. Tā ir mīlestība ar ķiveri galvā.

Bērns iemācās divas mācības, un neviena no tām netiek pateikta skaļi. Pirmā: neveiksme ir bīstama, tāpēc no tās jāizvairās. Otrā, klusāka: siltums mājās ceļas un krīt atkarībā no tā, kā tev iet. Kad tev veicas, mamma staro. Kad tev ir grūti, viņa uztraucas. Bērns kļūst par īstu meistaru, kā viņu nomierināt.

## Ko saka pētījumi

Psihologi Avi Assors (Avi Assor), Gajs Rots (Guy Roth) un Edvards Deči (Edward Deci) pētīja to, ko viņi sauc par *vecāku nosacīto atzinību*. Tā ir mīlestība un uzslava, kas ir atkarīga no tā, vai bērns attaisno cerības. Viņu 2004. gada pētījumā piedalījās studenti. Tie, kuri juta, ka vecāku atzinība ir ar nosacījumiem, pirms uzstāšanās izjuta vairāk trauksmes. Pēc neveiksmes viņi izjuta vairāk kauna un vainas. Pēc panākumiem prieks bija īss. Un viņu pašvērtējums šūpojās līdzi rezultātiem. 2022. gada metaanalīze apvienoja desmitiem pētījumu grupu. Tā saistīja nosacīto atzinību ar pašvērtību, kas atkarīga no snieguma, un ar vairāk depresijas simptomu.

Ievēro šo rakstu: trauksme pirms, kauns pēc neveiksmes, īss pacēlums pēc panākuma. Tas gandrīz precīzi ir cerības atkarīgā emocionālais portrets. Ja darīt nozīmē riskēt ar mīlestību, tad sapņot ir vienīgais drošais veids, kā to izbaudīt.

Šķiet, ka šis raksts izplatās. 2019. gada metaanalīzē Tomass Karans (Thomas Curran) un Endrjū Hils (Andrew Hill) apskatīja vairāk nekā 40 000 studentu ASV, Kanādā un Lielbritānijā. Viņi atklāja, ka perfekcionisms no 1989. līdz 2016. gadam ir pieaudzis. Visvairāk, apmēram par trešdaļu, pieauga *sociāli uzliktais perfekcionisms*. Tā ir sajūta, ka citi no tevis gaida, lai tu būtu perfekts.

### Kā tas izpaužas pieaugušajiem

- Bezgalīga slīpēšana. Darbs nekad nav gatavs, lai to rādītu, jo tieši tad, kad tevi redz, nāk vērtējums.
- Pētīšana sākšanas vietā. (Sveika, Markusa tabula.)
- Projektu slēpšana no mīļajiem, īpaši no vecākiem.
- Katru reizi, kad apsver risku, tu dzirdi „Vai tu esi pārliecināts?" savā balsī.
- Kad plāns izjūk, tu jūti ne tikai vilšanos, bet arī atvieglojumu.

### Pārrakstām moduli

Darbs šajā bāzes nometnē ir atdalīt savu vērtību no sava rezultāta. Tu neesi savas versijas piezīmes. Neizdevusies palaišana ir notikums, nevis spriedums par to, vai tevi var mīlēt.

1. **Sadzirdi balsi, nosauc tās īpašnieku.** Kad atskan „Vai tu esi pārliecināts?", saki: „Tās ir mammas bailes, nevis mani dati." Kad tu to nosauc, rodas attālums.
2. **Trenējies mazās, apzinātās neveiksmēs.** Palūdz kaut ko, ko, tavuprāt, tev atteiks. Publicē kaut ko nenoslīpētu.

Nospēlē koncertu, pat ja slikti. Katra reize pierāda, ka neveiksmi var pārdzīvot un ka pēc tam tu joprojām esi tu.

3. **Paturi siltumu, atmet nosacījumu.** Tevi mīlēja. Paturi to. Atmest vari likumu, ka mīlestība jānopelna ar rezultātiem. Izturies pret sevi tā, kā izturētos pret deviņgadnieku, kurš paklupa pie klavierēm: silti, *un* tomēr mudinot viņu spēlēt.
4. **Stāsti pēc, nevis pirms.** Ja vecāku raizes tevi joprojām izsit no sliedēm, dalies ar projektiem tad, kad tie jau ir. Tu neslēpies. Tu vienkārši sargā trauslo sākuma posmu.

Tajā nedēļā Markuss izdarīja vienu lietu. Viņš uzrakstīja e-pastu savas bijušās klavieru skolotājas mūzikas skolai. Viņš jautāja, vai pieaugušie var spēlēt skolēnu koncertos. Varēja. Viņš vēl nepieteicās. Bet viņš pajautāja un pamanīja, ka debesis neiegāzās.

**Lauka tests:** Šonedēļ apzināti izdari vienu mazu lietu, kurai, tavuprāt, neizdosies vai kuru tev atteiks. Tad pieraksti, kas notika patiesībā un cik ilgi sāpēja.

12. NODAĻA

# Vecāks, kura dēļ pasaule šķita bīstama

Kad pienāca Lēnas kārta, viņa teica: „Mani neviens neko nemācīja. Es vienkārši agri sapratu, ka mēģināt nav jēgas."

Rūta gaidīja. Lēna, kas par to parasti nerunā, turpināja.

Viņas tēvs dzēra. Ne katru dienu, bet tu nekad nezināji, kura diena tā būs. Kad viņa kravas auto iebrauca pagalmā, mājā mainījās temperatūra. Mamma strādāja naktīs noliktavā un pēcpusdienās gulēja. Desmit gadu vecumā Lēna jau gatavoja vakariņas mazajam brālim un pārbaudīja, vai durvis ir aizslēgtas. Vienpadsmit gados viņa uzvarēja skolas konkursā ar pilsētas siluetu zīmējumu. Viņa atnesa to mājās. Zīmējums nonāca uz virtuves galda zem alus bundžas, un stūrī iesūcās aplis. Neviens neko par to neteica, ne labu, ne sliktu.

„Tāpēc es pārstāju kaut ko gribēt," viņa teica. „Ja tu neko negribi, neviens to nevar atņemt."

Viņa ir laba medmāsa. Mierīga ārkārtas situācijās, uzticama līdz pārspīlējumam. Viņai ir atvilktne, pilna ar ēku skicēm, ko neviens nekad nav redzējis. Kad cilvēki jautā, ko viņa grib darīt dzīvē, viņa saka: „Man ir labi tāpat."

## Alerģija pret cerību

Lielākā daļa šīs grāmatas ir par cilvēkiem, kuri ir atkarīgi no cerības. Šī nodaļa ir par cilvēkiem, kuriem pret to ir alerģija.

Bērni, kas aug haosā, novārtā, līdzās atkarībai vai bailēm, iemācās divas mācības. Tajā brīdī tām ir pilnīga jēga. Pirmā: pasaule ir bīstama, tāpēc esi modrs un gaidi sliktāko. Otrā: cerēt sāp, tāpēc ne par ko pārāk nepārdzīvo. Notrulināšanās kļūst par bruņām. Toreiz tās tevi sargāja. Problēma ir tā, ka bruņas, kas taisītas karam, ir smagi nēsāt birojā, attiecībās un savu sapņu priekšā.

Ja tas esi tu, „vienkārši ej un dari" var izklausīties pēc ļauna joka. Ej pēc kā? Tieši gribēt tu iemācījies pārstāt.

## Ko saka pētījumi

Slavenais pētījums par nelabvēlīgu bērnības pieredzi (Adverse Childhood Experiences) iznāca 1998. gadā. Tā autori ir Vinsents Felīti (Vincent Felitti), Roberts Anda (Robert Anda) un kolēģi. Viņi aptaujāja vairāk nekā 9000 pieaugušo par smagu bērnības pieredzi: vardarbību, novārtā atstāšanu, vecāku ar atkarību vai psihisku slimību, vardarbību mājās. Jo vairāk šādas pieredzes cilvēkam bija, jo lielāks bija risks pieaugušā vecumā saskarties ar garu veselības problēmu sarakstu, no sirds slimībām līdz depresijai. Grūta bērnība nav tikai skumjš stāsts. Tā atstāj izmērāmas pēdas ķermenī un prātā.

Bet ir cerīgs pavērsiens. Un tas nāk no zinātniekiem, kuri izgudroja terminu „iemācītā bezpalīdzība". 1960. gados Martins Seligmans (Martin Seligman) un Stīvens Maiers (Steven Maier) atklāja, ka dzīvnieki, kas piedzīvoja stresu, ko nevarēja

kontrolēt, galu galā pārstāja mēģināt bēgt. Pat tad, kad bēgt jau bija iespējams. Teorija bija tāda, ka viņi bija *iemācījušies* būt bezpalīdzīgi.

Piecdesmit gadus vēlāk, 2016. gadā, Maiers un Seligmans pārskatīja teoriju ar mūsdienu neirozinātni. Viņi secināja, ka tā bija otrādi. Pasivitāte, viņi rakstīja, ir smadzeņu noklusējuma reakcija uz ilgstošiem sliktiem notikumiem. Iemācīties vajag pretējo: sajūtu, ka tev ir kontrole. Pētījumos ar dzīvniekiem viņi atrada smadzeņu ķēdi, kas palīdz pamanīt kontroli un apslāpē stresa reakciju. Un viņi deva tai nosaukumu, kas tev patiks, ņemot vērā šīs grāmatas nosaukumu: „cerības ķēde".

Tie ir pētījumi ar dzīvniekiem, un cilvēku gadījumā detaļas vēl tiek pētītas. Bet princips iedrošina. Ja tu bērnībā nekad neiemācījies kontroli, tas nav tāpēc, ka tevī kaut kas ir salūzis. Tas ir tāpēc, ka neviens tev nedeva iespēju to iemācīties. Tu vari to iemācīties tagad.

### Mācāmies kontroli: pa vienai mazai uzvarai

Ceļš šajā bāzes nometnē ir citāds. Vispirms drošība, tad stiepšanās.

1. **Sāc mazāk, nekā šķiet saprātīgi.** Nevis „pieteikties arhitektūras skolā". Pamēģini „desmit minūtes zīmēt vienu ēku". Mērķis nav zīmējums. Mērķis ir pieredze, ka tu kaut ko izvēlies un tas notiek.
2. **Raksti kontroles žurnālu.** Katru vakaru pieraksti vienu lietu, ko tu tajā dienā izvēlējies un izdarīji, lai cik maza. Tu vāc pierādījumus, ka tava rīcība darbojas. No šiem pierādījumiem barojas tava cerības ķēde.

3. **Atļauj sev skaļi gribēt vienu mazu lietu.** Vienam drošam cilvēkam. Sākumā gribēt šķitīs bīstami. Tā runā bruņas, nevis patiesība.
4. **Atrodi kāpšanas partneri, kas tam apmācīts.** Ja šī nodaļa apraksta tevi, uz pierādījumiem balstīta traumu terapija var izdarīt to, ko grāmata nevar. Piemēram, uz traumu vērsta kognitīvi biheiviorālā terapija vai EMDR. Tas nav vājums. Tas ir kā nolīgt gidu kalnam, kas tevi reiz gandrīz nogalināja.

Tajā vakarā Rūta daudz nerunāja. Beigās viņa paņēma no plaukta lētu skiču bloknotu, iedeva to Lēnai un teica: „Viena ēka nedēļā. Atnes otrdien. Man vienalga, vai tā būs laba."

Lēna to paņēma. Vēlāk viņa teica, ka tā bija pirmā reize daudzu gadu laikā, kad kāds lūdza viņu kaut ko gribēt un gaidīja, ka viņa ar to atnāks.

**Lauka tests:** Sāc kontroles žurnālu šovakar. Pieraksti vienu lietu, ko tu šodien izvēlējies un izdarīji. Dari to septiņas dienas pēc kārtas.

13. NODAĻA

# Seržants

Prijas tētis katru vakaru pārbaudīja viņas mājasdarbus ar sarkanu pildspalvu.

Viņš bija būvinženieris. Uz Angliju viņš atbrauca no Nairobi ar diviem čemodāniem un diplomu, ko tur neviens neatzina. Savu karjeru viņš uzbūvēja no jauna, no pašas apakšas. Viņš savu meitu mīlēja kvēli. Un šo mīlestību viņš izrādīja ar prasībām. Kad viņa atnesa mājās matemātikas kontroldarbu ar 96 procentiem, viņš paskatījās, pamāja un jautāja: „Kur ir pārējie četri?" Viņš to teica pa jokam. Lielākoties.

Viņa kļuva tieši tāda, kādu viņš cerēja: labākā klasē, inženierzinātņu diploms ar izcilību, jaunākā direktore uzņēmuma vēsturē. Viņa nevar paņemt brīvu sestdienu bez vainas sajūtas. Viņa nevar neko svinēt ilgāk par vienu vakaru. Un viņa neķersies pie nekā, kurā nevar ātri kļūt laba. Romāns ir lieta, kurā tu garantēti ilgi būsi slikts. Tāpēc tas jau sešus gadus ir vienpadsmit lappušu garš.

Darbnīcas vakarā viņa teica: „Tētis man iemācīja, ka neveiksme ir morāles jautājums. Ja tev nesanāca, tu nepietiekami centies."

Rūta jautāja: „Un vai tas strādāja?"

„Jā," Prija teica. Tad, pēc pauzes: „Nē. Tas strādāja visam, izņemot to vienu lietu, kas man ir svarīga."

## Lielas prasības, maz siltuma

30. gados attīstības psiholoģe Diāna Baumrinda (Diana Baumrind) aprakstīja audzināšanas stilus pēc divām asīm. Cik daudz vecāki prasa. Un cik silti un atsaucīgi viņi ir. Vecākus, kas daudz prasa, bet nav īpaši silti, viņa nosauca par *autoritāriem*. Noteikumi ir noteikumi. Uzslavas ir retas. Mīlestība ir īsta, bet bieži tiek pasniegta kā labojums.

Gadu desmitos pētījumi kopumā saistījuši siltu un prasīgu stilu ar labākiem rezultātiem nekā aukstu un prasīgu. Silto un prasīgo Baumrinda sauca par *autoritatīvu*. Seržantu bērni bieži sasniedz ļoti daudz. Bet viņi mēdz nēsāt seržantu sevī. Tā ir balss, kas nekad neguļ, nekad nesvin un katru kļūdu uzskata par rakstura defektu.

Šai balsij ir sava cena. Pētījumi par perfekcionismu nošķir divas lietas. *Perfekcionistiski centieni* ir augsti personīgie standarti. *Perfekcionistiskas raizes* ir bailes no kļūdām un citu vērtējuma. Endrjū Hila (Andrew Hill) un Tomasa Karana (Thomas Curran) 2016. gada metaanalīze atklāja, ka perfekcionistiskās raizes ir cieši saistītas ar izdegšanu. Problēma nav standarti. Problēma ir bailes.

## Kā tas izpaužas pieaugušajiem

- Sasniegumi bez prieka. Katru virsotni uzreiz nomaina nākamā.
- Atpūta šķiet kā neveiksme. Brīvdienas tiek tērētas, lai panāktu nokavēto.

- Izvairīšanās no visa jaunā, kur tu būtu iesācējs citu acu priekšā.
- Klusāka cerības atkarība: sapņot par dienu, kad beidzot jutīsies pietiekami labs, un atlikt šo dienu uz visiem laikiem.
- Bargums pret citu kļūdām. Bieži tas ir tas pats seržants, tikai skatās uz āru.

### Paturi standartus, atlaid seržantu

Tev nav jākļūst par cilvēku, kuram vienalga. Tavi standarti ir vērtība. Darbs ir atdalīt standartu no sprieduma.

1. **Nošķir standartus no spriedumiem.** „Šai nodaļai vajag labāku sākumu" ir standarts. „Es esmu slinks krāpnieks" ir spriedums. Paturi pirmo. Izsvītro otro, ja vajag, skaļi.
2. **Ieplāno iesācēja projektu.** Izvēlies kaut ko, kurā tev ir atļauts būt sliktam: apzināti, noteiktu laiku. Prijas uzdevums no Rūtas: uzrakstīt vienu apzināti briesmīgu romāna lappusi. „Lai ir šausmīgi. Tas ir tavs darbs."
3. **Uztver atpūtu kā treniņu.** Sportisti neatvainojas par atpūtas dienām. Viņi tās plāno, jo muskuļi aug atpūtas laikā, nevis treniņā. Ieliec atpūtu kalendārā kā nododamu darbu.
4. **Raksti paveikto sarakstu.** Katras nedēļas beigās pieraksti, ko pabeidzi, un tikai tad plāno nākamo. Seržants nekad neskatās atpakaļ. Tev vajag.

Prijas briesmīgā lappuse bija, viņas pašas vārdiem, „patiesi šausmīga, kā ķīlnieku zīmīte, ko uzrakstījusi sinonīmu vārdnīca". Rakstot viņa smējās, un ar romānu tā nebija gadījies jau gadiem. Lapas otrā pusē, gandrīz nejauši, viņa uzrakstīja divus labus teikumus par vecmāmiņas rokām.

**Lauka tests:** Pieraksti teikumu, ko tavs iekšējais kritiķis saka visbiežāk. Blakus uzraksti standartu, kas tajā paslēpts, neitrāliem vārdiem. Paturi standartu. Izsvītro spriedumu.

14. NODAĻA

# Vecāks, kas teica, ka tu vari būt jebkas

Teo septiņu gadu vecumā pārbaudīja apdāvināto bērnu programmai, un viņš tika iekšā. Vecāki bija sajūsmā un bieži viņam to teica. „Tu esi tik gudrs." „Tu vari būt jebkas, ko vien gribi." „Tu izdarīsi kaut ko apbrīnojamu."

Viņš sāka spēlēt vijoli un gadu bija labākais savā grupā. Kad skaņdarbi kļuva grūti, viņš gribēja mest mieru. Vecāki negribēja salauzt viņa garu un ļāva. Tad šahs, tad futbols, tad programmēšanas nometne, tad ģitāra. Katru reizi viens un tas pats loks: ātrs progress sākumā, uzslavas, siena, jauna interese. Neviens nelika viņam kāpt pāri sienai. Viņi mīlēja viņu pārāk stipri, lai skatītos, kā viņš cīnās.

Darbnīcas vakarā viņš atbildēja uz Rūtas jautājumu ar smaidu. „Neviens man nemācīja par neveiksmi. Es vienkārši nekad nepaliku pietiekami ilgi, lai man neizdotos."

Rūta nesmaidīja pretī. „Tātad tu nekad neesi uzzinājis, ko tu patiesībā spēj."

Smaids pazuda.

### Siltums bez berzes

Baumrindas modelī ir trešais stils: vecāki, kas ir ļoti silti, bet maz prasa. Viņa to nosauca par *visatļautības* stilu. Daudz mīlestības, maz noteikumu un liela vēlme, lai bērns būtu laimīgs tieši tagad. Tas ir dāsns instinkts. Cena ir tā, ka bērni maz trenējas izturēt neapmierinātību. Bet tieši no tās lielākoties sastāv katra prasme un katrs projekts.

Pieliec klāt kultūru, kas slavē par talantu, nevis par smagu darbu, un tu iegūsti īpašu pieaugušo tipu. Slavenā 1998. gada pētījumu sērijā Klaudija Millere (Claudia Mueller) un Kerola Dveka (Carol Dweck) atklāja ko svarīgu. Bērni, kurus slavēja par gudrību, pēc tam biežāk izvairījās no grūtiem uzdevumiem un pēc neveiksmes cieta vairāk nekā bērni, kurus slavēja par piepūli. Godīgi sakot, vēlāki mēģinājumi šos pētījumus atkārtot devuši dažādus rezultātus. Pētnieki joprojām strīdas, cik spēcīgs ir efekts. Bet dzīvē šo rakstu ir viegli atpazīt. Ja tava identitāte ir „tas gudrais", katra grūta problēma ir drauds. Jo cīnīšanās varētu pierādīt, ka tu tāds neesi.

### Tīrākā cerības atkarība

Šī bāzes nometne rada tīrāko cerības atkarības formu, jo pati identitāte ir uzbūvēta uz potenciāla. Tev teica, ka tu *varētu* būt jebkas. Un potenciālam ir viena ievērojama īpašība: tas paliek perfekts, kamēr tu to nepārbaudi.

- Berze šķiet kā pierādījums, ka tu tomēr neesi īpašs, tāpēc tu aizej pie pirmās sienas.
- Izvēlēties vienu ceļu šķiet kā zaudēt visus pārējos (atpakaļ uz 6. nodaļu, Teo 63 cilnes).
- Sākumi šķiet brīnišķīgi. Vidus šķiet neizturams.

- Tu slepeni baidies uzzināt, ka esi parasts.

Un te ir pavērsiens: tu droši vien esi parasts, tāpat kā gandrīz visi. Tā ir laba ziņa. Parasti cilvēki, kas iztur grūto vidu, visu laiku rada neparastas lietas. Īpaši cilvēki, kas aiziet pie sienas, nerada neko.

### Nomaini „varētu" pret „kļūstu labāks"

Darbs šajā bāzes nometnē ir iemācīties palikt. Ne uz visiem laikiem. Tikai pietiekami ilgi, lai tiktu pāri pirmajai sienai.

1. **Gaidi plato.** Savā grāmatā *Mastery* Džordžs Leonards (George Leonard) aprakstīja, kā īsta prasme aug īsos lēcienos. Starp tiem ir gari plato, kad šķiet, ka nekas nemainās. Plato nenozīmē, ka tu izvēlējies nepareizi. Tieši tā izskatās mācīšanās. Atzīmē tos kalendārā jau iepriekš.
2. **Apņemies uz laiku, nevis uz likteni.** „Es to darīšu 90 dienas, lai kā es justos trešajā nedēļā." Deviņdesmit dienas ir pietiekami ilgi, lai tiktu pāri pirmajai sienai. Un pietiekami īsi, lai tas nešķistu mūža spriedums.
3. **Slavē sevi par atkārtojumiem, nevis talantu.** Skaiti stundas, mēģinājumus, pabeigtus darbus. Nekad „es esmu labs šajā". Vienmēr „es to izdarīju".
4. **Meklē godīgu berzi.** Atrodi cilvēku, kas tev teiks patiesību par tavu darbu, nevis fanu. Laipnība palīdz. Glaimi nepalīdz.

Rūta Teo iedeva citu uzdevumu nekā visiem pārējiem. „Izvēlies vienu lietu. Pabeidz ar to kaut ko mazu. Un, kamēr nepabeigsi, neko jaunu sākt nedrīksti. Es pārbaudīšu."

**Lauka tests:** Paskaties uz savu „ne tagad" sarakstu no 6. nodaļas. Pie katra punkta pieraksti, kur tu meti mieru, ja vispār sāki.

Meklē sienu, kas atkārtojas. Tad izvēlies vienu projektu un rakstiski apņemies to darīt 90 dienas.

15. NODAĻA

# Kauns, klusais partneris

Trešajā otrdienā Markuss pastāstīja grupai to, ko nekad nebija stāstījis nevienam ārpus ģimenes.

26 gadu vecumā viņš tiešām aizgāja no darba, lai dibinātu uzņēmumu, to pašu, par kuru mamma bija uztraukusies. Tas bija pierakstu rīks zobārstu kabinetiem. Viņš tam iztērēja četrpadsmit mēnešus un $41 000 no saviem uzkrājumiem. Viņš uzbūvēja daudz funkciju un runāja ar ļoti maz zobārstiem. Neviena maksājoša klienta tā arī nebija. Viņš to slēdza, uz trim mēnešiem pārvācās atpakaļ uz mammas viesistabu un atrada citu inženiera darbu. Viņa LinkedIn profilā šie četrpadsmit mēneši ir ierakstīti kā „Neatkarīgs konsultants".

„Es nekad to neesmu teicis skaļi," viņš teica. „Tāpēc QuoteKit joprojām ir tikai specifikācija. Ja es to uzbūvēšu un nesanāks, tā būs otrā reize. Tad tā vairs nav nelaime. Tad tas esmu es."

Kādu brīdi neviens neko neteica. Tad Lēna klusi teica: „Es saku cilvēkiem, ka tētis strādāja „celtniecībā". Strādāja gan. Kad varēja nostāvēt kājās."

Rūta tikai pamāja uz tāfeles pusi. Zem uzraksta KO TU IZDARĪJI ŠONEDĒĻ viņa uzrakstīja: *Pateica patiesību. Divi cilvēki.*

## „Es izdarīju sliktu lietu" pret „es esmu slikts"

Zem katras šīs daļas bāzes nometnes sēž viens un tas pats pasažieris: kauns.

Pētniece Brenē Brauna (Brené Brown) kaunu pēta jau divus gadu desmitus. Viņa to apraksta kā ļoti sāpīgu sajūtu, ka mēs esam ar defektu un tāpēc neesam mīlestības un piederības vērti. Atslēgas vārds ir *esam*. Vaina saka: „Es izdarīju kaut ko sliktu." Kauns saka: „Es esmu slikts." Vaina ir par rīcību. Kauns ir par identitāti.

Šai atšķirībai ir nozīme tam, kas notiek tālāk. Džūnas Tangnijas (June Tangney) un kolēģu pētījumos vaina parasti mudina cilvēkus labot: atvainoties, salabot, darīt labāk. Kauns parasti mudina slēpties, noliegt vai vainot kādu citu. Vaina ļauj mācīties no kļūdas. Kauns liek to aprakt.

## Kā kauns baro cerības ieradumu

Brauna atklāja, ka kaunam augt vajag trīs apstākļus: slepenību, klusēšanu un nosodījumu. Un viņa apraksta empātiju kā pretlīdzekli. Kauns nevar izdzīvot, ja tu to izstāsti kādam, kurš atbild: „Man arī."

Tagad paskaties uz cerības ieradumu caur šo lēcu:

- Nepabeigts projekts ir slēptuve. Neviens nevar nosodīt to, ko neviens nav redzējis.
- Ideja, kas nekad netiek palaista, nekad nevar izgāzties. Tātad tā nekad nevar pierādīt, ka tu esi neveiksminieks.
- Specifikācija, kas aug bezgalīgi, ir veids, kā būt aizņemtam un nekad nebūt atklātam.

Markusam katrs mēnesis, ko QuoteKit nogulēja mapē, bija mēnesis, kurā tas nevarēja apstiprināt stāstu, no kura viņš baidījās. Ka pirmā neveiksme nebija nelaime, bet viņš pats. Sapnis nebija tikai prieks. Tas bija aizsardzība.

## Arēna

Brauna savas grāmatas *Daring Greatly* nosaukumu aizņēmās no Teodora Rūzvelta (Theodore Roosevelt) 1910. gada runas:

*„Nav svarīgs kritiķis; ne tas, kurš norāda, kā stiprais cilvēks klūp... Gods pieder tam, kurš patiešām ir arēnā, kura seja ir notraipīta ar putekļiem, sviedriem un asinīm... kurš sliktākajā gadījumā, ja cieš neveiksmi, vismaz cieš to, uzdrošinoties lielas lietas."*

Cerības atkarīgais nav kritiķis. Bet arī arēnā viņš nav. Viņš sēž tribīnēs un iztēlojas, kā būtu tur lejā. Kauns ir tas vietu ierādītājs, kas visu laiku atkārto, ka sēdvieta ir drošāka.

## Iznesam to gaismā

Risinājums nav kļūt cietākam. Cietība ir tikai bruņas pāri kaunam. Risinājums ir atklātība, droši.

1. **Zini savas pazīmes.** Kauns vispirms parādās ķermenī: karsta seja, grimstoša sajūta vēderā, vēlme pazust vai mainīt tēmu. Iemācies savus signālus, lai to noķertu agri.
2. **Pārraksti teikumu.** Nomaini „es esmu neveiksminieks" ar „es pamēģināju kaut ko, kas neizdevās". Nomaini „es esmu krāpnieks" ar „es to vēl nezinu". Tas nav sevis attaisnošana. Tā ir precizitāte.
3. **Pastāsti vienam drošam cilvēkam.** Ne visiem. Ne internetam. Vienam cilvēkam, kas nopelnījis tiesības to

dzirdēt un kas, visticamāk, atbildēs ar empātiju, nevis padomiem.

4. **Atdali notikumu no stāsta.** Markusa notikums: jaunuzņēmums bez klientiem. Viņa stāsts: „Tas esmu es." Notikums ir patiess. Stāsts ir minējums, un ir pieejams labāks: „Es būvēju, pirms ieklausījos. Vairs tā nedarīšu."

Šis pēdējais teikums kļuva par QuoteKit dizaina principu. Pirmā neveiksme, izvilkta gaismā, izrādījās visnoderīgākie dati, kas Markusam bija.

**Lauka tests:** Pieraksti vienu neveiksmi, par kuru nekad nevienam neesi pastāstījis līdz galam. Pārraksti to no „es esmu" uz „es izdarīju". Tad nākamās nedēļas laikā pastāsti par to vienam drošam cilvēkam, klātienē vai pa telefonu.

16. NODAĻA

# Spēriens vai apskāviens? Pārrakstām iekšējo balsi

Pēc dažiem mēnešiem darbnīcas vakaros Lēna pamanīja ko dīvainu. Rūta katram bija cits treneris.

Ar Teo viņa bija tieša līdz rupjībai. „Tu teici, ka pabeigsi līmeni līdz otrdienai. Ir otrdiena. Kur tas ir?" Ar Priju gandrīz pretēji. „Tu šonedēļ katru vakaru strādāji līdz deviņiem. Vai tu vispār atpūties? Nē? Tad tas ir tavs mājasdarbs." Markusam viņa pacietīgi uzdeva jautājumus, līdz viņš pateica to, no kā izvairījās. Ar Lēnu viņa lielākoties vienkārši sēdēja blakus, skatījās nedēļas skici un pateica vienu konkrētu lietu, kas viņai patika.

„Kā tu zini, kam ko vajag?" Lēna kādu vakaru jautāja, kad viņas slaucīja grīdu.

Rūta paraustīja plecus. „Standarts visiem viens. Pabeidz, ko sāki, un atnes otrdien. Mainās tikai tas, cik stipri es grūžu un cik daudz turu. Dažiem vajag grūdienu, lai sāktu kustēties. Citiem jājūtas droši, pirms viņi vispār var pakustēties."

## Ko pētījumi saka par grūšanu

Lielākā daļa no mums tic, ka paškritika ir dzinējs. Ja es nebūšu pret sevi bargs, es kļūšu slinks. Pētījumi saka, ka tā drīzāk

darbojas kā bremze.

12. gada pētījumā Džuliana Breinsa (Juliana Breines) un Serēna Čena (Serena Chen) deva studentiem grūtu vārdu krājuma testu. Lielākajai daļai tas neizdevās labi. Tad dažus studentus mudināja būt pret sevi laipniem un saprotošiem. Citi saņēma pašvērtējuma uzlabojumu („Tev jābūt gudram, ja tu iestājies šajā universitātē"). Kad viņiem deva iespēju gatavoties otram testam, pašlīdzjūtības grupa mācījās ilgāk. Laipnība pret sevi nepadarīja viņus slinkus. Tā padarīja neveiksmi pietiekami drošu, lai tai stātos pretī.

Bet ar laipnību vien nepietiek. 2014. gada pētījumā Deivids Jēgers (David Yeager) un kolēģi pētīja kritiskas piezīmes, ko skolotāji rakstīja uz skolēnu esejām. Dažas esejas atgriezās ar īsu zīmīti, kas būtībā teica: *Es tev rakstu šīs piezīmes, jo man ir ļoti augstas prasības, un es zinu, ka tu vari tās sasniegt*. Skolēni, kas saņēma šo zīmīti, daudz biežāk savas esejas pārstrādāja. Vienā grupā pārstrādātāju skaits pieauga no neliela mazākuma līdz lielākajai klases daļai.

Saliec abus atklājumus kopā, un tu iegūsti formulu:

**siltums + augsti standarti + ticība = kustība.**

Tas ir tas pats maisījums, ko Baumrinda atrada audzināšanas stilā, kas strādā vislabāk: autoritatīvajā, proti, siltā *un* prasīgā. Ne spēriens. Ne apskāviens. Roka uz pleca, un tad grūdiens kalnā.

## Dažādas nometnes, dažādas devas

Standarts visiem ir viens. Mainās deva.

| Bāzes nometne | Kā tev droši vien vajag vairāk | No kā uzmanīties |
|---|---|---|
| Mīlošais vecāks, kas baidījās no kritiena | Grūdiena. Atļaujas izgāzties citu acu priekšā. | Bezgalīgas gatavošanās, kas maskējas kā rūpes |
| Vecāks, kura dēļ pasaule šķita bīstama | Vispirms drošības, tad ļoti mazas stiepšanās | Pārāk stipra, pārāk ātra grūdiena, kas apstiprina, ka mēģināt sāp |
| Seržants | Siltuma. Atpūtas. Atļaujas būt iesācējam. | Pašlīdzjūtības pārvēršanas par vēl vienu snieguma mērķi |
| Vecāks, kas teica, ka tu vari būt jebkas | Godīgas berzes. Termiņu. Kāda, kas pārbauda. | Glaimu sajaukšanas ar atbalstu |

## Pašpārbaude

Atbildi ātri. Nepārdomā (jā, tieši tas arī ir mērķis).

1. Kad es iztēlojos publisku neveiksmi, mana pirmā sajūta ir: (a) raizes, ka kādu pievilšu, (b) notrulinātība vai „kāda jēga", © riebums pret sevi, (d) sajūta, ka tas pierādītu, ka neesmu īpašs.
2. Balss manā galvā, kad es kļūdos, visvairāk izklausās pēc: (a) „Vai tas bija prātīgi?" (b) nekā, es vienkārši izslēdzos, © „Nožēlojami. Dari labāk." (d) „Tas tāpat nav īsti tavējais."
3. Mans parastais veids, kā nedarīt to lietu, ir: (a) pētīt un slīpēt, (b) neļaut sev to gribēt, © būt aizņemtam ar citiem sasniegumiem, (d) sākt kaut ko jaunu.

Pārsvarā (a): pārlasi 11. nodaļu. Pārsvarā (b): 12. nodaļu. Pārsvarā ©: 13. nodaļu. Pārsvarā (d): 14. nodaļu. Sajaukums ir normāls. Izmanto tabulu augstāk, lai noteiktu savu devu.

## Esi tas treneris, kas tev vajadzēja

Pēdējais solis ir vissvarīgākais. Tev nav jāgaida sava Rūta. Tu vari kļūt par to pats.

Uzraksti sev īsu zīmīti tā trenera balsī, kas tev vajadzēja bērnībā. Izmanto Jēgera formulu. Pasaki, ko tu gaidi, pasaki, kāpēc, un pasaki, ka tu tici, ka tas ir iespējams. Tad izlasi to pirms darba.

Pārējā šīs grāmatas daļa ir rakstīta šajā balsī. Tā tevi turēs, un tā tevi grūdīs. Bet galvenokārt tā turpinās uzdot to pašu jautājumu, ko Rūta uzdod katru otrdienu: *Ko tu izdarīji šonedēļ?*

**Lauka tests:** Izpildi pašpārbaudi. Tad uzraksti sava trenera zīmīti, trīs teikumus: ko tu sagaidi no sevis, kāpēc tas ir svarīgi un kāpēc tu tici, ka vari to izdarīt. Noliec to tur, kur to redzēsi pirms darba.

III DAĻA

# Skarbās patiesības

17. NODAĻA

# Tu nomirsi

Plauktā virs Rūtas darbgalda stāv liela stikla burka ar tērauda paplāksnēm. Tai blakus ir tukša kafijas bundža.

Savā 80. dzimšanas dienā Rūta atrada paredzamā mūža ilguma tabulu un izrēķināja. Viņa noskaitīja vienu paplāksni par katru otrdienu, kas viņai, saprātīgi spriežot, vēl varētu būt atlikusi. Sanāca ap 430. Katrā darbnīcas vakarā, pirms ierodas pārējie, viņa izņem no burkas vienu paplāksni un iemet to bundžā.

„Visa jēga ir skaņā," viņa teica Teo, kad viņš pirmo reizi pajautāja. *Dzin*. „Katru nedēļu es to dzirdu. Katru nedēļu atceros, ka šo vairs neatgūšu."

Teo tas šķita drūmi. Markuss aizgāja mājās un izrēķināja pats sev. 38 gados, ja viņš nodzīvotu līdz 80, viņam būtu atlikušas ap 2200 nedēļu. Ja viņš satiktu mammu reizi mēnesī, vēl ap 400 apciemojumu, droši vien mazāk. Ja viņš reizi gadā dotos īstā atvaļinājumā, varbūt 40.

Viņš ilgi sēdēja pie virtuves galda ar šo skaitli. Tad atvēra QuoteKit mapi un pirmo reizi uzrakstīja specifikācijas augšā datumu.

## Aritmētika

80 gadu mūžs ir ap 4000 nedēļu. Ap šo skaitli Olivers Bērkmens (Oliver Burkeman) uzrakstīja veselu grāmatu. Uz papīra tas izskatās daudz. Tad tu atņem jau aizgājušās nedēļas. Trešdaļu, ko tu nogulēsi. Stundas ceļā uz darbu, mājas darbus, papīrus un slimības. Tas, kas paliek lietām, kas tev patiešām ir svarīgas, ir pārsteidzoši maz.

Rakstnieks Tims Urbans (Tim Urban) to spilgti parādīja 2015. gada esejā „The Tail End". Viņš norādīja, ka līdz brīdim, kad daudzi no mums pabeidz skolu, mēs jau esam iztērējuši lielāko daļu laika, ko jebkad pavadīsim kopā ar vecākiem klātienē. Atlikušos apciemojumus var saskaitīt, bieži tie ir dažos desmitos. Tāpat ir ar vasarām, slēpošanas braucieniem, grāmatām, ko izlasīsi, un iespējām sākt kaut ko lielu.

Mērķis nav justies slikti. Mērķis ir ieraudzīt īsto ierobežojumu.

## Nāve kā dizaina ierobežojums

Katrs inženieris zina, ka ierobežojumi nav laba dizaina ienaidnieks. Tieši tie padara dizainu iespējamu. Neierobežots budžets un neierobežots laiks rada izplūšanu. Stingrs termiņš liek pieņemt lēmumus: kas ir svarīgs, ko izmest, ko palaist.

Mirstība ir galējais stingrais termiņš. Lielākā daļa no mums visu dzīvi izliekas, ka tas ir elastīgs, ka to varētu pabīdīt. Tieši šī izlikšanās liek „kādreiz" izskatīties pēc datuma. **„Kādreiz" nav datums.** Tas ir veids, kā noglabāt sapni vietā, kur tam nav jāsacenšas ne ar ko citu, līdz tam klusi beidzas derīguma termiņš.

Stoiķu filozofi turēja frāzi *memento mori* („atceries, ka mirsi") kā ikdienas praksi. Tas nebija drūmi. Tas bija skaidrības rīks. Seneka rakstīja: nav tā, ka mums dzīvei ir maz laika, bet gan tā, ka mēs daudz no tā izšķiežam. Divus tūkstošus gadu vēlāk šis padoms strādā labāk nekā vairums produktivitātes lietotņu.

### Kā to izmantot, nekļūstot drūmam

1. **Saskaiti kaut ko īstu.** Ne visas savas nedēļas, tas ir pārāk abstrakti. Saskaiti kaut ko, ko tu mīli: apciemojumus pie vecākiem, vasaras, kad bērni vēl dzīvo mājās, otrdienas. Lai skaitlis ir tik konkrēts, ka to var sajust.
2. **Uzliec sapnim datumu.** Ne palaišanas datumu, to tu nevari kontrolēt. Sākuma datumu. „Līdz 15. martam es parādīšu strādājošu prototipu vienam īstam cilvēkam." Uzraksti to plāna augšā.
3. **Atrodi savu burku.** Kaut ko fizisku, kas katru nedēļu atgādina, ka laiks iet: burku ar paplāksnēm, kalendāru, kurā izsvītro nedēļas, vienu rindiņu dienasgrāmatā. Tam jāaizņem piecas sekundes, un to nedrīkst būt iespējams ignorēt.
4. **Izmanto to, lai izvēlētos, nevis lai panikotu.** Jautājums nav „Kā man paspēt visu, pirms nomiršu?" Tu nevari. Jautājums ir: „Ja jau visu nevaru, kas ir vienas manas nedēļas vērts?"

Markuss uzrakstīja specifikācijas augšā 15. martu. Tad, jo tas šķita pārāk liels, viņš zem tā uzrakstīja mazāku rindiņu: *Līdz piektdienai parunāt ar vienu santehniķi.*

**Lauka tests:** Izrēķini vienu jēgpilnu skaitli: piemēram, apciemojumus, vasaras vai nedēļas, kas atlikušas šajā tavas

dzīves desmitgadē. Pieraksti to. Tad uzliec sapnim, ko nēsā sev līdzi, sākuma datumu, nevis „kādreiz”.

18. NODAĻA

# Neviens tevi neatcerēsies

„Nosauciet savus vecvecvecākus," Rūta kādā otrdienā teica. „Visus astoņus."

Neviens nevarēja. Prija nosauca divus, abus no tēva puses, jo bija saglabājusies fotogrāfija. Markuss atcerējās vienu vārdu. Teo nosauca nevienu un sāka meklēt telefonā, ko Rūta aizliedza. Lēna nezināja pat sava vectēva pilno vārdu.

„Astoņi cilvēki," Rūta teica. „Katram no viņiem bija vesela dzīve. Pirmās mīlestības, slikti priekšnieki, kaut kas, ko viņi vienmēr gribēja pamēģināt. Katrs no viņiem uztraucās, ko kaimiņi padomās. Un pēc četrām paaudzēm viņu pašu asinis nevar atcerēties viņu vārdus." Viņa iedzēra malku kafijas. „Piecdesmit gadus pēc tam, kad būšu prom, neviens nezinās arī manu vārdu. Labākā ziņa, ko jebkad esmu saņēmusi."

„Kā tā var būt laba ziņa?" Teo jautāja.

„Tāpēc, ka tas nozīmē, ka neviens neskaita punktus."

## Aizmiršana

Tas nav cinisms. Tā ir aritmētika. Dažu paaudžu laikā gandrīz visus aizmirst pēc vārda. Pat slava izgaist, tikai lēnāk. Persija Biša Šellija (Percy Bysshe Shelley) dzejolī „Ozymandias" ceļotājs tuksnesī atrod statujas drupas. Uz pamatnes rakstīts: *Mans vārds*

*ir Ozimandijs, karaļu karalis; skatieties uz maniem darbiem, varenie, un izmisiet!* Visapkārt nekā. Tikai smiltis līdz pašam apvārsnim.

Ja karaļu karalis beidz kā salauzta statuja, tad mēs pārējie neceļam pieminekļus. Mēs ceļam smilšu pilis. Labas, cerams. Bet smilšu pilis.

## Kāpēc tā ir brīvība

Sākumā šis fakts šķiet graujošs. Pasēdi ar to minūti, un tas sāk šķist kā smagas mugursomas nolikšana.

Ja neviens neatcerēsies tevi, neviens neatcerēsies arī tavas neveiksmes. Kaunpilno palaišanu, biznesu, kas bankrotēja, runu, kurā trīcēja balss, romānu, kas saņēma trīs atsauksmes. To visu izdzēsīs. Pastāvīgais ieraksts, kuru tu baidījies sabojāt, neeksistē.

Tas maina mēģināšanas matemātiku. Liela daļa cerības atkarīgā baiļu balstās sajūtā, ka neveiksme būtu pastāvīga un publiska, kā traips. Patiesībā tā būtu maza un īslaicīga. Daži cilvēki to uz brīdi pamanītu, un tad arī viņi to aizmirstu. Tu nekad necēli pieminekli. Tātad tam nekad nevajadzēja būt perfektam.

## Piezīme notrulinātajiem

Ja tu nāc no 12. nodaļas bāzes nometnes, šai nodaļai vajag brīdinājuma uzlīmi. „Nekam nav nozīmes" var izklausīties kā apstiprinājums tam, ko bruņas tev jau teica: kāda jēga?

Mācība nav tā. Mācība ir tāda: nekam nav jābūt svarīgam *mūžīgi*, lai tas būtu svarīgs *tagad*. Maltīti, ko tu šovakar pagatavosi, pēc nedēļas aizmirsīs, bet šovakar tā kādu pabaro. Nenozīmīgums

kosmiskā mērogā nav atļauja pārstāt rūpēties. Tā ir atļauja rūpēties par mazām, tuvām, cilvēka izmēra lietām, bez vajadzības, lai tās būtu grandiozas.

Lēna to pateica labāk nekā es. Pēc tās otrdienas viņa uzrakstīja savas skiču burtnīcas vāka iekšpusē: *Neviens neatcerēsies šo zīmējumu. Tātad es varu zīmēt, ko vien gribu.*

## Mantojums ir vietējs

Ja ir kāds mantojums, kura vērts tiekties, tas nav tavs vārds. Tā ir ietekme uz tiem nedaudzajiem cilvēkiem, kas ir tev tuvumā. Santehniķis, kurš atgūst savus vakarus. Studente, kas izlasa tavu grāmatu un piezvana vecmāmiņai. Jaunais praktikants, ko metālapstrādātājs apmāca cehā. Rūta apmācīja Priju pirms divdesmit trīs gadiem. Prija neatceras lielāko daļu no tā, ko Rūta teica. Viņa atceras, ka kāds ticēja, ka viņa to spēs.

Šādam mantojumam nevajag diženumu. Tam vajag vienkārši būt klāt.

**Lauka tests:** Pieraksti trīs cilvēku vārdus, kuriem tavs projekts varētu palīdzēt nākamajā gadā. Ja iespējams, īstus vārdus. Ne „lietotāji". Cilvēki. Tad pajautā sev: vai tas, ka pēc 100 gadiem tevi aizmirsīs, maina to, vai viņiem ir vērts palīdzēt?

19. NODAĻA

# Prožektors ir izslēgts

Ieraksts bija četrus teikumus garš. Markusam tas prasīja divas stundas un vienpadsmit melnrakstus.

*Sveiki visiem. Esmu programmatūras inženieris un santehniķa dēls. Es veidoju vienkāršu tāmju rīku santehniķiem, kas strādā vieni. Vai kāds būtu gatavs 15 minūtes parunāt par to, kā tu tagad raksti tāmes? Uzsaukšu kafiju vai atsūtīšu $20 dāvanu karti.*

Viņš to publicēja reģionālā santehniķu Facebook grupā ar 8000 dalībniekiem un uzreiz gribēja izdzēst. Viņš iztēlojās atbildes. *Vēl viens IT puisis, kas domā, ka saprot mūsu amatu.* Viņš iztēlojās, ka to ierauga kāds no vecā darba. Viņš iztēlojās, ka kaut kā tiek izrakts viņa izgāzies zobārstu jaunuzņēmums. Viņš nolika telefonu ar ekrānu uz leju un aizgāja pastaigāties.

Kad viņš atgriezās, ierakstam bija četri „patīk" un trīs atbildes. Divi santehniķi teica, ka labprāt. Viens jautāja, vai lietotne strādā ar cimdiem. Neviens viņu neizsmēja. Nākamajā dienā ieraksts jau bija noslīdējis zem fotogrāfijas ar iespaidīgi briesmīgu pašdarbnieka cauruļu remontu. Neviens grupā par to vairs nekad nerunāja.

## Krekla eksperiments

Klasiskā 2000. gada pētījumā Tomass Gilovičs (Thomas Gilovich), Viktorija Medveca (Victoria Medvec) un Kenets Savickis (Kenneth Savitsky) lika studentiem uzvilkt T kreklu ar lielu Berija Manilova (Barry Manilow) foto. Šo foto izvēlējās tāpēc, ka toreizējiem studentiem tas šķita šausmīgi apkaunojoši. Ar šo kreklu viņiem bija jāieiet telpā pie vienaudžiem. Pēc tam krekla nēsātāji lēsa, ka kreklu pamanīja apmēram puse telpas. Patiesībā to pamanīja apmēram ceturtdaļa.

Pētnieki to nosauca par *prožektora efektu*. Mēs stipri pārvērtējam, cik daudz citi pamana mūs, mūsu kļūdas un mūsu izskatu. Mēs esam savas pieredzes centrā, tāpēc pieņemam, ka esam arī visu pārējo centrā. Nav tā. Katrs pārējais ir galvenais varonis savā filmā un lielākoties uztraucas par savu kreklu.

## Tavs uztraukums ir mazāk redzams, nekā tev šķiet

Līdzīgs atklājums ir *caurspīdīguma ilūzija*. Kad mēs nervozējam, mēs pieņemam, ka to var redzēt: trīcošu balsi, sarkanu seju. Gilovičs un kolēģi atklāja, ka runātāji domāja, ka izskatās daudz nervozāki, nekā viņus patiesībā novērtēja klausītāji.

Un te ir praktiskā daļa. 2003. gada turpinājuma pētījumā Savickis un Gilovičs pirms uzstāšanās dažiem runātājiem pastāstīja par šo ilūziju: *tavs uztraukums ir mazāk redzams, nekā tev šķiet*. Šie runātāji jutās mierīgāki, un viņu runas novērtēja kā labākas. Palīdzēja jau tas vien, ka viņi zināja par efektu.

Tātad tagad tu zini.

### Izrēķinām apkaunojumu

Kad tu baidies no vērtējuma, izturies pret to kā pret inženiera aplēsi un pārbaudi to ar datiem.

1. **Novērtē auditoriju.** Cik cilvēku to patiešām redzēs? Ne „visi". Skaitlis.
2. **Novērtē uzmanību.** Cik no viņiem paskatīsies vērīgi? Parasti neliela daļa.
3. **Novērtē atmiņu.** Cik to atcerēsies pēc nedēļas? Pēc mēneša?
4. **Novērtē sekas.** Kāds ir reālistisks sliktākais scenārijs, ja kāds tomēr pamanīs un nosodīs? Ne katastrofa tavā galvā, bet visticamākais sliktais iznākums.
5. **Pārbaudi pēc tam.** Pieraksti savas aplēses, pirms rīkojies, un pēc tam salīdzini tās ar to, kas notika patiesībā. Laika gaitā tas pārkalibrē tavu iekšējo sajūtu.

Markusa aplēses pirms ieraksta: to redzēs 8000 cilvēku, simtiem nosodīs, kāds no darba to atradīs, un tas viņu vajās. Īstie rezultāti: labākajā gadījumā daži simti skatījumu, trīs atbildes, nulle nosodījuma, divas intervijas. Viņš uzrakstīja abus sarakstus uz kartītes un pielīmēja to pie monitora. Tie kļuva par viņa mīļākajiem datiem.

Publika, kuras priekšā tu uzstājies, lielākoties ir iedomāta. Divi santehniķi, kas teica „jā", bija īsti.

**Lauka tests:** Izdari vienu redzamu lietu, no kuras esi izvairījies: publicē, pajautā, padalies vai parādi. Pirms tam pieraksti savas aplēses par auditoriju, uzmanību, atmiņu un sekām. Pēc tam pieraksti, kas notika patiesībā.

20. NODAĻA

# Tavas smadzenes palaiž simulāciju

Prijai bija divas fantāzijas par savu romānu, un tikai viena no tām bija patīkama.

Pirmā bija lasījums grāmatnīcā. Otrā nāca naktī, kad viņa nevarēja aizmigt. Tajā romāns bija izdots, un par to bija recenzija. Recenzija bija nežēlīga. *Neveikls. Sentimentāls. Inženiere, kurai vajadzēja palikt par inženieri.* To izlasīja viņas kolēģi. To izlasīja tētis un neko neteica, un tas bija vēl sliktāk. Viņa redzēja pat precīzu avīzes fontu.

Otro simulāciju viņa bija palaidusi daudz biežāk nekā pirmo. Kad viņa beidzot apsēdās rakstīt, viņai bija aukstas rokas un saspiesta krūtis, it kā recenzija jau būtu notikusi. Savā ziņā viņas nervu sistēmai tā arī bija notikusi. Viņa to bija mēģinājusi simtiem reižu.

## Iztēle izmanto to pašu dzelzi

Tu droši vien esi dzirdējis, ka smadzenes nevar atšķirt iztēli no realitātes. Tas ir pārspīlēts. Tu zini, ka neesi īsti apēdis kūku, ko iztēlojies. Bet inženiera versija ir precīzāka un interesantāka: iztēle un darīšana strādā uz lielā mērā kopīgas „dzelzs".

Smadzeņu attēlveidošanas pētījumi rāda, ka, iztēlojoties kustību, aktivizējas daudzas no tām pašām motorajām zonām,

kas to izpilda. Un, iztēlojoties ainu, iesaistās redzes sistēmas daļas, ar kurām mēs redzam. Pārklāšanās ir tik liela, ka tā var mainīt smadzenes.

Labi zināmā 1995. gada pētījumā Alvaro Paskuāls-Leone (Alvaro Pascual-Leone) un kolēģi iemācīja cilvēkiem piecu pirkstu klavieru vingrinājumu. Viena grupa piecas dienas pa divām stundām dienā trenējās uz īstām klaviatūrām. Otra grupa tikai iztēlojās, ka trenējas. Smadzeņu kartēšana parādīja, ka abām grupām radās līdzīgas izmaiņas motorajās zonās, kas vada pirkstus. Arī iztēles grupas spēle uzlabojās, tikai mazāk nekā tiem, kas trenējās fiziski.

Sporta pētījumi rāda to pašu. 1994. gada metaanalīzē Džeimss Driskels (James Driskell), Kerolīna Kopere (Carolyn Copper) un Eidans Morans (Aidan Moran) atklāja, ka mentāls treniņš droši uzlabo sniegumu, lai gan parasti mazāk nekā fizisks. Elites sportisti to izmanto apzināti: viņi soli pa solim izspēlē galvā skrējienu, priekšnesumu, soda metienu.

### Tu vienmēr kaut ko trenē

Te ir neērtais secinājums. Tava iztēle nav nekaitīgs ekrānsaudzētājs. Lai ko tu mēģinātu galvā, tu to trenē.

- Mēģini trofeju, un tu trenē atslābumu un priekšlaicīgu apmierinājumu (3. nodaļa).
- Mēģini pazemojumu, un tu trenē bailes. Prija bija tik daudz reižu trenējusies, kā recenzija viņu iznīcina, ka viņas ķermenis uz tukšu lapu reaģēja kā uz draudu.
- Mēģini pašu darbu (grūtās vietas un to, kā tu ar tām tiksi galā), un tu trenē prasmi.

Tāpēc sapņot šķiet tik īsti, un tāpēc tas var aizstāt darīšanu. Tavas smadzenes saņem pārliecinošu daļēju pieredzes versiju. Šī daļējā versija var vai nu sagatavot tevi rīcībai, vai arī tā tevi apmierina, lai tev nebūtu jārīkojas.

### Pārbaudi savas simulācijas

Vienu nedēļu ievēro, ko tavs prāts mēģina par tavu mērķi, un kad.

1. **Pieraksti.** Katru reizi, kad pieķer sevi iztēlojamies savu projektu, atzīmē, kāds tas ir: trofeja, katastrofa vai process.
2. **Pārtrauc katastrofas.** Kad pieķer sevi katastrofas mēģinājumā, nestrīdies ar to. Vienkārši pārslēdz kanālu uz konkrētu darbību. „Labi. Kāds būs pirmais teikums, ko rīt uzrakstīšu?”
3. **Mēģini grūto brīdi, nevis rezultātu.** Iztēlojies konkrēto vietu, kur tu parasti apstājies, un iztēlojies, ka tomēr turpini. Šis mēģinājums atmaksājas. 25. nodaļā tas kļūst par pilnu metodi.

Prija sāka ar to, ka pamanīja: katastrofas mēģinājums vienmēr nāca starp 23.00 un pusnakti, kad viņa bija nogurusi. Tāpēc viņa ieviesa noteikumu: pēc 22.00 par romānu nedomāt. Tā vietā katru vakaru pirms gulētiešanas viņa divas minūtes simulēja nākamo rītu. Kā viņa 5.30 apsēžas, atver failu un uzraksta sliktu pirmo teikumu, nepārlasot vakardienas lappusi. Mēģinājums bija garlaicīgs. Tieši tas bija mērķis.

**Lauka tests:** Nākamās trīs dienas pieraksti katru reizi, kad iztēlojies savu projektu, un atzīmē T (trofeja), K (katastrofa) vai

P (process). Saskaiti tos. Tad pirms gulētiešanas izdari vienu divu minūšu procesa mēģinājumu.

21. NODAĻA

# Tavas domas ir operētājsistēma

Divas nedēļas pēc tam, kad Rūta iedeva viņai skiču bloknotu, Lēna sāka visur redzēt rasēšanu.

Slimnīcas ziņojumu dēlī skrejlapu par vakara programmu arhitektūras rasēšanā vietējā koledžā. Darba sludinājumu: „CAD tehniķis, grāds nav nepieciešams, apmācīsim". Vīrieti autobusa pieturā ar kartona tūbu padusē. Ēku viņas ikdienas ceļā, kurai viņa bija gājusi garām tūkstoš reižu un kurai, izrādās, bija skaistākā dzega, kādu viņa jebkad redzējusi.

Nekas no tā nebija jauns. Skrejlapa bija karājusies uz dēļa jau mēnesi. Dzega bija simt gadus veca. Mainījusies bija Lēna. Pirmo reizi daudzu gadu laikā viņa bija atļāvusi sev kaut ko gribēt, un viņas smadzenes bija sākušas to meklēt.

## Prognožu mašīna

Mūsdienu neirozinātne arvien biežāk apraksta smadzenes kā prognožu mašīnu. Filozofs Endijs Klārks (Andy Clark) un citi šo skatu sauc par *prognozējošo apstrādi*. Smadzenes nevis pasīvi ieraksta pasauli. Tās nepārtraukti min, ko tūlīt redzēs, dzirdēs un jutīs, un tad pārbauda šos minējumus pret ienākošajiem signāliem. Liela daļa no tā, ko tu piedzīvo, ir tavu smadzeņu prognoze, kas izlabota tur, kur tā kļūdās.

Viena no sekām: tas, ko tu gaidi un kas tev rūp, nosaka, ko tu pamani. Tu to esi piedzīvojis. Nopērc sarkanu mašīnu, un pēkšņi sarkanas mašīnas ir visur. Valodnieks Arnolds Cvikijs (Arnold Zwicky) to nosauca par *biežuma ilūziju*. Pasaulē nekas nemainījās. Mainījās tavs filtrs.

Tagad attiecini to uz uzskatiem par sevi. Ja tu tici, ka „tādi kā es nekļūst par arhitektiem", tavs filtrs izsijā skrejlapu, darba sludinājumu un vīrieti ar tūbu. Katru šķērsli tu pamani un ieraksti kā pierādījumu. Katras durvis ir neredzamas. Uzskats pats rada pierādījumus, kas to atbalsta.

## Gaidas ietekmē rezultātus, bet mēreni

Tu varbūt esi dzirdējis par slaveno 1968. gada „Pigmaliona" pētījumu. Tā autori bija Roberts Rozentāls (Robert Rosenthal) un Lenora Džeikobsone (Lenore Jacobson). Viņi apgalvoja: kad skolotājiem pateica, ka noteikti skolēni drīz uzplauks, šo skolēnu IQ rezultāti pieauga. Tas ir lielisks stāsts, bet tā dramatiskos rezultātus izrādījies grūti atkārtot. Tomēr vēlāki pārskati secināja, ka skolotāju gaidas tiešām ietekmē skolēnu rezultātus. Piemēram, Lī Džasima (Lee Jussim) un Kenta Hārbera (Kent Harber) 2005. gada analīze. Efekti ir īsti, bet parasti nelieli.

Iedrošinošāki ir pētījumi par mazām izmaiņām stāstos, ko cilvēki stāsta paši par sevi. Labi zināmā Timotija Vilsona (Timothy Wilson) un Patrīcijas Linvilas (Patricia Linville) pētījumā pirmā kursa studentiem, kam gāja grūti, parādīja pierādījumus, ka atzīmes pēc pirmā gada parasti uzlabojas. Šī viena pārformulēšana (no „es tam neesmu radīts" uz „tas ir normāls grūts sākums") deva labākas atzīmes un mazāk

atbirušo, salīdzinot ar studentiem, kas to nesaņēma. Vilsons šo pieeju sauc par *stāsta rediģēšanu*.

Godīgais kopsavilkums: tavas domas neliec realitāti tā, kā apgalvo „pievilkšanas likuma" grāmatas. Vēlēšanās nekustina matēriju. Bet tavas domas vada tavu uzmanību, un tava uzmanība vada tavu rīcību. Mēnešu un gadu laikā šī vadīšana saskaitās citā dzīvē.

### Veic savu uzskatu koda pārskatu

Tavi uzskati par sevi ir kods, kas darbojas. Lielākā daļa no tā uzrakstīta bērnībā (II daļa) un nekad nav pārskatīta. Lūk, kā to pārskatīt.

1. **Izdrukā kodu.** Pieraksti katru uzskatu par sevi un savu mērķi. „Es neesmu radošs." „Man slikti padodas nauda." „Tādi kā es nedibina uzņēmumus."
2. **Atrodi avotu.** Par katru pajautā, no kurienes tas nāk. No vecākiem? No skolotāja? No vienas sliktas pieredzes? Uzskats, ko uzinstalējis deviņgadnieks, interpretējot vienu notikumu, nav uzticama specifikācija.
3. **Pārbaudi to kā hipotēzi.** Kādi pierādījumi to atbalsta? Kādi tam runā pretī? Kādu mazu eksperimentu tu varētu veikt šonedēļ, lai to pārbaudītu?
4. **Pārraksti rindiņu.** Nomaini veco uzskatu ar precīzāku. Ne fantāziju („es esmu ģēnijs"), bet apgalvojumu, ko var aizstāvēt („Es vēl nezinu, vai varu to izdarīt; esmu iemācījies arī grūtākas lietas").

Lēnas vecā rindiņa bija: *Tādi kā es tādas lietas nedara*. Viņas pārrakstītā: *Es nekad neesmu mēģinājusi. Man labi padodas*

*mācīties zem spiediena*. Es to *noskaidrošu*. Tad viņa nofotografēja skrejlapu.

**Lauka tests:** Pieraksti trīs uzskatus par sevi, kas ierobežo tavu mērķi. Pie katra atzīmē, no kurienes tas nāk, un vienu pierādījumu pret to. Vienu no tiem pārraksti precīzākā rindiņā.

22. NODAĻA

# Ticība maina ķermeni

Lēna aizbrauca uz koledžas atvērto durvju vakaru, kur stāstīja par rasēšanas programmu. Stāvlaukumā viņa gandrīz apgriezās un brauca prom.

Sirds dauzījās. Plaukstas bija slapjas. Vēderā bija tā pati sajūta kā bērnībā, kad iebrauktuvē atskanēja tēva pikaps. Katra ķermeņa šūna sauca: *brauc prom*. Viņa sēdēja mašīnā ar ieslēgtu motoru un uzrakstīja Rūtai: *Es nevaru. Man ir panikas lēkme.*

Rūta uzreiz atzvanīja. „Sirds sitas ātri?"

„Jā."

„Labi. Tas ķermenis tev nes papildu degvielu. Tu esi medmāsa. Ko dara ātra sirds?"

„Sūknē vairāk asiņu," Lēna teica. „Vairāk skābekļa smadzenēm un muskuļiem."

„Tātad tā tevi gatavo. Tā neredz atšķirību starp lāci un klasi. Pasaki tai paldies un ej iekšā."

Viņa iegāja iekšā.

## Gaidas sasniedz ķermeni

Viena lieta ir teikt, ka domas vada uzmanību. Daudz dīvainmāk ir atklāt, ka tās iespaido arī ķermeni. Bet vairāki pētījumu virzieni rāda, ka tā tas ir.

**Placebo bez krāpšanas.** Placebo darbojas. Dažreiz tas darbojas pat tad, kad pacienti zina, ka tas ir placebo. 2010. gadā Hārvardā notika pētījums, ko vadīja Teds Kapčuks (Ted Kaptchuk). Cilvēkiem ar kairinātās zarnas sindromu iedeva tabletes ar atklātu uzrakstu „placebo", „kā cukura tabletes". Viņiem arī pateica, ka placebo efekts tik un tā var palīdzēt. Šie cilvēki ziņoja par krietni lielāku uzlabojumu nekā grupa, kas nesaņēma neko. Pētījums bija mazs, bet tas iedvesmoja veselu jaunu pētījumu jomu.

**Viesnīcu istabenes.** 2007. gada pētījumā Alija Krama (Alia Crum) un Elena Langere (Ellen Langer) dažu viesnīcu istabenēm pateica: jūsu ikdienas darbs, istabu tīrīšana, jau atbilst ieteikumiem par aktīvu dzīvesveidu. Citu viesnīcu istabenēm to nepateica. Pēc četrām nedēļām informētā grupa bija zaudējusi svaru. Viņām bija zemāks asinsspiediens un mazāk tauku. Bet izmērītā kustību daudzumā izmaiņu nebija. Kritiķi norāda, ka daļu varētu izskaidrot sīkas, neizmērītas izmaiņas uzvedībā. Tomēr rezultāts ir pārsteidzošs.

**Piena kokteilis.** 2011. gadā Krama ar kolēģiem divas reizes deva cilvēkiem vienu un to pašu piena kokteili ar 380 kalorijām. Vienreiz uz tā bija rakstīts „gardums sev par prieku" ar 620 kalorijām. Otrreiz bija rakstīts „saprātīgs kokteilis" ar 140 kalorijām. Kad cilvēki ticēja, ka dzer treknāko versiju, grelīna līmenis viņiem kritās daudz straujāk. Grelīns ir hormons, kas saistīts ar izsalkumu.

**Stress kā degviela.** 2010. gadā Džeremijs Džeimisons (Jeremy Jamieson) ar kolēģiem pētīja studentus, kas gatavojās GRE, iestājeksāmenam maģistrantūrā. Viņiem pateica, ka uztraukums eksāmena laikā var pat uzlabot rezultātu. Uzbudinājums palīdz ķermenim un smadzenēm tikt galā ar izaicinājumu. Šie studenti matemātikas daļā ieguva vairāk punktu nekā tie, kam to nepateica. Gan izmēģinājuma testā, gan īstajā eksāmenā.

## Ko tas nozīmē un ko nenozīmē

Tas viss nenozīmē, ka vari sevi ievēlēties tievu, veselu vai bagātu. Ticība nav maģija. Pētījumi rāda ko citu. Stāsts, ko tu sev stāsti par kādu pieredzi, var mainīt to, kā ķermenis uz to reaģē. Stress, ko tu uztver kā draudus, jūtas citādi nekā stress, ko tu uztver kā degvielu. Un droši vien arī darbojas citādi.

Tas ir ļoti svarīgi, ja gribi ķerties klāt, jo jebkas jauns rada stresu. Sirds dauzīsies pirms prezentācijas, pirms nodarbības, pirms pirmā ieraksta, pirms pirmās lappuses. Ja tu to signālu lasīsi kā „briesmas, atkāpies", tu atkāpsies. Ja lasīsi kā „degviela, aiziet", tev ir reāla iespēja.

## Izvēlies stāstu apzināti

1. **Pārsauc signālu.** Kad jūties nervozs, saki: „Es esmu satraukts priekā" vai „Mans ķermenis gatavojas." Izklausās muļķīgi. Bet tā ir viena no lētākajām metodēm, kas vispār pastāv.
2. **Ieskaiti piepūli.** Kā istabenes, atzīsti sev darbu, ko jau dari. Stunda rakstīšanas katru rītu ir treniņš. Desmit pārdošanas zvani ir atkārtojumi.

3. **Pamani savus nosaukumus.** „Tā ir mocīšanās" un „tas ir treniņš" apraksta vienu un to pašu stundu. Viens no tiem padara nākamo stundu vieglāku.

Atvērto durvju vakarā Lēna apsēdās pēdējā rindā. Sirds dauzījās visu laiku. Viņa sev atkārtoja, ka tā ir degviela. Beigās viņa paņēma pieteikuma veidlapu. Vēl neaizpildīja. Bet veidlapa bija viņas somā.

**Lauka tests:** Nākamreiz, kad jūties nervozs pirms kaut kā, kas saistīts ar tavu mērķi, skaļi pasaki: „Mans ķermenis gatavojas." Un tad tik un tā izdari to. Pēc tam uzraksti vienu teikumu: vai šis nosaukums kaut ko mainīja?

23. NODAĻA

# Visums tev neliek atzīmes

Saruna par vecvecvecākiem Teo skāra stiprāk nekā jebkuru citu.

Apmēram nedēļu viņš bija, kā pats vēlāk teica, „pilnīgā kosmiskā spirālē". Trijos naktī viņš lasīja par Visuma siltuma nāvi. Viņš izrēķināja, ka Saule aprīs Zemi pēc apmēram piecu miljardu gadu. Viņš uzrakstīja Markusam: *ja nekas nepaliek, kāda vispār jēga taisīt kaut kādu stulbu videospēli*. Markuss tobrīd kārtoja piezīmes no savas pirmās intervijas ar santehniķi. Viņš atbildēja: *pajautā Rūtai*.

Tā nu otrdien Teo pajautāja Rūtai.

Viņa eļļoja virpu. Pat nepacēla acis. „Jēgas nav. Kosmiskas jēgas nav. Neviens tur augšā nestāv ar starpliktuvi un neatzīmē."

„Tas ir nomācoši."

„Vai tiešām? Tu esi dzīvojis tā, it kā kāds tev liktu atzīmes. Gaidījis, lai izvēlētos ideālo lietu, to, kas būs pietiekami svarīga. Neviens neliek atzīmes. Tāpēc taisi spēli, jo pats gribi to spēlēt. Taisi to vienam bērnam, kuram lietainā svētdienā ir garlaicīgi. Ar to pilnīgi pietiek." Viņa noslaucīja rokas. „Man vajadzēja sešdesmit gadu, lai to saprastu. Tu to saproti divdesmit septiņos. Neizšķied šo priekšrocību."

## Saliekam kopā skarbās patiesības

Šī grāmatas daļa tev iedeva dažus smagus faktus:

- Tu nomirsi, un ātrāk, nekā šķiet (17. nodaļa).
- Tevi aizmirsīs, un tavas neveiksmes arī (18. nodaļa).
- Gandrīz neviens tevi cieši nevēro, pat tagad (19. nodaļa).
- Tavs prāts visu laiku būvē tavu pieredzi ar to, ko tu atkārto, kam tici un ko gaidi (20.-22. nodaļa).

Šo sarakstu var lasīt kā drūmu. Es to lasu kā rokas bremzes atlaišanu, tādas bremzes, par kuru es nemaz nezināju, ka tā ir ievilkta. Nav gala eksāmena. Nav pastāvīgas liecības. Virsotnē neviens negaida, lai novērtētu tavu maršrutu. Tiesneši, kuru priekšā tu esi uzstājies, lielākoties ir tavas bailes, kas projicētas uz āru. Tās tevī ielika cilvēki, kuri paši lielākoties arī ir aizgājuši vai aiziet.

## Kosmiskās nenozīmības terapija

Olivers Būrkmens (Oliver Burkeman) grāmatā *Four Thousand Weeks* („Četri tūkstoši nedēļu") to sauc par „kosmiskās nenozīmības terapiju". Doma ir tāda. Liela daļa mūsu trauksmes nāk no neizteiktas prasības, lai mūsu dzīve būtu kosmiski nozīmīga. Lai tas, ko mēs darām, būtu svarīgs milzīgā mērogā. Ar šādu mērauklu katrs īsts projekts izskatās nožēlojams. Maza lietotne? Romāns, ko izlasa daži simti cilvēku? Zīmējums? Kāpēc vispār mocīties?

Atmet šo prasību, un aritmētika apgriežas otrādi. Ja nekam, ko tu dari, nav jābūt svarīgam Visuma mērogā, tad viss, ko tu dari, var būt svarīgs cilvēka dzīves mērogā. Rīks, kas vienam santehniķim ietaupa stundu katru vakaru, ir pietiekami.

Grāmata, ko iemīl daži sveši cilvēki, ir pietiekami. Spēle, kas izklaidē vienu garlaicīgu bērnu lietainā svētdienā, ir pietiekami. Tas vienmēr ir bijis pietiekami. Kosmiskā mēraukla tikai neļāva to ieraudzīt.

Tas nenozīmē pazemināt savu latiņu. Dari izcilu darbu, protams. Tas nozīmē samazināt likmes, lai tu beidzot varētu sākt.

### Uzraksti atļauju

Šis ir īsākais rīks visā grāmatā. Un dažiem cilvēkiem arī visspēcīgākais. Uzraksti sev atļauju, tādu kā skolas mēdz sūtīt mājās vecākiem. Atļauju tai lietai, kuru tu esi gaidījis, kad tev beidzot ļaus darīt.

*Es sev atļauju uztaisīt mazu spēli, kas var arī nebūt laba, tāpat prieka pēc, sākot ar šo nedēļu. Paraksts: Teo.*

Atļaujā jābūt trim lietām: ko tev ir atļauts darīt, ka tas drīkst būt nepilnīgs vai mazs, un kad tu sāc. Paraksti to. Uzraksti datumu. Tas šķiet bērnišķīgi. Daļēji tāpēc tas arī darbojas. Kāda daļa no tevis joprojām gaida, kad pieaugušais pateiks „jā".

Ar šo III daļa beidzas. Skarbās patiesības ir izdarījušas savu darbu, ja tu jūties vieglāk, nevis smagāk. IV daļa tev iedos prāta rīkus, lai šo vieglumu pārvērstu kustībā.

**Lauka tests:** Uzraksti savu atļauju: ko tev ir atļauts darīt, ka tas drīkst būt mazs vai nepilnīgs, un kad tu sāksi. Paraksti, uzraksti datumu un turi to tur, kur strādā.

IV DAĻA

# Pārslēgšana

24. NODAĻA

# Cerība ir degviela, nevis ēdiens

Kādā otrdienā Rūta ieripināja garāžā otru tāfeli. Sānā viņa uzrakstīja četrus burtus vienu zem otra: W, O, O, P.

„Katrs uztaisa vienu," viņa teica. „Skaļi."

Markuss bija pirmais.

**Vēlme (Wish):** „Desmit santehniķi lieto QuoteKit prototipu līdz 15. martam."

**Iznākums (Outcome):** Viņš sāka teikt „veiksmīgs bizness", bet apstājās. „Santehniķi atgūst savus vakarus. Tā, kā manam tētim nekad nesanāca." Uz brīdi telpā iestājās klusums.

**Šķērslis (Obstacle):** Šeit Rūta viņu paspieda. Nevis „nav laika", nevis „konkurenti". Kas *viņā pašā* viņu apturēs? Viņš ilgi domāja. „Kad intervija kļūs neveikla vai santehniķis pateiks ko tādu, ko negribu dzirdēt, es iešu mājās un pievienošu funkcijas, nevis zvanīšu nākamajam. Būvēt ir droši. Klausīties nav."

**Plāns (Plan):** „Ja man gribēsies pievienot funkciju, tad es vispirms piezvanīšu santehniķim."

Rūta to uzrakstīja uz tāfeles un plānu pasvītroja divreiz.

## Ēdiens pret degvielu

No cerības tev nav jāatsakās. Tu maini to, kam tā domāta.

Ēdienu patērē paša ēdiena dēļ. Tu paēd, jūties labi, un viss, nav vairs. Degvielu sadedzina, lai kaut ko kustinātu. Cerības atkarīgais izturas pret cerību kā pret ēdienu. Sapni apēd, izbauda, sagremo, un nekas nekustas. Būvētājs izturas pret cerību kā pret degvielu. Viņš to sadedzina, lai izspiestos cauri šķērslim un nonāktu līdz darbībai.

3. nodaļā redzējām, kāpēc tīra fantazēšana nestrādā: tā tavai nervu sistēmai pasaka, ka darbs jau izdarīts. Gabriele Etingena (Gabriele Oettingen) gadiem pētīja, ko darīt tā vietā. Atbilde ir metode, ko sauc par *mentālo kontrastēšanu*. Tu iztēlojies nākotni, ko gribi. Un uzreiz pēc tam iztēlojies šķērsli, kas stāv ceļā. Kontrasts starp abiem rada enerģiju. Vēlme velk uz priekšu. Šķērslis parāda, kur spiest.

Vēlāk viņa apvienoja mentālo kontrastēšanu ar Pītera Golvicera (Peter Gollwitzer) īstenošanas nodomiem, tiem pašiem plāniem „ja... tad" no 34. nodaļas. Rezultātu viņa nosauca par WOOP. Angliski tie ir četru vārdu pirmie burti: Wish, Outcome, Obstacle, Plan (vēlme, iznākums, šķērslis, plāns). Pētījumos šī kombinācija palīdzēja cilvēkiem vairāk sportot, ēst veselīgāk, vairāk mācīties un labāk plānot laiku. Labāk nekā salīdzināmajām grupām, kas tikai domāja pozitīvi vai taisīja vispārīgus plānus.

## Kā taisīt WOOP

Tas aizņem apmēram piecas minūtes. Vidējos soļus dari ar aizvērtām acīm.

1. **Vēlme.** Nosauc kaut ko, ko gribi. Tam jābūt grūtam, bet sasniedzamam noteiktā laikā. Esi konkrēts. „Šomēnes uzrakstīt 1. nodaļas pirmo melnrakstu", nevis „kļūt par rakstnieku".
2. **Iznākums.** Iztēlojies labāko rezultātu, kad tas būs sasniegts, un kā tas jutīsies. Ļauj sev minūti to izbaudīt. Šī ir cerības daļa, un tā ir atļauta.
3. **Šķērslis.** Tagad pajautā: kas ir galvenais *manī*, kas stāv ceļā? Ne ekonomika, ne tavs priekšnieks. Tavas bailes, tavs ieradums, tava atruna, tava ritināšana telefonā 23:00. Iztēlojies to spilgti, tieši to brīdi, kad tas parādās.
4. **Plāns.** Uzraksti vienu plānu „ja... tad" šim šķērslim. „Ja [šķērslis], tad es [darbība]."

Iekšējais šķērslis ir solis, kurā lielākā daļa kļūdās. Ārējie šķēršļi ir īsti, bet reti tieši tie tevi aptur. Tevi aptur brīdis, kad tu satiecies ar ārējo šķērsli un izvēlies ērto atkāpšanos. Tieši šim brīdim ir domāts plāns.

## Pārējo WOOP

Prijas šķērslis: *Kad pārlasīšu vakardienas lappusi, es nolemšu, ka tā ir slikta, un apstāšos.* Plāns: *Ja es atveru failu, tad sāku rakstīt pašā apakšā, neritinot uz augšu.*

Teo šķērslis: *Kad spēli būvēt kļūs garlaicīgi, es aizrausies ar jaunu ideju.* Plāns: *Ja man rodas jauna ideja, tad es to ierakstu „ne tagad" sarakstā un strādāju pie pašreizējās spēles vēl trīsdesmit minūtes.*

Lēnas šķērslis: *Kad atnākšu mājās pēc maiņas, es sev teikšu, ka esmu par nogurušu un man ir vienalga.* Plāns: *Ja es pēc maiņas noparkoju mašīnu, tad es desmit minūtes zīmēju, pirms eju iekšā.*

Pamani, ka neviens no šiem plāniem nav varonīgs. Tās ir mazas, konkrētas atbildes uz paredzamu brīdi. Tieši tāpēc tie darbojas.

**Lauka tests:** Uztaisi pilnu WOOP savam pašreizējam mērķim, rakstiski. Pie šķēršļa pavadi īstu laiku: atrodi to, kas ir tevī. Tad uztaisi plānu „ja... tad" tik konkrētu, lai tu atpazītu brīdi, kad tas pienāks.

25. NODAĻA

# Iztēlojies kāpienu, nevis virsotni

Vakarā pirms savas pirmās intervijas ar santehniķi Markuss neiztēlojās, ka intervija noritēs labi.

Tā vietā viņš sēdēja savā mašīnā pie mājas un izspēlēja to tā, kā Rūta bija teikusi: kā lidojumu simulatorā, ar ieslēgtām kļūmēm. Viņš iztēlojās, kā zvana Deivam, santehniķim apmēram stundas braucienā uz ziemeļiem, 7:15 no rīta, kā norunāts. Viņš iztēlojās, ka Deivs izklausās izklaidīgs, fonā rūc pikapa motors. Viņš iztēlojās savu pirmo jautājumu: „Kā jūs tagad rakstāt tāmes?" Un Deiva atbildi: „Uz papīra. Viss strādā." Viņš iztēlojās klusumu, kas sekotu, un savu vēlmi to aizpildīt, sākot reklamēt lietotni.

Tad viņš iztēlojās, ka nereklamē. Iztēlojās, ka saka: „Izstāstiet man par pēdējo tāmi, ko uzrakstījāt. Kur jūs tobrīd stāvējāt?" Iztēlojās, kā Deivs atmaigst. Iztēlojās, ka pieraksta visu un pats gandrīz neko nesaka.

Īstais zvans noritēja gandrīz tieši tā. Ar visu pikapa motoru un „Uz papīra. Viss strādā." Markuss tur jau bija bijis. Viņš nekrita panikā. Viņš pajautāja par pēdējo tāmi. Deivs runāja 25 minūtes.

### Pētījums

3. nodaļā redzējām, ka fantazēšana par iznākumu parasti nāk par ļaunu. Lūk, eksperiments, kas rāda, ko darīt tā vietā.
4. gadā publicētā pētījumā Liena Fama (Lien Pham) un Šellija Teilore (Shelley Taylor) no UCLA lūdza pirmā kursa studentus apmēram nedēļu pirms starpeksāmena katru dienu dažas minūtes garīgi mēģināt. Viena grupa iztēlojās *iznākumu*: ierauga izlikto augsto atzīmi, jūtas lepni. Otra grupa iztēlojās *procesu*: kur viņi mācīsies, kad, kā sēž pie galda, lasa nodaļas, turas pie mācību plāna. Trešā grupa darīja abus. Kontroles grupa tikai pierakstīja, cik mācās.

Procesa grupa mācījās vairāk, labāk plānoja, mazāk uztraucās un dabūja labākas atzīmes. Iznākuma grupai veicās sliktāk nekā tiem, kas iznākumu neiztēlojās vispār.

Mācība ir vienkārša. **Nemēģini kausu. Mēģini darbu.** Smadzenes mēģināšanu uztver kā treniņu (20. nodaļa). Tāpēc trenē to daļu, kas ir patiešām grūta.

### Procesa iztēles protokols

Piecas minūtes, reizi dienā, pirms darba.

1. **Sagatavo ainu.** Kur tieši tu būsi un kad? Ieraugi istabu, krēslu, ekrānu.
2. **Izspēlē pirmos soļus.** Iztēlojies, kā sāc: atver failu, paņem telefonu, uzvelc kurpes. Lai tas ir konkrēti un mazliet garlaicīgi.
3. **Ieslēdz kļūmi.** Iztēlojies to konkrēto brīdi, kad tu parasti apstājies vai iestrēgsti. Neveiklo klusumu. Kļūdu kodā, ko nevari atrast. Lappusi, kas skan slikti.

4. **Izmēģini atkopšanos.** Iztēlojies, kā tu reaģē labi: ievelc elpu, uzdod nākamo jautājumu, tik un tā uzraksti nākamo teikumu.
5. **Beidz ar nākamo darbību, nevis rezultātu.** Noslēgumā iztēlojies, kā tu dari pašu nākamo soli. Nevis kā tu uzvari.

### Pirmsnāves analīze

Lielākiem projektiem ir radniecīgs rīks no psihologa Gerija Kleina (Gary Klein). To sauc par *pirmsnāves analīzi* (premortem). Pirms sāc, iztēlojies, ka ir pagājis gads un projekts ir pilnībā izgāzies. Tad uzraksti visus iemeslus, kāpēc tas izgāzās.

Izklausās pesimistiski, bet patiesībā ir otrādi. Tu izmanto iztēli, lai atrastu problēmas, kamēr tās vēl ir lēti salabot. Inženieri to dabiski dara ar sistēmām („Kas notiks, ja šī detaļa sabojāsies?"). Bet ar saviem plāniem gandrīz nekad.

Markusa pirmsnāves analīze QuoteKit aizņēma divdesmit minūtes. Iznāca saraksts ar deviņiem iemesliem. Pirmais: *Es sešus mēnešus būvēju, nevienam neparādot. Atkal.* Ceturtais: *Santehniķi negribēja rakstīt telefonā.* Abus viņš pārvērta noteikumos: ik pēc divām nedēļām rādīt prototipu un vispirms domāt par balsi un lielām pogām.

**Lauka tests:** Pirms nākamās darba reizes pie sava mērķa izspēlē piecu minūšu procesa iztēli. Ar to brīdi, kad tu parasti iestrēgsti, un ar to, kā tu atkopsies. Un šonedēļ uzraksti pirmsnāves analīzi savam projektam: visus iemeslus, kāpēc tas pēc gada varētu būt izgāzies.

26. NODAĻA

# Nožēlas samazināšanas metode

Februārī Prijai piedāvāja viceprezidentes amatu. Tas nozīmētu pārcelties uz uzņēmuma galveno biroju citā štatā, strādāt 60 stundas nedēļā un atvadīties no rakstīšanas 5:30 no rīta. Šīs rīta stundas kopš rudens bija devušas 40 jaunas lappuses. Amats bija viss, ko viņas tēvs jebkad bija viņai vēlējies. Izlemt vajadzēja nedēļas laikā.

Viņa to atnesa uz darbnīcas vakaru, un šoreiz Rūta neko neteica. Viņa tikai noplēsa lapu no bloknota, desmit minūtes rakstīja, salocīja un pasniedza. „Izlasi mājās."

Vēstulē bija rakstīts:

*Prija. Es rakstu no 81 gada vecuma. Tas ir pietiekami tuvu beigām, lai redzētu skaidri. Lūk, ko es zinu. Neviens manā vecumā nelepojas ar savu amata nosaukumu. Es nevarētu nosaukt neviena sava priekšnieka amatu. Bet es varu pateikt precīzu svaru zīmējumam, ar ko es nekad neko neizdarīju. Tev būs vēl iespējas kļūt par viceprezidenti. Tas uzņēmums vēl būs. Tavas vecmāmiņas stāsts ir tikai tevī, un tev ir 45. Lai ko tu izlemtu, izlem to kā vecā sieviete, kas tu būsi. Nevis kā meitene ar sarkanām pildspalvas atzīmēm mājasdarbā. Rūta.*

Prija to izlasīja trīs reizes. Tad viņa atteicās no amata.

## Bezoss 80 gadu vecumā

94. gadā Džefam Bezosam (Jeff Bezos) bija ap 30 gadu. Viņš bija vecākais viceprezidents Ņujorkas riska ieguldījumu fondā D. E. Shaw. Viņam radās ideja pārdot grāmatas internetā. Un viņš stāvēja tādas izvēles priekšā, kādu atpazīs katrs šīs grāmatas lasītājs: atstāt drošību riskanta sapņa dēļ vai palikt.

Vēlāk viņš stāstīja, kā izlēma. Viņš iztēlojās sevi 80 gadu vecumā, atskatāmies uz savu dzīvi. Un pajautāja, kuru izvēli viņš nožēlotu. Vai viņš nožēlotu, ka mēģināja un izgāzās? Nē. Viņš lepotos, ka mēģināja, pat ja nesanāca. Vai viņš nožēlotu, ka nekad nemēģināja? Jā, un tas viņu vajātu. Viņš to nosauca par savu *nožēlas samazināšanas metodi* (regret minimization framework). Ar to, kā viņš teica, lēmums kļuva neticami viegls.

Metode darbojas, jo tā izmanto nožēlas nesimetriju no 9. nodaļas. Tavs 80 gadus vecais es zina to, ko apstiprina pētījumi: neveiksmes izbalē un kļūst par stāstiem, bet neizmēģināti sapņi paliek vaļā. Tavam 80 gadus vecajam es vairs nav ko sargāt. Nav ego, nav karjeras, nav reputācijas. Viņa padoms gandrīz vienmēr ir skaidrāks par tavējo.

## Brīdinājums

Šī metode nav likums, kas saka: vienmēr lec. Tavs 80 gadus vecais es nožēlo arī pārgalvīgus lēmumus, kas sāpināja mīļus cilvēkus. Bezosam bija uzkrājumi un prasmes. Aiziešana no darba neatstātu viņa ģimeni badā. Izmanto metodi, lai redzētu, kuru izvēli tu nožēlotu. Pēc tam izmanto pārējo grāmatu, it īpaši durvju testu 27. nodaļā. Tā tu atradīsi veidu rīkoties, neliekot uz spēles visu.

Ievēro arī, ka Prijas izvēle nebija starp ambīcijām un slinkumu. Tā bija starp divu veidu ambīcijām: tām, ko viņā ielika tēvs, un tām, kas bija viņas pašas.

### Vēstule no 80

1. **Sagatavo ainu.** Iztēlojies sevi 80 gadu vecumā. Kur tu sēdi? Ko tu redzi? Lai tas ir konkrēti.
2. **Nosauc lēmumu.** Uzraksti izvēli, kas stāv tavā priekšā šodien. Pēc iespējas vienkāršāk.
3. **Uzraksti vēstuli.** Ar sava 80 gadus vecā es balsi uzraksti savam tagadējam es par šo lēmumu. Neplāno. Raksti ātri, desmit minūtes.
4. **Izlasi skaļi.** Pamani, kuri teikumi trāpa visstiprāk. Parasti tieši tie ir patiesie.
5. **Pārbaudi sliktāko variantu.** Pajautā: ja es sekošu šim padomam, kāds ir reālais sliktākais scenārijs? Vai es varu to padarīt izdzīvojamu?

Kad Prija pateica tēvam, ka atteicās no paaugstinājuma, viņš ilgi klusēja. Tad viņš jautāja: „Par ko ir tā grāmata?"

Viņa izstāstīja. Viņš neko vairāk neteica. Bet nākamajā nedēļā pienāca paciņa. Iekšā bija vecvecmāmiņas fotogrāfija, ko Prija nekad nebija redzējusi, un zīmīte ar viņa rokrakstu: *Grāmatai. Pārbaudi datumus; varbūt es kļūdos par 1952. gadu.*

**Lauka tests:** Uzraksti savu vēstuli no 80 par lielāko lēmumu, no kura tu izvairies. Desmit minūtes, bez labošanas. Tad uzraksti vienu teikumu: kas padarītu tās padoma izpildi izdzīvojamu?

27. NODAĻA

# Vienvirziena un divvirzienu durvis

Pieteikuma veidlapa bija Lēnas somā jau piecas nedēļas.

Katru reizi, kad viņa to izņēma, lēmums auga. Ja viņa pieteiksies, viņai būs jāpamet medmāsas darbs. Ja viņa pametīs darbu, viņa zaudēs ienākumus. Ja viņa zaudēs ienākumus un izkritīs no programmas, viņai nebūs nekā. Un visiem, kas teica, ka tādi kā viņa tādas lietas nedara, būs taisnība. Kad viņa nonāca līdz pirmās lappuses apakšai, viņa domās jau bija zaudējusi savu dzīvokli.

Beidzot viņa to parādīja Rūtai. Rūta minūti lasīja un parādīja uz vienu rindiņu. „Te rakstīts: vakara programma. Divi vakari nedēļā. Pa vienam semestrim."

„Es zinu."

„Tātad tu neko nepamet. Tu ņem vienu kursu. Ja tev nepatīk, tu beidz. Ja patīk, tu ņem nākamo." Rūta atdeva veidlapu. „Tu izturies pret moskītu tīkla durvīm kā pret bankas seifu."

## 1. un 2. tips

Savā 2015. gada vēstulē Amazon akcionāriem Džefs Bezoss sadalīja lēmumus divos tipos.

**1. tipa lēmumi ir vienvirziena durvis.** Tie ir ar lielām sekām un neatgriezeniski vai gandrīz neatgriezeniski. Kad esi izgājis cauri, atpakaļ vairs netiksi. Mājas pārdošana, bērna radīšana, īres līgums uz desmit gadiem, liels parāds. Šos, kā rakstīja Bezoss, vajag pieņemt lēni un uzmanīgi, pārdomājot un konsultējoties.

**2. tipa lēmumi ir divvirzienu durvis.** Tos var atsaukt. Ja izej cauri un tev nepatīk, ko atrodi, vari iet atpakaļ. Beta versijas palaišana, video publicēšana, jauna cenu līmeņa izmēģināšana, viens vakara kurss. Tos vajag pieņemt ātri, vienam cilvēkam vai mazai grupai, bez smagas birokrātijas.

Bezoss rakstīja, ka lielākā daļa lēmumu ir 2. tipa. Viņš brīdināja par to, kas notiek, ja pret tiem izturas kā pret 1. tipu: lēnums, nepārdomāta izvairīšanās no riska, par maz eksperimentu un mazāk izgudrojumu. Tas ir ideāls cerības atkarīgā dzīves apraksts.

## Kāpēc katras durvis izskatās vienvirziena

Cerības atkarīgais gandrīz katru lēmumu uztver kā vienvirziena durvis. Tam ir iemesls. Ja lēmums ir neatgriezenisks, tas pelna bezgalīgu analīzi. Un tas attaisno, kāpēc to vēl nepieņemt. Nosaukt durvis par vienvirziena ir izsmalcināts izvairīšanās veids.

Arī bailes izkropļo ainu. Kad esi satraukts, tu iztēlojies sliktāko seku ķēdi. Tāpat kā Lēna, kas vakara kursa dēļ zaudē dzīvokli. Katrs posms šķiet ticams. Bet ķēde kopumā ir absurda.

## Durvju pārbaude

Pirms mocies ar lēmumu, uzliec tam etiķeti.

1. **Pajautā: vai es varu to atsaukt?** Ja tu to izmēģinātu mēnesi un ienīstu, vai tu varētu atgriezties apmēram tur, kur esi tagad? Ja jā, tās ir divvirzienu durvis. Izlem šonedēļ.
2. **Novērtē atgriešanās cenu.** Dažas divvirzienu durvis ir smagākas par citām. Izšķiesti $40 vai mazliet neveikla saruna ir lēti. Godīgi izsver cenu, un parasti ej.
3. **Pārvērt vienvirziena durvis divvirzienu durvīs.** Daudzus lielus lēmumus var sadalīt atsaucamos soļos. Nepamet darbu, paņem vienu kursu. Nepērc busiņu, paņem to nomā uz nedēļas nogali. Nedibini uzņēmumu, vispirms dabū trīs maksājošus klientus. Inženieri to sauc par sprādziena rādiusa samazināšanu.
4. **Pārdomas taupi īstajām vienvirziena durvīm.** Katrā dzīvē tādas ir dažas. Tās ir pelnījušas tavu labāko domāšanu. Netērē to moskītu tīkla durvīm.

Markuss izdarīja šo pārbaudi saviem QuoteKit lēmumiem. Viņš atklāja, ka katrs lēmums, ar kuru viņš bija mocījies, bija divvirzienu durvis: ietvars, nosaukums, cena, logo, ar kuru amatu sākt. Visus piecus lēmumus viņš pieņēma vienā vakarā. Vienīgās vienvirziena durvis sarakstā bija aiziešana no darba, un tās viņš izsvītroja. Šo lēmumu viņam vēl nevajadzēja pieņemt. Varbūt vēl ilgi ne.

Lēna nosūtīja pieteikumu nākamajā rītā, pirms maiņas. Maksa bija $40. Tās bija, kā viņa vēlāk teica, lētākās durvis, pa kurām viņa jebkad izgājusi.

**Lauka tests:** Uzraksti visus lēmumus par savu mērķi, kurus esi atlicis. Pie katra atzīmē: vienvirziena vai divvirzienu durvis. Pieņem šodien vismaz vienu divvirzienu lēmumu. Un vienas vienvirziena durvis pārvērt mazākā, atsaucamā solī.

28. NODAĻA

# Izvēlies kalnu

Rūtas noteikumam Teo (viena lieta, līdz tā pabeigta) bija problēma. Teo nezināja, kura lieta.

„Ja izvēlēšos nepareizi," viņš teica, „es iztērēšu gadu nepareizam kalnam."

„Tu esi iztērējis desmit gadus nevienam kalnam," Rūta teica. „Nepareizs būtu uzlabojums."

Bet viņa piekrita kompromisam, un Markuss kā inženieris palīdzēja to izplānot. Teo veiks trīs eksperimentus no sava „ne tagad" saraksta, katru divas nedēļas. Tad viņš izvēlēsies vienu un apņemsies to darīt 90 dienas. Starplaikā nekādu jaunu ideju.

Trīs eksperimenti bija šādi: atjaunot salauztu krēslu, kas bija atrasts pie ietves; uztaisīt sīku videospēli ar vienu vienīgu līmeni; un nofilmēt trīs video, kas izskaidro elektronikas pamatus. Katru vakaru viņš pierakstīja trīs skaitļus. Cik stundu strādāja. Cik ļoti gribēja turpināt, kad apstājās (no 1 līdz 10). Un vai kādam citam rūpēja tas, ko viņš uztaisīja.

Krēsls deva gandarījumu, bet gāja lēni, un vēlme turpināt noslīdēja līdz 4. Video kopā savāca 61 skatījumu, un montēt tos viņam bija šausmīgi negribējies. Spēle bija pārsteigums. Trīs vakarus pēc kārtas viņš aizmirsa par laiku. Un viņa astoņus

gadus vecais kaimiņš, kurš izspēlēja to vienīgo līmeni Teo klēpjdatorā, nākamajā dienā atnāca atpakaļ un pajautāja, vai ir arī otrais.

„Tas ir tavs kalns," Rūta teica. „Tas, no kura bērns gribēja vēl."

## Vispirms izpēti, tad izmanto

Grāmata saka: ķeries klāt. Bet pie kā? Ar šo jautājumu cerības atkarīgais var palikt bāzes nometnē mūžīgi. Tāpēc tas ir pelnījis īstu atbildi.

Datorzinātnieki jau gadu desmitiem pēta šīs problēmas versiju. To sauc par *izpētes un izmantošanas dilemmu* (explore/exploit). Vai izmēģināt kaut ko jaunu (izpētīt) vai turēties pie labākā varianta, ko līdz šim esi atradis (izmantot)? Braiens Kristians (Brian Christian) un Toms Grifits (Tom Griffiths) grāmatā *Algorithms to Live By* apraksta, ka atbilde ir atkarīga no tā, cik daudz laika tev atlicis. Sākumā vairāk pētī, jo jebkas labs, ko atradīsi, atmaksāsies ilgi. Vēlāk vairāk izmanto, jo atliek mazāk laika, lai gūtu labumu no jauniem atradumiem.

Cerības atkarīgais to sajauc īpašā veidā. Viņš bezgalīgi pēta *iztēlē*, nekad nepētot realitātē un nekad neizmantojot. Teo bija „izpētījis" 31 ideju, bet nevienu nebija pārbaudījis ilgāk par pāris nedēļām.

## Īkšķa likums no optimālās apstāšanās

Ir slavena matemātikas mīkla, ko dažreiz sauc par sekretāres problēmu. Tā ir par to, kā izvēlēties labāko variantu no virknes, ja atpakaļ iet nevar. Izrādās, ka optimālā stratēģija ir šāda. Apskati pirmos aptuveni 37 procentus variantu, neko

neizvēloties, tikai lai saprastu, kas ir kas. Un tad izvēlies pirmo, kas ir labāks par visu redzēto.

Dzīve nav matemātikas mīkla, un savu karjeru nevajag rēķināt ar divām zīmēm aiz komata. Bet princips der plaši: **apzināti pēti noteiktu laiku, tad apņemies.** Pētīšanai ir termiņš. Apņemšanās ir laika rāmī. Abas ir ierobežotas.

## Kalna izvēles protokols

1. **Atlasi trīs.** No sava „ne tagad" saraksta izvēlies trīs idejas, kurām tu patiešām labprāt veltītu laiku.
2. **Veic īsus, īstus eksperimentus.** Katram vienu vai divas nedēļas. Nevis pētīšana. Darīšana. Uzbūvē sīkāko versiju, uztaisi vienu, pārdod vienu, izmēģini vienu.
3. **Katru vakaru mēri trīs lietas.**
   - **Enerģija:** Cik ļoti es gribēju turpināt, kad apstājos?
   - **Saķere:** Vai es tiku redzami uz priekšu?
   - **Vilkme:** Vai kādam citam rūpēja, vai viņš to lietoja, vai prasīja vēl?
4. **Izvēlies to, kam ir vilkme.** Enerģija tevi uztur. Bet vilkme (kad kāds cits grib šo lietu) ir spēcīgākais signāls, ka kalns ir īsts.
5. **Apņemies uz noteiktu laiku.** Deviņdesmit dienas ir labs sākums. Uzraksti sākuma un beigu datumu. Šajā laikā jaunās idejas iet „ne tagad" sarakstā. Bez izņēmumiem.
6. **Beigās pārskati.** Pēc 90 dienām izlem: turpināt, pielāgot vai mainīt. Mainīt drīkst. Neizlemt nedrīkst.

Kalns, ko tu izvēlies, nav tavas dzīves darbs. Tas ir nākamais kāpiens. 90 dienās uz viena īsta kalna tu iemācīsies vairāk nekā

desmit gados, skatoties kartēs.

**Lauka tests:** Izvēlies trīs idejas no sava „ne tagad" saraksta un izplāno pirmajai īstu eksperimentu uz vienu vai divām nedēļām. Sāc to šonedēļ un katru vakaru pieraksti enerģiju, saķeri un vilkmi.

29. NODAĻA

# „Pietiekami labi” ir specifikācija

Rūta paņēma 22 lappušu QuoteKit specifikāciju, pasvēra to rokā kā detaļu no virpas un atdeva atpakaļ.

„Kāda ir pielaide?”

Markuss nesaprata.

„Cehā,” viņa teica, „katram rasējumam ir pielaide. Plus mīnus tūkstošdaļa, plus mīnus desmittūkstošdaļa. Jaunie puiši vienmēr gribēja visu turēt desmittūkstošdaļas precizitātē, jo tas likās kā labs darbs. Es viņiem teicu: ja detaļai vajag tikai tūkstošdaļu, tad desmittūkstošdaļa tev aprij visu dienu, un klients nedabū labāku detaļu. Viņš dabū vēlāku.” Viņa piesita pie specifikācijas. „Cik labam šim jābūt? Ne perfektam. Cik labam?”

Tajā vakarā Markuss saīsināja specifikāciju līdz vienai lappusei. Trīs funkcijas. Izrunā darbu telefonā, un tas pārvēršas tāmes pozīcijās. Cenas ņem no tava paša cenrāža. Tāmi nosūta kā īsziņu. Viss pārējais, arī plānošanas modulis, ko viņš bija projektējis četrus mēnešus, aizceļoja uz failu ar nosaukumu LATER (vēlāk).

## Pielaides

Neviena reāla detaļa nav tieši tāda izmēra, kāds uzrakstīts. Skrūves caurums, kas rasējumā ir 10 milimetri, patiesībā ir 10 plus mīnus kāda pielaide. Jo perfekcija nav iespējama, un tuvoties tai ir dārgi. Laba inženierija nav par perfekciju. Tā ir par to, lai zinātu, kādu precizitāti darbs patiešām prasa, un uzticami to nodrošinātu.

Bet savam darbam daudzi no mums prasa nulles pielaidi. Pirmajam melnrakstam jābūt gatavam publicēšanai. Prototipam jāizskatās pabeigtam. Pirmajam video jābūt tikpat labam kā kanāliem, kas darbojas jau desmit gadus. Darbā mēs nekad nepieņemtu tādu specifikāciju. Mēs to sauktu par lieku apzeltīšanu un nogrieztu.

## Pēdējie 20 procenti

Pareto princips ir īkšķa likums, nevis dabas likums. Tas saka, ka aptuveni 80 procentus vērtības bieži dod 20 procenti piepūles. Praksē pulēšanas līkne beigās ir ļoti stāva. Pirmā raupjā versija jebkam dod lielāko daļu no tā, kas lietotājiem vajag. Pēdējais pulēšanas posms var izmaksāt vairāk nekā viss iepriekšējais. Un bieži dod vērtību, ko neviens nepamana.

Voltērs padarīja populāru vecu itāļu sakāmvārdu, kas to saka tieši: labākais ir labā ienaidnieks. Perfekta produkta, kas nekad netiek palaists, vērtība ir tieši nulle. Pieņemama produkta, kas tiek palaists, vērtība ir lielāka par nulli. Plus viss, ko tu iemācies, to palaižot.

### Uzraksti specifikāciju „pietiekami labam”

1. **Definē „gatavs”, pirms sāc.** Programmētāju komandas to sauc par *gatavības definīciju* (definition of done). Konkrēti uzraksti, kas pirmajai versijai jādara, lai to varētu saukt par pabeigtu. Nevis kas būtu jauki. Kas ir obligāti.
2. **Raksti to vienam lietotājam un vienai problēmai.** „Santehniķis, kas strādā viens, var uztaisīt un nosūtīt tāmi mazāk nekā divās minūtēs, uz objekta.” Tā ir specifikācija. „Labākā tāmju platforma amatniekiem” ir vēlme.
3. **Izveido LATER failu.** Viss, kas nav vajadzīgs „gatavam”, iet tur iekšā. Tas nav izdzēsts, tas ir rindā. Tā griezt ir droši.
4. **Uzliec kvalitātei pielaides.** Iepriekš izlem, kāds līmenis ir pieņemams. Pirmajā melnrakstā drīkst būt drukas kļūdas. Prototipā drīkst būt neglīts dizains. Pirmajiem desmit video drīkst būt telefona kvalitāte.
5. **Palaid, kad specifikācija izpildīta.** Nevis kad jūties gatavs. Kad specifikācija saka „gatavs”. Gatavības sajūta nav mērījums.

Prija to piemēroja romānam. Viņas „gatavs” definīcija pirmajam melnrakstam: *Katra nodaļa ir uzrakstīta. Dažas ir sliktas. Stāsts iet no Gudžaratas uz Nairobi un uz Londonu.* Drukas kļūdas, neveikli dialogi un trūkstoša izpēte bija tieši atļauti. Uz monitora viņa uzlīmēja līmlapiņu: PIELAIDE: ± DAUDZ.

**Lauka tests:** Uzraksti vienu lappusi ar „gatavs” definīciju sava projekta pirmajai versijai: viens lietotājs, viena problēma, minimums, kas tai jādara. Izveido LATER failu un pārvieto tur visu pārējo.

30. NODAĻA

# Darbība nāk pirms motivācijas

Uzņemšanas vēstule vakara rasēšanas kursā pienāca martā. Lēna nejuta neko. Ne prieku, ne bailes. Tikai nogurumu.

Viņa strādāja trīs divpadsmit stundu maiņas nedēļā, plus vienu papildus, aizvietojot kolēģi. Kad viņa 20:00 noparkoja mašīnu pie savas mājas, doma kaut ko skicēt šķita absurda. Viņas WOOP plāns teica: *Ja es pēc maiņas noparkoju mašīnu, tad es desmit minūtes zīmēju, pirms eju iekšā.* Lielāko daļu vakaru viņa sēdēja mašīnā, skatījās uz skiču bloku blakus sēdeklī un domāja: *Uzzīmēšu, kad būs noskaņojums.*

Viņa pateica Rūtai, ka ir zaudējusi motivāciju. Rūta pajautāja, cik vakarus šonedēļ viņa zīmēja. Nevienu. „Tad tu to nezaudēji," Rūta teica. „Tev tās nekad nebija. Nevienam nav. Tā nāk pēc tam."

Tāpēc Rūta samazināja plānu. „Nezīmē desmit minūtes. Atver skiču bloku un novelc vienu līniju. Taisnu. Tad tu drīksti iet iekšā."

Nākamajā vakarā Lēna novilka vienu līniju. Tad, tā kā zīmulis jau bija rokā, viņa uzzīmēja logu. Tad māju pretī ielas otrā pusē. Viņa iegāja iekšā pēc 25 minūtēm. Un, stāvot savā virtuvē, saprata, ka jūtas labāk nekā visu nedēļu.

## Motivācija ir rezultāts

Mēs gaidām, kad jutīsimies gatavi. Gaidām iedvesmu. Gaidām, kad uznāks noskaņojums, it kā tas būtu laikapstākļi. Bet daudziem darbiem psiholoģija rāda pretēju secību. Sajūta nāk pēc darīšanas.

Viens no skaidrākajiem piemēriem nāk no depresijas ārstēšanas. *Uzvedības aktivācija* ir viena no vislabāk pamatotajām psiholoģiskajām depresijas ārstēšanas metodēm. Tās galvenā doma ir vienkārša: negaidi, kad jutīsies labāk, lai kaut ko darītu. Ieplāno mazas, jēgpilnas darbības un dari tās neatkarīgi no noskaņojuma. Noskaņojums parasti uzlabojas darbības rezultātā, nevis pirms tās. Ja tas strādā cilvēkiem depresijas varā, tas var strādāt arī nogurušam inženierim otrdienas vakarā.

## Samazini aktivācijas enerģiju

Ķīmijā *aktivācijas enerģija* ir enerģija, kas vajadzīga, lai reakcija sāktos. Dažas reakcijas, kad sākušās, atbrīvo daudz enerģijas, bet pašas no sevis nesākas. Katalizators samazina aktivācijas enerģiju, un reakcija var sākties.

Sākums ir dārgā daļa. Kad esi kustībā, inerce nes lielu daļu slodzes. Tāpēc stratēģija nav atrast vairāk enerģijas. Stratēģija ir samazināt enerģiju, kas vajadzīga sākumam.

1. **Samazini pirmo soli, līdz tas ir gandrīz smieklīgs.** Nevis „uzrakstīt nodaļu”, bet „atvērt failu un uzrakstīt vienu teikumu”. Nevis „aiziet uz sporta zāli”, bet „uzvilkt sporta apavus”. Džeimss Klīrs (James Clear) to sauc par divu minūšu

likumu: samazini jaunu ieradumu tik ļoti, lai sākums aizņemtu mazāk par divām minūtēm.

2. **Apņemies uz piecām minūtēm, nevis piecām stundām.** Pasaki sev, ka pēc piecām minūtēm drīksti beigt. Parasti tu nebeigsi. Dažreiz beigsi, un tas ir normāli. Piecas minūtes tik un tā skaitās.
3. **Sagatavo reakciju.** Atstāj skiču bloku uz sēdekļa, klēpjdatoru atvērtu pareizajā failā, ģitāru ārā no futrāļa. Katrs sagatavošanās solis, ko tu noņem, samazina aktivācijas enerģiju.
4. **Izmanto sākuma rituālu.** Tā pati kafija, tas pats atskaņošanas saraksts, tas pats krēsls. Ar laiku rituāls kļūst par signālu, un signāls daļu sākšanas izdara tavā vietā.

## Sajūta gaida tevi

Cerības atkarīgajam tas ir tieši otrādi. Viņš gaida sajūtu, un sajūta nekad nenāk. Jo sajūta ir blakusprodukts darbībai, ko viņš nedara. Tikmēr viņš dabū lētāku sajūtas versiju no sapņošanas. Un tā noņem jebkādu spiedienu rīkoties.

Beidz gaidīt sajūtu. Sajūta gaida, kad tu sakustēsies.

Pēc tam Lēnai palika jauns noteikums: viena līnija katru vakaru, pirms viņa iet iekšā. Dažos vakaros tā paliek viena līnija. Lielākajā daļā vakaru nepaliek. Nākamo astoņu nedēļu laikā viņa piezīmēja pilnu skiču bloku, ko bija iedevusi Rūta, un sāka otru.

**Lauka tests:** Izvēlies sava projekta darbu, ko visgrūtāk sākt. Samazini pirmo soli, līdz tas aizņem mazāk par divām minūtēm.

Šovakar sagatavo visu, kas tam vajadzīgs. Un rīt noteiktā laikā izdari to pirmo soli. Obligāts ir tikai pirmais solis.

31. NODAĻA

# Nedari to. Esi cilvēks, kurš to dara

Šī ir visnoderīgākā pārmaiņa, ko es zinu. Un es to iemācījos savā virtuvē.

Gadiem ilgi „sakopt māju" bija uzdevums manā sarakstā. Tas tur gulēja kā jebkurš cits uzdevums un gaidīja motivāciju. Katru vakaru sākās kaulēšanās. Vai esmu par nogurušu? Vai var pagaidīt līdz nedēļas nogalei? Vai tiešām ir svarīgi, ja virtuves virsma vēl vienu nakti ir nekārtībā? Lielāko daļu vakaru kaulēšanās mājai beidzās slikti.

Tad, gandrīz nejauši, es nomainīju teikumu. Es pārstāju sev teikt, ka jāsakopj māja, un sāku teikt ko citu: *Es esmu čalis ar tīru māju*. Izklausās sīkums. Tas mainīja visu. Čalis ar tīru māju nekaulējas par traukiem. Viņš tos vienkārši nomazgā. Tāpat kā nesmēķētājs nekaulējas par cigareti. Nav debašu, jo uz jautājumu jau ir atbildēts. Tas nav uzdevums. Tas ir tas, kas es esmu.

Kopš tā laika esmu izmantojis šo triku gandrīz visam. Es „nemēģinu sportot". Es esmu čalis, kurš katru rītu iet pastaigā. Es „nestrādāju pie sava blakusprojekta". Es esmu cilvēks, kurš katru nedēļu kaut ko palaiž.

## Kāpēc identitāte pārspēj uzdevumus

Uzdevumam katru reizi vajag motivāciju. Identitātei nevajag, jo tā lēmumu pieņem iepriekš. Vairāki psiholoģijas virzieni izskaidro, kāpēc.

**Mēs uzzinām, kas esam, vērojot, ko darām.** Darils Bems (Daryl Bem) 1960. gadu beigās un 1970. gadu sākumā izstrādāja pašuztveres teoriju. Tā apgalvo, ka cilvēki savus uzskatus daļēji uzzina, vērojot savu uzvedību. Gandrīz tāpat kā to darītu kāds no malas. Ja tu redzi sevi katru vakaru mazgājam traukus, tu secini, ka esi cilvēks, kuram māja ir tīra. Katra darbība kļūst par pierādījumu identitātei.

**„Es nedaru" pārspēj „es nevaru".** 2012. gadā Vanesa Patrika (Vanessa Patrick) un Henriks Hagtvedts (Henrik Hagtvedt) pētīja, kā cilvēki atsaka kārdinājumiem. Tie, kas teica „es nedaru" („es neizlaižu treniņus"), pie saviem mērķiem noturējās labāk nekā tie, kas teica „es nevaru". „Es nevaru" izklausās pēc ārēja noteikuma, kaut kā uzspiesta, kas kaitina. „Es nedaru" izklausās pēc izvēles un identitātes paziņojuma. Tas dod spēku, nevis liek justies kaut kam atņemtam.

**Lietvārdi var mainīt uzvedību.** 2013. gada pētījumā Kristofers Braiens (Christopher Bryan), Gabriela Adamsa (Gabrielle Adams) un Benuā Monēns (Benoît Monin) atklāja: cilvēki krāpās mazāk, ja viņiem lūdza „Lūdzu, neesiet krāpnieks", nevis „Lūdzu, nekrāpieties". Būt *krāpniekam* skar pašu cilvēku tā, kā krāpšanās kā darbība neskar.

Godīga piebilde, jo tu esi to pelnījis. Braiena pazīstamākais pētījums atklāja, ka jautājums par to, cik svarīgi ir „būt vēlētājam", palielināja vēlētāju aktivitāti vairāk nekā jautājums

par „balsošanu". Bet vairākos lielākos atkārtotos pētījumos šis rezultāts neapstiprinājās. Tātad etiķete viena pati nav maģija. Nepietiek nomainīt vienu vārdu veidlapā. **Identitātei vajag pierādījumus.**

## Kā tas saskan ar 4. nodaļu

4. nodaļā redzējām, ka identitātes paziņošana („Es esmu uzņēmējs!") var nākt par ļaunu. Tā dod priekšlaicīgu sajūtu, ka tu jau esi nonācis galā. Tad kā ir? Vai identitāte palīdz vai traucē?

Atšķirība ir tajā, no kurienes identitāte nāk. Paziņota identitāte ir kostīms: tu to piesavinies ar vārdiem un saņem aplausus, pirms esi kaut ko izdarījis. Nopelnīta identitāte ir uzskaite: tu to iegūsti ar darbiem, vienu pēc otra, un pierādījumi krājas. Džeimss Klīrs grāmatā *Atomic Habits* („Atomu ieradumi") to pasaka skaisti: katra darbība ir balss par tādu cilvēku, kāds tu gribi kļūt. Tev nevajag vienbalsīgu lēmumu. Tev tikai jāturpina balsot, līdz vairākums ir skaidrs.

## Izvēlies identitātes, ko vari kontrolēt

Ir vēl viens smalkums, un tas saistās ar 14. nodaļu. Dažas identitātes ir trauslas. „Es esmu talantīgs." „Es esmu veiksmīgs uzņēmējs." „Es esmu bestselleru autors." Tās ir atkarīgas no rezultātiem, ko tu nekontrolē. Tāpēc katra neveiksme tās apdraud, un tu izvairīsies no riska, lai tās sargātu.

Citas identitātes ir izturīgas, jo tās ir būvētas uz uzvedības: „Es esmu cilvēks, kurš raksta katru rītu." „Es esmu čalis, kurš runā ar klientiem." „Es esmu cilvēks, kurš pabeidz lietas." Neviena

atsevišķa neveiksme tās nevar atņemt. Jo tās nosaka tas, ko tu dari, nevis kā tas beidzas.

## Identitātes protokols

1. **Uzraksti identitātes teikumu.** „Es esmu cilvēks, kurš [uzvedība].” Lai uzvedība ir konkrēta un tavā varā.
2. **Definē mazāko pierādījumu.** Kāda ir sīkākā darbība, kas skaitītos kā balss? Divsimt vārdu. Viens zvans klientam. Viena līnija skiču blokā.
3. **Nobalso šodien.** Nevis rīt. Pirmā balss ir pati svarīgākā.
4. **Skaiti balsis.** Atzīmē katru balsi kalendārā vai žurnālā. Tu krāj pierādījumus, uz kuriem balstās tava pašuztvere.
5. **Draudiem lieto „es nedaru”.** „Es nepārbaudu e-pastu, pirms rakstu.” „Es nepievienoju funkcijas, pirms esmu runājis ar lietotājiem.”

Darbnīcas vakarā Rūta lika katram uzrakstīt savu teikumu uz tāfeles.

Markuss: *Es esmu čalis, kurš piektdienās kaut ko palaiž.*

Prija: *Es esmu rakstniece, kura 5:30 no rīta raksta slikti.*

Lēna: *Es esmu cilvēks, kurš zīmē katru dienu. Kaut vienu līniju.*

Teo ilgi skatījās uz tāfeli. Tad uzrakstīja: *Es esmu cilvēks, kurš pabeidz lietas.* Zem tā, mazākiem burtiem: *(sākot no tagad).*

Rūta atstāja tāfeli tā gadu.

Tu neesi cilvēks, kurš kādreiz uzrakstīs grāmatu. Tu esi rakstnieks, kurš šorīt uzrakstīja 200 vārdu. Dari, un identitāte

aug. Audzē identitāti, un darīt kļūst vieglāk. Tas ir spararats, un tas ir tieši pretējs cerības lokam.

**Lauka tests:** Uzraksti savu identitātes teikumu un mazāko pierādījumu. Nobalso pirmo reizi šodien un sāc skaitīt. Vienu nedēļu katru „es nevaru" par savu mērķi aizstāj ar „es nedaru" vai „es daru".

V DAĻA

# Būvēšana

32. NODAĻA

# Palaid prototipu

Pirmā QuoteKit versija nebija lietotne.

Tas bija telefona numurs. Santehniķis varēja tam piezvanīt no objekta un skaļi aprakstīt darbu: „Nomainīt 40 galonu ūdens sildītāju, gāzes, jauna izplešanās tvertne, vecais jāaizved, apmēram četras stundas." Zvans automātiski tika ierakstīts un pārvērsts tekstā. Tad pats Markuss pie sava virtuves galda pārvērta šo tekstu tāmē, izmantojot santehniķa paša cenrādi izklājlapā. Un stundas laikā nosūtīja to atpakaļ kā glītu PDF īsziņā.

Nekādas lietotnes. Nekāda ietvara. Nekādas pieteikšanās. Aizkulisēs tas bija viens inženieris ar izklājlapu un veidni. Viņš to visu uzbūvēja vienā nedēļas nogalē, galvenokārt no rīkiem, ko jau lietoja.

Piektdienā viņš to nosūtīja Deivam un vēl diviem santehniķiem no Facebook grupas. Tā viņš izpildīja savu identitātes solījumu no 31. nodaļas. Pirmdien Deivs piezvanīja uz numuru no kāda pagraba pilsētiņā stundas braucienā uz ziemeļiem. Tāme aizgāja 10:40 no rīta. Mājas īpašnieks to pieņēma vēl pirms pusdienām.

Deivs uzrakstīja: *Šī ir pirmā tāme 22 gados, ko es nerakstīju pie sava virtuves galda.*

Markuss to izlasīja darba sapulcē un viņam nācās iziet gaitenī.

## Gola likums

Džons Gols (John Gall) savā 1975. gada grāmatā par sistēmām uzrakstīja principu, ko inženieri tagad sauc par Gola likumu: *Sarežģīta sistēma, kas darbojas, vienmēr ir izaugusi no vienkāršas sistēmas, kas darbojās. Sarežģīta sistēma, kas projektēta no nulles, nekad nedarbojas, un to nevar salāpīt, lai tā sāktu darboties.*

Tas ir nāves spriedums lielajam plānam tavā mapē. 22 lappušu specifikācija, pilns biznesa plāns, 400 lappušu romāna izklāsts: tās visas ir sarežģītas sistēmas, kas projektētas no nulles. Gols saka, ka tās gandrīz nekad nedarbojas, lai cik daudz tajās būtu ieguldīts domāšanas. Darbojas cits ceļš: sākt ar kaut ko vienkāršu, kas darbojas, un tad to audzēt.

Jaunuzņēmumu pasaulē to sauc par minimālo dzīvotspējīgo produktu (minimum viable product). Šo terminu popularizēja Ēriks Rīss (Eric Ries) grāmatā *The Lean Startup*. Tā ir mazākā produkta versija, ar kuru var sākt mācīties no īstiem klientiem. Doma der daudz plašāk nekā tikai jaunuzņēmumiem. Vienas lappuses mājaslapa pirms platformas. Nedēļas nogales darbnīca pirms kursa. Stāsts pirms romāna. Viens spēles līmenis pirms spēles.

## Kāpēc prototipi pārspēj plānus

Prototips izdara to, ko nespēj nekāda plānošana: tas pieskaras realitātei un atnes atbildi. Nedēļas laikā Markuss no trim santehniķiem, kas lietoja telefona numuru, uzzināja vairāk nekā trīs gados no specifikācijām.

- Santehniķi negribēja lietotni. Viņi gribēja runāt. Īstā problēma bija rakstīt telefonā ar netīrām rokām.
- Viņiem ātrums bija svarīgāks par dizainu. Vienkāršs PDF pēc stundas pārspēja skaistu PDF rīt.
- Viņi gribēja, lai tāme nāk no *viņiem*, ar viņu vārdu un logo, nevis no QuoteKit.

Nekā no tā nebija 22 lappušu specifikācijā.

### Mazliet nokaunies

LinkedIn līdzdibinātājam Reidam Hofmanam (Reid Hoffman) ir pazīstams teiciens: ja tev nav kauns par sava produkta pirmo versiju, tu to palaidi par vēlu.

Markusam bija kauns. „Lietotne" bija viņš pats pie virtuves galda. Un šis kauns bija tieši pareizais rādītājs. Tas nozīmēja, ka viņš palaida produktu pašā agrākajā brīdī, kad no tā jau varēja kaut ko īstu iemācīties.

### Prototipa protokols

1. **Atrodi kodolu.** Kas ir pati svarīgākā lieta, ko tavs projekts dara vienam cilvēkam? QuoteKit gadījumā: pārvērst izrunātu darba aprakstu nosūtītā tāmē.
2. **Visu pārējo imitē.** Dari ar rokām, aizkulisēs. Izmanto izklājlapas, veidnes, telefona zvanus, esošus rīkus. Automatizē vēlāk, kad zināsi, ko ir vērts automatizēt.
3. **Nosaki piektdienu.** Izvēlies palaišanas datumu ne vēlāk kā pēc divām nedēļām. Tajā datumā palaid to, kas ir.
4. **Palaid trim īstiem cilvēkiem.** Ne draugiem, kas izturas laipni. Cilvēkiem, kuriem šī problēma ir.

5. **Vēro, nepaskaidro.** Ļauj viņiem lietot bez demonstrācijas. Tur, kur viņi apjūk, ir tavs nākamās nedēļas darbs.

**Lauka tests:** Vienā teikumā definē sava projekta kodolu. Tad uzbūvē mazāko, neglītāko, visvairāk ar rokām taisīto versiju, kas šo kodolu nodrošina. Divu nedēļu laikā noliec to trīs īstu cilvēku priekšā. Ieraksti datumu kalendārā tūlīt.

33. NODAĻA

# Daudzums rada kvalitāti

Aprīlī Prija sev uzdeva izaicinājumu, ko pirms gada būtu uzskatījusi par profesionālu apvainojumu: 30 ainas 30 dienās. Katra pa piecsimt vārdiem, rakstīta no 5:30 līdz 6:30 no rīta. Nelabot un nepārlasīt līdz mēneša beigām.

Noteikumi bija Rūtas: tikai daudzums. Slikta aina skaitījās tieši tikpat, cik laba. Izlaist dienu nedrīkstēja, bet rakstīt mēslus bija ieteicams.

9. dienā viņa ienīda lielāko daļu uzrakstītā. 17. dienā viņai bija pārstājis rūpēt, vai tas ir labi. Vēlāk viņa saprata, ka tieši tas bija pagrieziena punkts. 30. dienā viņai bija 15 000 vārdu. Kādā sestdienā viņa tos visus izlasīja. Lielākā daļa bija viduvēji. Četri bija slikti, bet noderīgi: tie rādīja, kas grāmata nav. Un trīs bija labākais, ko viņa jebkad bija uzrakstījusi. To vidū aina par vecmāmiņu, kas 1953. gadā Nairobi tirgū kaulējas par šujmašīnu. Prija pie sava virtuves galda par to raudāja.

Šīs trīs ainas viņa nekad nebūtu uzrakstījusi, ja būtu mēģinājusi uzrakstīt trīs labas ainas. Viņai vajadzēja uzrakstīt trīsdesmit, lai tās atrastu.

## Podi

Grāmatā *Art & Fear* Deivids Beilss (David Bayles) un Teds Orlands (Ted Orland) stāsta par keramikas skolotāju, kurš sadalīja klasi divās grupās. Vienai grupai atzīmi liktu tikai par to, cik daudz podu viņi uztaisa: piecdesmit mārciņas podu ir „A", četrdesmit ir „B", un tā tālāk. Otrai grupai atzīmi liktu par kvalitāti. Viņiem vajadzēja uztaisīt tikai vienu podu, bet tam jābūt viņu labākajam.

Kad pienāca vērtēšana, visi labākie podi bija no daudzuma grupas. Kamēr kvalitātes grupa sēdēja un teoretizēja par perfekciju, daudzuma grupa taisīja podu pēc poda, kļūdījās un mācījās no katras kļūdas.

Vēlāk autori teica, ka īstā stāsta versija notika nevis keramikas, bet fotogrāfijas nodarbībā. To vadīja Džerijs Ūlsmans (Jerry Uelsmann) Floridas Universitātē. Mācība ir tā pati, un kopš tā laika tā ir apstiprinājusies daudzās jomās.

## Vienādu izredžu likums

Psihologs Dīns Kīts Saimontons (Dean Keith Simonton) gadu desmitiem pētīja radošo veikumu, no komponistiem līdz zinātniekiem. Viens no viņa noturīgākajiem atklājumiem ir tas, ko viņš nosauca par *vienādu izredžu likumu*. Viena autora karjeras laikā to darbu īpatsvars, kas kļūst par hitiem, paliek aptuveni nemainīgs. Viņu veiksmīgākie periodi nav tie, kad viņi ir uzmanīgāki. Tie ir tie, kad viņi rada vairāk.

Citiem vārdiem: ja gribi vairāk izcilu darbu, visdrošākā svira nav vairāk censties, lai katrs darbs būtu izcils. Tā ir radīt vairāk

darbu. Mocarts, Pikaso un Edisons visi radīja milzīgi daudz, un liela daļa no tā bija aizmirstama. Šedevri nāca no apjoma.

## Apjoms pārspēj teoriju

Cerības atkarīgais galvā uztaisa vienu podu un pulē to mūžīgi. Tas nekad neieplaisā krāsnī, jo nekad nenonāk krāsnī. Būvētājs uztaisa simts īstus podus. Deviņdesmit no tiem ieplaisā, un katra plaisa ir bezmaksas mācība.

Tas ir īpaši svarīgi perfekcionistiem no „seržanta" nometnes 13. nodaļā. Apjoms tev dod atļauju būt sliktam, nebūdams neveiksminieks. Jo katrs darbs ir tikai viens no daudziem.

## Apjoma protokols

1. **Uzliec daudzuma mērķi, nevis kvalitātes mērķi.** Trīsdesmit ainas. Divdesmit video. Desmit prototipi. Piecdesmit pārdošanas zvani. Lai tas ir skaitlis, ko var saskaitīt.
2. **Nosaki katras vienības izmēru.** Piecsimt vārdu. Vienu minūti gari video. Viena funkcija. Mazas vienības padara mērķi sasniedzamu.
3. **Atdali taisīšanu no vērtēšanas.** Sērijas laikā nelabo un nepārskati. Novērtē visu beigās, visu uzreiz.
4. **Skaiti sliktos kā uzvaras.** Pabeigts slikts darbs ir atkārtojums. Nepabeigts perfekts darbs ir nekas.
5. **Beigās novāc ražu.** Pārskati visu partiju. Paturi dažus labākos, mācies no dažiem sliktākajiem un izmanto tos, lai uzstādītu nākamo sēriju.

Teo izdarīja savu versiju ar spēli: viens jauns, sīks līmenis ik pēc divām dienām mēneša garumā. Piecpadsmit līmeņi. Viņa astoņgadīgais kaimiņš izspēlēja visus un paziņoja, ka pieci no tiem ir „reāli forši". Šie pieci kļuva par spēli.

**Lauka tests:** Uzliec savam projektam apjoma izaicinājumu: konkrētu skaitu mazu vienību konkrētā laikā, piemēram, 10 desmit dienās. Pirmo sāc šodien, un nepārskati nevienu, līdz sērija beigusies.

34. NODAĻA

# Plāni „ja... tad”

Rasēšanas kursi notika pirmdienās un ceturtdienās sešos vakarā. Pirmdienas bija vieglas, jo Lēna tajās reti strādāja. Ceturtdienas bija problēma.

Pirmajā ceturtdienā virsmāsa palūdza Lēnai palikt ilgāk. Kāds bija saslimis, vajadzēja aizvietot. Lēna piekrita, pirms paspēja padomāt. Viņa vienmēr piekrita. Nodarbība palika garām. Otrajā ceturtdienā notika tas pats. Trešajā reizē viņa jau sāka ticēt vecajam stāstam: *tādiem kā es šādas lietas nav paredzētas*.

Un salaboja to (nekad neuzminēsi) Markuss. „Tev vajag izņēmumu apstrādātāju,” viņš teica darbnīcas vakarā. Lēna skatījās uz viņu. „Kodā tā dara: ja kaut kas paredzams noiet greizi, tu jau iepriekš uzraksti noteikumu, kas tad notiks. Lai brīdī, kad tas notiek, nav jādomā.”

Viņa to uzrakstīja uz kartītes un ielika savā darba kartes turētājā: *Ja kāds lūdz mani aizvietot kursu vakarā, tad es saku: „Šovakar nevaru, man ir nodarbība.” Bez paskaidrojumiem. Bez atvainošanās*.

Nākamajā ceturtdienā virsmāsa atkal palūdza. Lēna paskatījās uz kartīti, pateica teikumu un 17:15 izgāja pa sānu durvīm. Sirds dauzījās visu ceļu līdz mašīnai. Tā ir degviela, viņa sev teica. Uz nodarbību viņa paspēja četras minūtes pirms sākuma.

## Īstenošanas nodomi

Labi nodomi izgāžas tieši izvēles brīdī. Tu biji iecerējis rakstīt pēc vakariņām. Bet pēc vakariņām ir telefons, seriāls, noguris prāts un simts saprātīgu iemeslu pagaidīt. Nodoms bija īsts. Tas vienkārši nebija piesiets konkrētam brīdim.

Psihologs Peters Golvicers pētīja vienkāršu risinājumu. Viņš to nosauca par *īstenošanas nodomiem*. Tu neizvirzi vispārīgu mērķi („Es vairāk sportošu"). Tu izveido konkrētu plānu „ja... tad", kas sasaista situāciju ar rīcību: „Ja ir septiņi no rīta un es esmu ielējis kafiju, tad es uzvelku skriešanas apavus."

Izklausās pārāk vienkārši, lai būtu svarīgi. Bet tas ir ļoti svarīgi. Golvicers un Paskals Šīrans 2006. gadā apkopoja 94 neatkarīgus pētījumus. Izrādījās, ka īstenošanas nodomiem ir vidēja līdz liela ietekme uz mērķu sasniegšanu. Daudz lielāks 2024. gada apkopojums ar vairāk nekā 600 pētījumiem to apstiprināja: plāni „ja... tad" palīdz. Bet efekta lielums ir atkarīgs no tā, kā plāns uzrakstīts, un no tā, cik motivēts cilvēks jau ir. Tā nav maģija. Bet tas ir viens no uzticamākajiem rīkiem, kas uzvedības zinātnei vispār ir.

Kāpēc tie strādā? Jo lēmums pārvietojas. Tas vairs netiek pieņemts brīdī, kad tu esi noguris un kārdināts. Tas tiek pieņemts plānošanas laikā, kad galva ir skaidra. Kad situācija pienāk, atbilde jau ir izvēlēta. Tu nekaulējies. Tu vienkārši izpildi.

## Raksti notikumu apstrādātājus, nevis apņemšanās

Tā ir notikumu vadīta programmēšana tavai dzīvei. Tu nosaki notikumu, tu nosaki apstrādātāju, un, kad notikums iestājas,

funkcija palaižas.

**Sākuma signāli.** Tie piesien tavu darbu kādai jau esošai dienas daļai. BJ Fogs grāmatā *Tiny Habits* lieto šādu formu: „Pēc tam, kad es [esošs ieradums], es [jauna rīcība].”

- *Pēc tam, kad ieleju pirmo kafiju, es atveru manuskriptu.*
- *Pēc tam, kad pēc maiņas noparkoju mašīnu, es uzvelku vienu līniju.*

**Šķēršļu apstrādātāji.** Tie atbild uz iekšējiem šķēršļiem, ko tu atradi ar WOOP 24. nodaļā.

- *Ja man gribas pievienot jaunu funkciju, tad es vispirms piezvanu santehniķim.*
- *Ja man rodas jauna spēles ideja, tad es to ierakstu „ne tagad” sarakstā un strādāju vēl trīsdesmit minūtes.*

**Izņēmumu apstrādātāji.** Tie aptver paredzamās lietas, kas noiet greizi.

- *Ja kāds lūdz mani aizvietot kursu vakarā, tad es saku, ka man ir nodarbība.*
- *Ja nokavēju rīta sesiju, tad vakarā izdaru desmit minūšu versiju.*

## Protokols

1. **Uzraksti trīs biežākos klupšanas akmeņus.** Kad tieši tavs plāns parasti izjūk?
2. **Katram uzraksti vienu „ja... tad”.** Konkrēti apraksti situāciju (laiks, vieta, sajūta) un rīcību (konkrēta darbība).
3. **Lai rīcība ir maza un tūlītēja.** „Tad es atveru failu” strādā. „Tad es rakstu divas stundas” nestrādā.

4. **Noliec tos tur, kur notikums notiek.** Uz ledusskapja, darba kartes turētājā, telefona bloķēšanas ekrānā.
5. **Labo kļūdas reizi nedēļā.** Ja apstrādātājs nenostrādā, nevaino sevi. Pārraksti apstrādātāju.

**Lauka tests:** Uzraksti savam mērķim trīs plānus „ja... tad": vienu sākuma signālu, vienu šķēršļu apstrādātāju un vienu izņēmumu apstrādātāju. Noliec tos tur, kur tas brīdis pienāk.

35. NODAĻA

# Ātra atgriezeniskā saite

Līdz maijam QuoteKit telefona numuru lietoja vienpadsmit santehniķi. Markuss, protams, veda tabulu. Bet šī bija citāda nekā tā tabula ar ietvariem. Tā nesalīdzināja iespējas. Tā pierakstīja realitāti.

Katru piektdienu viņš skatījās uz vienu skaitli (cik tāmju katrs santehniķis nosūtījis nedēļā) un piezvanīja diviem lietotājiem. Viņš nejautāja, vai QuoteKit viņiem patīk. Rūta bija brīdinājusi: „Cilvēki ir pieklājīgi. Jautā, ko viņi izdarīja." Tāpēc viņš jautāja par pēdējo nosūtīto tāmi: cik ilgi tā aizņēma un kas nogāja greizi.

Piektdienas zvani mainīja produktu gandrīz katru nedēļu. Trešajā nedēļā: santehniķi gribēja PDF failā savu logo, nevis QuoteKit. Piektajā nedēļā: santehniķis vārdā Hektors pārstāja to lietot. Markuss piezvanīja un uzzināja, ka puse Hektora klientu tāmes grib spāņu valodā. Septītajā nedēļā: Markuss jautāja visiem lietotājiem, vai viņi maksātu $29 mēnesī. Deviņi teica: „Droši vien." Tad viņš nosūtīja īstu maksājuma saiti. Samaksāja četri.

Četri maksājoši klienti. Pēc trim gadiem ar specifikācijām tam vajadzēja septiņas nedēļas atgriezeniskās saites.

## Termostats

Termostats ir skaista mašīna. Tas izmēra temperatūru, salīdzina to ar mērķi un pielāgo apkuri. Tad mēra vēlreiz. Tā kā cikls ir ātrs, istabā ir patīkami. Sildītājs bez termostata tevi vai nu izcep, vai nosaldē.

Inženieri to sauc par slēgta cikla vadības sistēmu. Tās kvalitāte gandrīz pilnībā atkarīga no tā, cik ātra un precīza ir atgriezeniskā saite. Lēns cikls pāršauj pār mērķi, šūpojas uz priekšu un atpakaļ un tērē enerģiju. Ātrs cikls izlabo mazas kļūdas, pirms tās kļūst lielas.

Lielākā daļa manu pamesto projektu darbojās bez cikla. Es mēnešiem ilgi strādāju slepenībā. Tad parādīju lietu pasaulei un atklāju, ka nevienam to nevajag. Markusa zobārstniecības jaunuzņēmums bija mācību grāmatas piemērs: četrpadsmit mēneši būvēšanas, gandrīz nekādu mērījumu. Viņam netrūka pūļu. Viņam trūka atgriezeniskās saites.

Sapņiem atgriezeniskās saites nav vispār. Tieši tāpēc tie šķiet tik droši. Un tieši tāpēc tie tev neko nemāca.

## Tu slikti novērtē laiku (tāpat kā visi)

Atgriezeniskā saite ir vēl svarīgāka tāpēc, ka mūsu prognozes ir briesmīgas. Klasiskā 1994. gada pētījumā Rodžers Bjūlers, Deils Grifins un Maikls Ross lūdza studentus novērtēt, cik ilgi viņi rakstīs savus diplomdarbus. Vidēji viņi prognozēja ap 34 dienām. Patiesībā vajadzēja ap 56. Tikai ap 30 procentiem pabeidza savā paša noteiktajā laikā. Psihologi to sauc par *plānošanas maldu*: mēs nenovērtējam, cik ilgi aizņems mūsu pašu projekti. Pat tad, ja zinām, ka līdzīgi projekti kavējās.

Inženieri šo joku zina kā Hofštatera likumu: viss vienmēr aizņem ilgāk, nekā tu gaidi, pat ja tu ņem vērā Hofštatera likumu. Risinājums nav labāk minēt. Risinājums ir mērīt, lai realitāte tevi ātri izlabo.

### Jautā par pagātni, nevis nākotni

Grāmatā *The Mom Test* Robs Ficpatriks skaidro, kāpēc lielākā daļa sarunu ar klientiem ir bezjēdzīgas. Cilvēki tev teiks, ka ideja ir lieliska un ka viņi to noteikti lietotu. Jo viņi ir laipni un jo pateikt to nemaksā neko. Risinājums ir jautāt par konkrētu pagātnes rīcību, nevis par viedokļiem vai iedomātām situācijām.

- Nevis „Vai tu to lietotu?", bet „Kad tev pēdējo reizi bija šī problēma? Ko tu darīji?"
- Nevis „Cik tu maksātu?", bet „Cik tu tagad maksā, lai to atrisinātu?"
- Nevis „Vai tev patīk?", bet „Ko tu ar to šonedēļ darīji?"

Komplimenti ir troksnis. Rīcība ir signāls. Nauda ir stiprākais signāls no visiem. Tāpēc Markusa maksājuma saite viņam pateica vairāk nekā visi „droši vien" kopā.

### Uzbūvē savu ciklu

1. **Izvēlies vienu skaitli.** To vienu mērījumu, kas vislabāk rāda, vai tavs projekts strādā. Nosūtītās tāmes. Uzrakstītās lappuses. Nospēlētie līmeņi. Reizi nedēļā, ne katru dienu.
2. **Ieplāno iknedēļas pārskatu.** Katru nedēļu tajā pašā laikā. Paskaties uz skaitli. Uzraksti vienu teikumu par to, kas mainījās un kāpēc.

3. **Runā ar diviem īstiem cilvēkiem nedēļā.** Lietotājiem, lasītājiem, klientiem. Jautā, ko viņi izdarīja.
4. **Maini vienu lietu.** Katru nedēļu izdari vienu izmaiņu, balstoties uz to, ko uzzināji. Tad mēri vēlreiz.
5. **Lūdz īstu apņemšanos.** Kādā brīdī palūdz naudu, parakstu vai laiku. Tad tu uzzini patiesību.

**Lauka tests:** Izvēlies savu vienu skaitli un ieplāno regulāru iknedēļas pārskatu. Tad sazinies ar diviem cilvēkiem, kuriem ir problēma, ko tavs projekts risina. Pajautā, kad viņi pēdējo reizi ar to saskārās. Nepārdod. Vienkārši klausies.

36. NODAĻA

# Izvēlies savu saites komandu

Jūnijā Teo pasniedza Rūtai aploksni. Iekšā bija $500 skaidrā naudā.

„Ja līdz 1. augustam es neielikšu internetā spēlējamu spēles demo versiju," viņš teica, „tu šo naudu ziedo fanu klubam tai komandai, ko es visvairāk ienīstu." Viņš nosauca komandu. Viņš to bija ienīdis kopš deviņu gadu vecuma.

Rūta ielika aploksni atvilktnē, kur glabājās viņas virpas patronas rasējums. „1. augusts. Es pārbaudīšu."

Nākamās astoņas nedēļas Teo strādāja pie spēles katru dienu. Dažas dienas divdesmit minūtes. Dažas sešas stundas. Viņu kārdināja vismaz četras jaunas idejas, un katra nonāca „ne tagad" sarakstā. Katru reizi, kad gribējās mest mieru, viņš iztēlojās, kā pretinieku fani par viņa naudu pērk šalles. Demo versiju viņš augšupielādēja 29. jūlijā, 23:52, nelielā neatkarīgo spēļu vietnē. Darbnīcas vakarā Rūta atdeva viņam aploksni, un visa garāža aplaudēja. Tā bija, kā Teo teica, pirmā lieta, ko viņš jebkad bija pabeidzis.

## Kāpēc alpīnisti sasienas

Uz ledāja alpīnisti iet sasieti kopā ar virvi. Iemesls ir vienkāršs: plaisas var būt paslēptas zem sniega. Ja alpīnists iekrīt viens,

viņš var arī netikt ārā. Ja alpīnisti ir sasieti, kritienu notver pārējie. Viņi metas zemē, bremzē un notur virvi.

To pašu laba saites komanda dara projektam. Tā nekāpj tavā vietā. Tā tevi notver, kad tu krīti, un palīdz turēties vienā virzienā.

Pirms darbnīcas vakariem visi pieci šīs grāmatas cilvēki kāpa vieni. Markuss ar savu mapi, Prija savos lidojumos, Lēna ar savu atvilktni, Teo ar savām cilnēm, Rūta ar savu rasējumu. Katrs jau bija mēģinājis un iestrēdzis. Mainījās nevis informācija. Viņi visi zināja, kas jādara. Mainījās tas, ka katru otrdienu kāds pajautās, ko viņi izdarīja.

## Apņemšanās mehānismi

Teo aploksne ir *apņemšanās mehānisms*. Tā ir vienošanās, ko tu noslēdz tagad, lai vēlāk atkāpties būtu dārgāk.

10. gada pētījumā ekonomisti Ksavjers Žinē, Dīns Karlans un Džonatans Zinmans Filipīnās piedāvāja smēķētājiem krājkontu ar nosaukumu CARES. Smēķētāji sešus mēnešus noguldīja savu naudu. Viņi piekrita, ka beigās viņiem negaidīti pārbaudīs urīnu uz nikotīnu. Ja tests bija tīrs, nauda atgriezās. Ja nē, nauda aizgāja labdarībai. Pieteicās tikai apmēram katrs desmitais no tiem, kam kontu piedāvāja. Taču visā grupā, kurai to piedāvāja, smēķēšanu atmeta manāmi vairāk nekā kontroles grupā. Efekts saglabājās arī negaidītā testā gadu pēc sākuma. Starp tiem, kas kontu tiešām izmantoja, efekts bija daudz lielāks.

Apņemšanās mehānismi strādā, jo tie padara tava nākotnes „es" atrunas dārgas. Vislabāk tie strādā, ja tu tos izvēlies pats. Un ja

likme ir pietiekami augsta, lai būtu svarīga, bet ne tik augsta, lai būtu nežēlīga.

### Atbildība, kas strādā

4. nodaļā mēs redzējām, ka plānu paziņošana publikai var nostrādāt pretēji. Saites komanda ir kas cits. Trīs iemeslu dēļ.
5. **Tu ziņo par rezultātiem, nevis nodomiem.** Rūtas noteikums vienmēr bija: „Ko tu izdarīji šonedēļ?" Aplausi nāk pēc darba.
6. **Tie ir daži cilvēki, nevis publika.** Divi līdz seši cilvēki, kas zina, pie kā tu strādā, un pamanīs, ja tu apstāsies.
7. **Tas ir regulāri.** Tā pati diena, tas pats laiks, katru nedēļu. Ritms izdara darbu.

### Kā izveidot savu saites komandu

1. **Atrodi divus līdz piecus cilvēkus, kas arī kaut ko būvē.** Viņiem nav jāstrādā tavā jomā. Jauktas komandas bieži ir labākas, jo tās redz tavas aklās zonas.
2. **Nosaki iknedēļas ritmu.** Klātienē, video zvanā vai grupas čatā. Tā pati diena, tas pats laiks.
3. **Lieto vienu noteikumu:** katrs pastāsta, ko izdarīja kopš pagājušās reizes un ko izdarīs līdz nākamajai. Tas arī viss.
4. **Lieliem termiņiem pievieno apņemšanās mehānismu.** Nauda aploksnē, publisks solījums konkrētam cilvēkam vai sekas, kas tev ļoti nepatiktu. Lai tas ir īsts, lai tas ir tavs un lai to var pārdzīvot.
5. **Turiet virvi viens otram.** Kad kāds nokrīt, nelasi lekcijas. Pajautā, kas notika, un palīdzi izvēlēties nākamo mazo soli. 38. nodaļā parādīts, kā.

Ja nevari atrast grupu, sāc ar vienu cilvēku. Arī divu cilvēku saites komanda notver kritienus.

**Lauka tests:** Nosauc divus cilvēkus, kas varētu būt tavā saites komandā. Šonedēļ palūdz vienam no viņiem tikties vai sarakstīties reizi nedēļā ar vienu noteikumu: katrs pastāsta, ko izdarīja. Nākamajam termiņam izveido apņemšanās mehānismu ar īstu likmi.

37. NODAĻA

# Labo kļūdas, nevis izmisti

Zvans pienāca sestdienas rītā. Deivs bija dusmīgs.

Tāme, ko QuoteKit bija nosūtījis iepriekšējā dienā par visas vannasistabas cauruļu nomaiņu, bija par $640 par zemu. Mājas īpašnieks to pieņēma stundas laikā. Deivam tagad bija divas iespējas: norīt zaudējumus vai zvanīt klientam un izskatīties pēc amatiera. „Es šai lietai uzticējos," viņš teica. „Uz tāmes ir mans vārds."

Markuss nolika klausuli, un vecā sajūta atgriezās, it kā grīda pazustu zem kājām. *Lūk. Otrā neveiksme. Tā nav nelaime. Tas esmu es.* Lielāko daļu sestdienas viņš neatvēra datoru un galvā rakstīja e-pastu par QuoteKit slēgšanu.

Svētdien viņš izdarīja ko citu. Viņš atvēra tukšu dokumentu un ierakstīja virsrakstu, ko darbā bija lietojis desmitiem reižu, bet nekad pret sevi: POSTMORTEM.

## Postmortem bez vainīgo meklēšanas

Labi vadītā inženieru organizācijā, kad sistēma salūzt, komanda uzraksta postmortem. Tas ir pārskats: kas notika, kādā secībā, kas tam veicināja un kas mainīsies. Google vietņu uzticamības inženieru komandas, starp citām, padarīja postmortem *bez vainīgo meklēšanas* par pamatpraksi. Noteikums ir tāds: cēloņus

meklē sistēmās un procesos, nevis tā cilvēka raksturā, kurš tobrīd sēdēja pie tastatūras. Par kļūdu kodā neviens netiek atlaists. Kļūda ir dati.

Iemesls ir praktisks. Ja cilvēkus vaino par neveiksmēm, viņi tās slēpj. Ja neveiksmes slēpj, sistēma nekad neuzlabojas. Bez vainīgo meklēšanas nenozīmē mīksti. Tas ir veids, kā iegūt precīzu informāciju.

Lielākā daļa no mums pret sevi rīkojas tieši otrādi. Mūsu personīgie postmortem ir tikai vainošana bez analīzes. Tie beidzas ar secinājumu par mūsu raksturu („man vienkārši tas nepadodas"), un sistēmā nekas nemainās. Tas nozīmē, ka kļūdas labo kauns (15. nodaļa). Un kauns ir briesmīgs inženieris.

## Spriešana pēc iznākuma

Bijusī profesionālā pokera spēlētāja Annija Djūka grāmatā *Thinking in Bets* brīdina no tā, ko pokera spēlētāji sauc par *resulting*, spriešanu pēc iznākuma. Tas ir, kad lēmumu vērtē tikai pēc tā, kā viss beidzās. Labam lēmumam var būt slikts iznākums veiksmes dēļ. Slikts lēmums var beigties labi. Ja tu katru lēmumu vērtē pēc rezultāta, tu iemācīsies nepareizas mācības. Tu pametīsi labas stratēģijas pēc neveiksmes un atkārtosi sliktas pēc veiksmes.

Risinājums ir šīs divas lietas atdalīt. Pajautā: ņemot vērā to, ko es toreiz zināju, vai lēmums bija saprātīgs? Un atsevišķi: kas notika un kas procesā to izraisīja?

### Markusa postmortem

**Kas notika:** Deivam nosūtītā cauruļu nomaiņas tāme bija par $640 par zemu.

**Laika secība:** Pirms divām nedēļām Deivs atjaunoja vara cauruļu cenas un nosūtīja Markusam jauno sarakstu. Markuss to saglabāja kā jaunu failu. Tāmes veidne joprojām rādīja uz veco failu.

**Veicinošie cēloņi:** Cenu saraksti glabājās atsevišķos failos. Nebija pārbaudes, vai veidne izmanto jaunāko. Markuss gatavoja tāmes ar roku vēlu vakarā pēc pamatdarba.

**Kas mainīsies:** Katram santehniķim viens galvenais cenu saraksts, nekad nedublēts. Katras tāmes apakšā redzams cenu saraksta datums, lai santehniķis var pamanīt kļūdas. Katru tāmi virs $2000 pirms nosūtīšanas pārbauda otrreiz.

**Lēmuma pārskats:** Vai palaist ar roku taisītu prototipu bija slikts lēmums? Nē. Tas bija pareizs solis ar paredzamu vājo vietu. Un tagad šī vājā vieta ir salabota.

Pirmdien Markuss piezvanīja Deivam, izstāstīja, kas notika, un no sava konta pārskaitīja viņam $640. Deivs brīdi klusēja. Tad teica: „Man vēl nekad mūžā neviens nav atmaksājis par piegādātāja kļūdu.” Viņš palika. Un viņš sāka pārbaudīt cenu saraksta datumu. Divus mēnešus vēlāk tas noķēra vēl vienu kļūdu.

### Postmortem veidne

1. **Kas notika?** Tikai fakti, bez īpašības vārdiem.
2. **Kāda bija laika secība?** Notikumi, kas pie tā noveda.

3. **Kas veicināja?** Meklē procesā, iestatījumos un vidē. „Es biju noguris" ir cēlonis. „Es esmu bezjēdzīgs" nav.
4. **Kas mainīsies?** Konkrētas, taustāmas izmaiņas sistēmā.
5. **Vai lēmums toreiz bija saprātīgs?** Atdali lēmuma kvalitāti no iznākuma.

Glabā šos pārskatus kopā. Laika gaitā tie pārvērš tavas neveiksmes izmaiņu žurnālā, pierakstā par to, kā sistēma un tu kļuvāt labāki.

**Lauka tests:** Izvēlies kādu nesenu neveiksmi savā projektā. Vai senu, par kuru joprojām jūties slikti. Uzraksti postmortem bez vainīgo meklēšanas pēc veidnes. Nobeigumā uzraksti vienu konkrētu izmaiņu un izdari to šonedēļ.

38. NODAĻA

# Kad nokrīti no sienas

Septembrī Lēnas mammai bija insults.

Ne pats smagākais. Viņa atgūs lielāko daļu runas un daļu kustību kreisajā rokā. Bet trīs nedēļas Lēna dzīvoja starp slimnīcu, mammas dzīvokli, savām maiņām un zvaniem apdrošinātājiem un brālim, kurš visu laiku solīja palīdzēt, bet nepalīdzēja. Viņa nokavēja četras rasēšanas nodarbības. Viņa pārstāja zīmēt. Viņa pārstāja nākt uz darbnīcas vakariem. Viņa pārstāja atbildēt uz īsziņām.

Kad viss nomierinājās, viņa neatgriezās. Katra diena bez atgriešanās to padarīja grūtāku. *Tagad vairs nav jēgas*, viņa sev teica. *Esmu pārāk atpalikusi. Es zināju, ka tā notiks. Tādiem kā es tādas lietas nav paredzētas.* Vecais stāsts gaidīja, it kā nekad nebūtu aizgājis.

Ceturtajā otrdienā pie viņas dzīvokļa durvīm pieklauvēja Rūta ar divām kafijām un spieķi.

„Tev nekas nedraud," Rūta teica. „Tu nokriti. Tas arī viss. Visi krīt. Es atnācu paskatīties, vai tev nevajag roku, lai pieceltos."

## Kritieni ir garantēti

Katram projektam, katram ieradumam, katram kāpienam ir kritieni. Slimība, ģimenes krīze, nežēlīgs mēnesis darbā. Vai

vienkārši lēna slīdēšana, kad viena izlaista diena kļūst par desmit. Ja tavs plāns strādā tikai tad, kad dzīve sadarbojas, tas nestrādā.

Jautājums nav, vai tu nokritīsi no sienas. Jautājums ir, kas notiks pēc tam. Cerību atkarīgajam kritiens ir bīstams, jo tas dod vecajam stāstam pierādījumu: *Redzi? Es to nespēju*. Pats kritiens parasti ir mazs. Stāsts par kritienu ir tas, kas to pārvērš padošanās.

## „Ai, lai iet!" efekts

Psihologi Dženeta Polivi un K. Pīters Hermans aprakstīja parādību, ko nosauca par *what-the-hell* efektu jeb „ai, lai iet!" efektu. Pirmo reizi to pamanīja cilvēkiem, kas ievēro diētu. Klasiskā 1975. gada eksperimentā Hermans un Debora Meka iedeva diētas ievērotājiem piena kokteili. Viņi ticēja, ka diēta šai dienai jau ir „sabojāta". Pēc tam viņi apēda vairāk saldējuma nekā tie, kas kokteili nebija dzēruši. Paslīdēšanas loģika bija: diena tik un tā ir pagalam, tad jau ai, lai iet!

Tas pats notiek visur. Izlaidu vienu treniņu, nedēļa sabojāta. Izlaidu četras nodarbības, semestris sabojāts. Pārtrūka sērija, ieradums miris. Pati paslīdēšana maksā maz. Reakcija „ai, lai iet!" maksā visu.

## Viena izlaista reize ieradumu nesalauž

Lūk, dati, kam vajadzētu tevi nomierināt. 2010. gadā Filipa Lallija un viņas kolēģi Londonas Universitātes koledžā pētīja, kā veidojas ieradumi. Viņi sekoja cilvēkiem, kas mēģināja izveidot jaunu ikdienas ieradumu, piemēram, pusdienās ēst augli vai iet skriet. Lai rīcība kļūtu automātiska, vajadzēja vidēji (mediāna)

66 dienas. Starp cilvēkiem bija lielas atšķirības: no 18 dienām līdz aptuveni 254. Un vienas dienas izlaišana procesu būtiski neietekmēja. Svarīgi bija atgriezties.

Džeimss Klīrs to pārvērta vienkāršā noteikumā: **nekad neizlaid divreiz.** Izlaist vienreiz ir nejaušība. Izlaist divreiz ir jauna paraduma sākums. Mērķis nav perfekcija. Mērķis ir īss pārtraukums.

Un atceries 16. nodaļu: līdzjūtība pret sevi pēc neveiksmes padara cilvēkus gatavākus mēģināt vēlreiz, nevis mazāk gatavus. Laipnākais, ko vari izdarīt pēc kritiena, ir arī visefektīvākais.

## Atgriešanās protokols

1. **Nosauc to par kritienu, nevis spriedumu.** „Es trīs nedēļas biju atkritusi, jo mamma bija slimnīcā." Tas ir notikums, nevis apgalvojums par to, kas tu esi.
2. **Nemēģini panākt nokavēto.** Panākt nozīmē izdarīt trīs nedēļu darbu uzreiz. Tas ir tik smagi, ka tu no tā izvairīsies. Aizmirsti par uzkrāto. Sāc no jauna no šodienas.
3. **Izdari minimālo versiju šodien.** Viena līnija. Viens teikums. Viens zvans. Mazākā darbība, kas skaitās kā balss par tavu identitāti (31. nodaļa).
4. **Pastāsti savai saites komandai.** Saki: „Es nokritu. Esmu atpakaļ." Tas arī viss. Ļauj viņiem tevi notvert.
5. **Vēlāk izdari ātru postmortem.** Kad atkal esi kustībā, izmanto 37. nodaļu un pajautā, kas padarītu nākamo kritienu īsāku. Ne lai nekristu, jo tas nav iespējams. Bet lai atgūtos ātrāk.

Lēna izdzēra kafiju. Tad, Rūtai sēžot blakus, viņa uzrakstīja e-pastu rasēšanas pasniedzējam. Izskaidroja, kas notika, un pajautāja, vai vēl var pabeigt kursu. Pasniedzējs atbildēja stundas laikā: *Protams. Nāc ceturtdien. Sarunāsim par uzdevumiem.*

Tajā vakarā mašīnā Lēna uzvilka vienu līniju. Tad logu.

**Lauka tests:** Uzraksti savu atgriešanās protokolu tagad, pirms tev tas vajadzīgs. Izlem jau iepriekš, kāda ir tava minimālā versija, kam tu pastāstīsi un ko tavam projektam nozīmē „nekad neizlaid divreiz". Ja tu jau esi kaut kur nokritis, izdari minimālo versiju šodien.

39. NODAĻA

# Zini, kad apstāties

Teo demo versiju pirmajā mēnesī lejupielādēja 340 reižu. Tas bija vairāk, nekā viņš cerēja. Problēma bija datos. Pirms augšupielādes Rūta lika viņam noteikt testu: *Ja vismaz 20 procenti spēlētāju sasniedz 3. līmeni, turpini būvēt pilno spēli, kā plānots. Ja ne, pārdomā.* Īstais skaitlis bija 9 procenti. Spēlētājiem patika pirmie divi līmeņi. Trešajā viņi pamazām aizklīda. Tieši tur sākās garais, sarežģītais stāsts, par ko Teo bija visvairāk sajūsmā.

Vecais Teo būtu pametis spēli pavisam un sācis kaut ko jaunu. Vēl vecāks Teo būtu ignorējis datus un vēl divus gadus būvējis stāstu, ko neviens nepabeidz. Tā vietā viņš paskatījās, kas spēlētājiem patika: īsie, smieklīgie mīklu līmeņi. Tie paši, ko bija izvēlējies viņa astoņgadīgais kaimiņš. Viņš izgrieza stāstu. Mīklas atstāja. Viņš atteicās no spēles, ko bija iztēlojies, lai pabeigtu spēli, ko cilvēki gribēja.

Arī Prija no kaut kā atteicās. Trīs gadus viņa bija profesionālas inženieru asociācijas valdē. Šo amatu viņa bija pieņēmusi galvenokārt tāpēc, ka tēvs ar to tik ļoti lepojās. Tas aizņēma astoņas stundas mēnesī un nedeva neko, ko viņa gribētu. Oktobrī viņa atkāpās. Tās astoņas stundas viņa atdeva romānam.

## Cerību atkarības otra puse

Lūk, pavērsiens, uz kuru šī grāmata visu laiku virzījās. Cerību atkarība ne tikai neļauj tev sākt. Tā arī neļauj tev apstāties.

Tās pašas smadzenes, kas saņem samaksu par gaidīšanu, turpina par to maksāt arī tad, kad projekts vairs nestrādā. Mirušais jaunuzņēmums, ko tu atdzīvini atkal un atkal, jo sapņa versija joprojām mirdz. Attiecības, darbs vai projekts, kas gadiem nav kustējies, bet varbūt kādreiz pakustēsies. Cerību atkarīgais krāj ne tikai nesāktus sapņus. Viņš krāj arī zombijus: projektus, kas nav ne dzīvi, ne drīkst nomirt.

## Utopētās izmaksas

35. gada lauka pētījumā Hals Arkss un Katrīna Blūmere pārdeva sezonas biļetes uz universitātes teātra izrādēm par trim cenām: pilnu cenu, ar nelielu atlaidi un ar lielāku atlaidi, nejaušā kārtā. Sezonas pirmajā pusē tie, kas maksāja pilnu cenu, apmeklēja vairāk izrāžu nekā tie, kas saņēma atlaidi. Nauda jebkurā gadījumā jau bija iztērēta. Tam nevajadzēja būt svarīgi. Bet, samaksājuši vairāk, cilvēki juta lielāku vajadzību „atpelnīt savu naudu".

Tas ir utopēto izmaksu efekts: mēs turpinām ieguldīt kaut kur tā dēļ, ko jau esam ielikuši, nevis tā dēļ, ko iegūsim. Markuss to juta par savu četru mēnešu plānošanas moduli. Prija to juta par trim gadiem valdē. Katrs cerību atkarīgais to jūt par savu mapi.

## Apstāties ir prasme

Grāmatā *Quit* Annija Djūka apgalvo, ka lielākā daļa no mums daudz biežāk apstājas par vēlu, nevis par agru. Signāli, ka kaut

kas nestrādā, parasti pienāk ilgi pirms mēs rīkojamies. Un mēs tos aizrunājam, jo apstāšanās šķiet kā neveiksme.

Viņas praktiskākais rīks ir *apstāšanās kritēriji*: iepriekš noteikti nosacījumi, kas liks apstāties vai kaut ko būtiski mainīt. Djūka tos apraksta kā stāvokli un datumu. „Ja līdz Y man nav X, es apstājos." Nosaki tos, kamēr galva ir skaidra, pirms tu emocionāli pieķeries iznākumam.

Markuss savējos noteica martā, kad uz specifikācijas uzrakstīja sākuma datumu: *Līdz 1. oktobrim vismaz 25 maksājoši santehniķi, vai arī es arhivēju QuoteKit ar postmortem un eju tālāk*. 1. oktobrī viņam bija 34. Viņš turpināja. Un pirmo reizi viņš zināja, ka viņu tur notur nevis cerība. Viņu notur pierādījumi.

## Apstāšanās protokols

1. **Nosaki apstāšanās kritērijus pašā sākumā.** Stāvoklis un datums. „Ja [izmērāms nosacījums] līdz [datums], tad es [apstājos / mainu virzienu / turpinu]." Pieraksti tos tur, kur tos redzēsi.
2. **Atdali kalnu no maršruta.** Bieži mērķis ir pareizs, bet pieeja nepareiza. Teo nepārstāja taisīt spēles. Viņš atteicās no viena dizaina. Pajautā: vai man no šī jāatsakās vai jāmaina tas, kā es to daru?
3. **Pārbaudi savus zombijus.** Uzraksti katru projektu, saistību un pienākumu, kas aizņem laiku un nav kustējies sešus mēnešus. Par katru pajautā: ja es to jau nedarītu, vai es to sāktu šodien?
4. **Apstājies tīri.** Uzraksti īsu postmortem, paturi to, ko iemācījies, un aizver. Arhivē failus. Atsaki domēnu. Pastāsti tiem, kam jāzina.

5. **Atbrīvoto laiku ieguldi uzreiz.** Atbrīvotās stundas aizplūst nekur, ja tām nepiešķir darbu. Prija savējās atdeva romānam tajā pašā nedēļā.

Atteikties no nepareizā kalna nav neveiksme. Tas atbrīvo laiku pareizajam. Iet uz to nozīmē iet uz kaut ko īstu, nevis grimt kopā ar iedomātu kuģi.

**Lauka tests:** Uzraksti savam galvenajam projektam apstāšanās kritērijus: stāvokli un datumu. Tad izdari zombiju pārbaudi un atsakies no vienas lietas, kas vairs nav pelnījusi tavu laiku. Šonedēļ piešķir tām stundām jaunu darbu.

40. NODAĻA

# Sargā būvēšanas laiku

Prijas rakstīšanas stunda gandrīz nomira trešajā nedēļā. Nevis motivācijas trūkuma dēļ. E-pasta dēļ.

Viņa apsēdās 5:30 ar kafiju un atvēra manuskriptu. Tad, tikai lai pārliecinātos, ka naktī rūpnīcā nekas steidzams nav noticis, viņa ielūkojās telefonā. Vienmēr kaut kas bija. Piegādātāja kavēšanās Vācijā. Testa rezultāts no nakts maiņas. Viņa „ātri" atbildēja uz vienu ziņu, tad vēl uz vienu. Kad 6:10 viņa atkal paskatījās uz manuskriptu, galva bija pilna ar turbīnu lāpstiņu pielaidēm. Vecmāmiņas balsi viņa vairs nekur nevarēja atrast.

Darbnīcas vakarā Rūta pajautāja, kur viņas telefons guļ.

„Uz naktsgaldiņa."

„Pārvieto to."

Prija nopirka modinātājpulksteni par $9 un sāka atstāt telefonu pa nakti mašīnā. Divas dienas tas šķita smieklīgi. Trešajā dienā viņa līdz 6:30 uzrakstīja 900 vārdu. Tik daudz vienā reizē viņa vēl nekad nebija uzrakstījusi.

### Tavai uzmanībai uzbrūk

Katrs tavs sapnis sacenšas ar veselu industriju, kas būvēta, lai sagrābtu tavu uzmanību. Katra ritināšana ir maza deva kāda cita

labāko brīžu. Katrs paziņojums ir signāls, kas sola, ka kaut kas varbūt gaida (2. nodaļa). Šos rīkus projektē ļoti gudri cilvēki, lai tos būtu grūti nolikt malā. Ar gribasspēku vien tā nav godīga cīņa.

Pat īsiem pārtraukumiem ir slēpta cena. Vadības pētniece Sofija Lerua aprakstīja to, ko nosauca par *uzmanības atlikumu*. Kad tu pārslēdzies no viena uzdevuma uz citu, daļa uzmanības paliek iestrēgusi pirmajā. Un otrais uzdevums cieš. Prijas viens ātrais e-pasts neaizņēma vienu minūti. Tas aizņēma visu atlikušo stundu, jo prāts joprojām bija rūpnīcā.

### Dziļais darbs

Kals Ņūports, datorzinātņu profesors, sauc koncentrētu, nepārtrauktu darbu pie grūta uzdevuma par *dziļo darbu*. Viņš apgalvo, ka šāds darbs kļūst arvien retāks un arvien vērtīgāks. Jo tik liela daļa mūsdienu darba ir sadrumstalota seklos uzdevumos: e-pasti, ziņas, sapulces, ātras atbildes.

Lielākajai daļai nozīmīgu projektu (tiem, kas ir tavā mapē) vajag dziļo darbu. Tu nevari uzrakstīt romānu, izstrādāt produktu vai apgūt amatu piecu minūšu gabaliņos starp paziņojumiem. Tev vajag laika blokus, kuros vienīgais pieejamais ir darbs.

### Vide uzvar gribasspēku

Uzticamākais veids, kā sargāt būvēšanas laiku, nav pretoties traucēkļiem. Tas ir novākt tos, pirms sāc.

1. **Nosaki būvēšanas logu.** Tas pats laiks, cik bieži vien iespējams. Daudziem der agrs rīts, jo neviens cits vēl nav augšā un neko negrib.

2. **Pārvieto telefonu.** Ne ar ekrānu uz leju. Citā istabā, mašīnā, atvilktnē. Ja tas ir rokas stiepiena attālumā, tas ir sesijā.
3. **Bloķē vietnes.** Būvēšanas laikā izmanto bloķētāju e-pastam, ziņām un sociālajiem tīkliem. Izlem vienreiz, lai nav jāizlemj katru rītu.
4. **Lai vietai ir viens mērķis.** Ja iespējams, viena vieta, kur tu dari tikai darbu. Galds, stūris, garāža. Laika gaitā pati vieta kļūst par sākuma signālu (34. nodaļa).
5. **Aizstāvi kalendāru.** Ieliec būvēšanas laiku kalendārā kā sapulci. Pastāsti cilvēkiem, ar kuriem dzīvo. Markuss un viņa sieva vienojās, ka piektdienu vakari no 7 līdz 10 ir QuoteKit laiks, bet sestdienu rīti ir viņas.

### Ieliec sapņošanu budžetā

Ir vēl viens traucēklis, kas šai grāmatai jānosauc. Jo ar to mēs sākām: tava paša iztēle.

Desmit minūtes WOOP pirms darba ir noderīgas (24. nodaļa). Piecu minūšu procesa simulācija ir noderīga (25. nodaļa). Bet divas stundas iztēloties palaišanas ballīti, galvā pārzīmēt logo vai lasīt par citu cilvēku panākumiem ir recidīvs. Pat ja tas šķiet kā darbs. Piešķir sev sapņošanas budžetu: dažas minūtes pirms sesijas, kā degvielu. Tad aizver to un būvē.

**Lauka tests:** Izvēlies savu būvēšanas logu nākamajai nedēļai un ieliec to kalendārā. Izlem, kur tajā laikā būs tavs telefons un kuras vietnes tu bloķēsi. Tad pastāsti par to vienam cilvēkam savās mājās.

VI DAĻA

# Kāpiens

41. NODAĻA

# Prieks ir darīšanā

Rūta nomira februārī, svētdienā, miegā. Viņai bija 82.

Pēdējais darbnīcas vakars, ko viņa vadīja, bija iepriekšējā otrdienā. Viņa iemeta paplāksni kafijas bundžā, kā vienmēr. Viņa pajautāja visiem, ko viņi šonedēļ izdarīja. Viņa teica Teo, ka viņa jaunais mīklu līmenis ir „ne briesmīgs, un no manis tas ir kompliments". Viņa teica Prijai, lai beidz atvainoties par devīto nodaļu. Kad visi aizgāja, viņa slaucīja metāla skaidas un dungoja.

Kad Markuss un Lēna pēc dažām nedēļām iztīrīja darbnīcu, viņi saskaitīja burkā atlikušās paplāksnes. To bija 304. Viņa bija gaidījusi daudz vairāk otrdienu, nekā sagaidīja. Tās visas nesagaida neviens. Tieši tāda bija visa burkas jēga.

Viņas testaments bija divas lappuses garš un ļoti praktisks. Māja nonāca pie brāļadēla. Garāža, virpa un „visi instrumenti, ja vien tos turpinās lietot" nonāca pie otrdienu grupas. Un bija viena rinda Lēnai: *Patronas rasējums ir tavs. Neglabā to atvilktnē.*

## Kur viņi nonāca

Ne virsotnē. Virsotne, kā brīdināja 8. nodaļa, ir tikai vieta. Viņi nonāca kur labāk: kāpiena vidū, kustībā.

**Markusam** ir 61 maksājošs santehniķis un nepilna laika izstrādātājs, kurš gatavo tāmes, ko Markuss agrāk taisīja ar roku pie virtuves galda. QuoteKit ir mazs, ienesīgs bizness, nevis vienradzis. Pamatdarbā viņš pārgāja uz četru dienu nedēļu. Viņš nav aizgājis un nejūt, ka tas būtu jādara. Mammai par QuoteKit viņš pastāstīja tikai tad, kad tam jau bija 30 klientu. Viņa raudāja, teica: „Tavam tēvam tas būtu ļoti paticis," un tad pajautāja: „Vai tu esi pārliecināts, ka tas ir droši?" Viņš iesmējās. Un saprata, ka tas viņu vairs neskar.

**Prija** janvārī pabeidza romāna pirmo melnrakstu: 94 000 vārdu, vietām briesmīgs, lielākoties dzīvs. Viņas tēvs to lasa lēnām, ar zīmuli. Pagaidām viņa piezīmes galvenokārt ir par datumiem. 211. lappusē, blakus ainai Nairobi tirgū, viņš uzrakstīja tikai vienu vārdu: *Jā*.

**Teo** decembrī izlaida savu mīklu spēli. Pārdoti ap 2000 eksemplāru, galvenokārt vecākiem, kas meklē kaut ko, ko bērni var spēlēt lietainā svētdienā. Vienā atsauksmē rakstīts: *Meita piespieda mani to nopirkt, lai varētu mani tajā uzvarēt*. Teo nav sācis neko jaunu. Viņš strādā pie versijas 1.1. Viņš nekad mūžā nav ar kaut ko tik ļoti lepojies.

**Lēna** pabeidza rasēšanas kursu ar augstākajām atzīmēm grupā un sāka nākamo. Gala projektā viņa CAD programmā pārzīmēja Rūtas 1974. gada patronu, katru izmēru. Ar pasniedzēja palīdzību koledžas mehāniskajā darbnīcā viņa uzbūvēja strādājošu modeli. Tagad tas stāv plauktā garāžā blakus burkai, un virs tā ierāmēts oriģinālais rasējums. Pavasarī viņa pieteicās uz nepilna laika CAD tehniķes darbu. Saites komandai viņa pastāstīja tikai pēc tam, kad pieteikums jau bija nosūtīts. Rūta to būtu atbalstījusi.

Otrdienās viņi joprojām tiekas garāžā. Uz tāfeles joprojām rakstīts: KO TU IZDARĪJI ŠONEDĒĻ? Katru nedēļu pirms sākuma kāds no viņiem iemet kafijas bundžā vienu paplāksni no Rūtas burkas. *Dzinkt*. Tas atgādina, ka katra nedēļa ir iztērēta, nevis ietaupīta.

## Plūsma

Es sāku šo grāmatu, ticot, ka sapņot ir priecīgāk nekā darīt. Ilgu laiku man tā arī bija. Bet es mērīju negodīgi. Es salīdzināju sapni tā labākajā formā ar darīšanu tās sliktākajā: perfekto palaišanu galvā pret kļūdu kodā vienpadsmitos vakarā.

Psihologs Mihajs Čiksentmihaji visu karjeru pētīja brīžus, kad cilvēki jūtas visdzīvākie. Šo stāvokli viņš nosauca par *plūsmu*: pilnīga iegrimšana izaicinošā uzdevumā, kad laiks pazūd un „es" apklust. Grāmatā *Flow* viņš rakstīja, ka labākie brīži mūsu dzīvē nav pasīvie, atslābinošie laiki. Tie parasti notiek, kad cilvēka ķermenis vai prāts ir izstiepts līdz robežām, brīvprātīgā piepūlē paveikt kaut ko grūtu un vērtīgu.

Tā ir atbilde uz mīklu grāmatas nosaukumā. Sapņot ir patīkamāk nekā darīt tikai līdz brīdim, kad esi izdarījis pietiekami daudz, lai nonāktu līdz labajai daļai. Sapnis tev dod treileri. Kāpiens tev dod filmu. Un neviens uz nāves gultas neatceras treileri.

## Pēdējais lauka tests

Tu esi nonācis līdz grāmatas beigām. Ja šī grāmata nostrādāja, tev to nevajadzēja, jo tu biji pārāk aizņemts. Ja tu esi šeit, lūk, kas atlicis.

Tu nomirsi. Lielāko daļu no tā, ko tu dari, neviens neatcerēsies, un neviens to nevērtē ar atzīmēm. Tavs prāts būvē tavu pasauli no tā, ko tu mēģini galvā, kam tici un ko atkārto. Tavs sākumpunkts tevi veidoja, bet tas nav spriedums. Kauns aug klusumā un mirst sabiedrībā. Rīki strādā: WOOP, procesa simulācija, divvirzienu durvis, pietiekami labas specifikācijas, identitātes balsis, prototipi, apjoms, „ja... tad" apstrādātāji, atgriezeniskās saites cikli, saites komandas, postmortem, apstāšanās kritēriji, sargāts laiks.

Nekam no tā nav nozīmes, ja tu nekusties.

Tu neatcerēsies plānus, ko taisīji. Tu atcerēsies lietas, ko izdarīji. Aizver mapi. Izvēlies kalnu. Nodod šodien vienu balsi par cilvēku, par kuru tu kļūsti.

Uz priekšu.

**Lauka tests:** Atrodi kādu, kurš joprojām sēž bāzes nometnē ar sapni atvilktnē. Uzdod viņam jautājumu, ko Rūta uzdeva katru otrdienu: *Ko tu izdarīji šonedēļ?* Tad pastāsti, ko izdarīji tu.

PIELIKUMS

# Lauka ceļvedis

Katrs grāmatas rīks vienā lappusē. Ja paturi tikai vienu lappusi, paturi šo.

## Atrodi savu bāzes nometni

| Ja tava pirmā reakcija uz neveiksmi ir... | Tava bāzes nometne | Tev vajag vairāk | Nodaļa |
|---|---|---|---|
| Bažas, ka kādu pievilsi | Mīlošs vecāks, kurš baidījās no kritiena | Grūdienu; atļauju izgāzties publiski | 11 |
| Notrulināšanās, „kāda jēga" | Vecāks, kura dēļ pasaule šķita bīstama | Vispirms drošību, tad sīkus izaicinājumus | 12 |
| Riebums pret sevi | Drila seržants | Siltumu, atpūtu, iesācēja projektus | 13 |
| „Varbūt tas nav priekš manis" | Vecāks, kurš teica, ka tu vari būt jebkas | Godīgu berzi, termiņus, kādu, kas pārbauda | 14 |

Visiem: **siltums + augstas prasības + ticība = kustība** (16. nodaļa).

## Rīki

| Nod. | Rīks | Kā lietot |
|---|---|---|
| 1 | Mapes pārbaude | Idejas vecums, plānošanas stundas, īsta kontakta stundas. Paskaties uz attiecību. |
| 2 | Pārcel atalgojumu | Nekādu signālpirkumu, kamēr neesi lietu izmantojis. Nopelni sapņošanu ar darbu. |

| Nod. | Rīks | Kā lietot |
|---|---|---|
| 3 | Noķer fantāziju | Kad esi trofejas ainā, nosauc rītdienas pirmo šķērsli. |
| 4 | Bez nākotnes laika | Runā tikai par to, ko izdarīji, nekad par to, ko izdarīsi. |
| 5 | Lēmumu protokols | Vispirms obligātās prasības, ierobežo izpētes laiku, ņem pirmo variantu, kas pārvar latiņu. |
| 6 | „Ne tagad" saraksts | Pieraksti katru ideju, aizver cilnes, pārbaudi vienu. |
| 7 | Vienas zvaigznes atsauksmes | Lasi konkurentu sūdzības. Tur ir tava iespēja. |
| 8 | Mēri kāpienu | Seko ieguldījumiem un nosauc, kas tev procesā patīk. |
| 9 | Nožēlas pārbaude | Kura nākotne vēl sāpēs pēc 20 gadiem: mēģināji un neizdevās vai nekad nemēģināji? |
| 10 | Rūtas jautājums | Kas tev iemācīja, kas notiek, kad tu izgāzies? |
| 11 | Plānotas mazas neveiksmes | Izdari kaut ko, kur gaidi atteikumu. Pieraksti, kas notika patiesībā. |
| 12 | Kontroles žurnāls | Katru vakaru viena lieta, ko izvēlējies un izdarīji. |
| 13 | Prasība pret spriedumu | Paturi prasību. Izsvītro spriedumu par sevi. |
| 14 | 90 dienu apņemšanās | Viens projekts, fiksēts laiks, gaidi plato. |
| 15 | Kauns gaismā | „Es esmu" kļūst par „es izdarīju". Pastāsti vienam drošam cilvēkam. |
| 16 | Trenera piezīme | Ko tu sagaidi, kāpēc tas svarīgi, kāpēc tu tici, ka vari. |
| 17 | Atrodi savu burku | Skaiti kaut ko īstu. Ieliec sapnim sākuma datumu. |
| 18 | Mantojums ir vietējs | Nosauc trīs cilvēkus, kam tavs projekts šogad varētu palīdzēt. |
| 19 | Kauna novērtējums | Publika, uzmanība, atmiņa, sekas. Pēc tam pārbaudi. |
| 20 | Simulāciju pārbaude | Pieraksti trofeju, katastrofu un procesa mēģinājumus galvā. Katastrofas pārslēdz uz nākamo darbību. |
| 21 | Uzskatu koda pārskats | Avots, pierādījumi, tests, pārrakstīšana. |
| 22 | Pārdēvē signālu | „Mans ķermenis gatavojas." |
| 23 | Atļaujas zīme | Ko tev ir atļauts darīt, nepilnīgi, sākot no kad. |
| 24 | WOOP | Vēlme, Iznākums, iekšējais Šķērslis, plāns „ja... tad". |

| Nod. | Rīks | Kā lietot |
|---|---|---|
| 25 | Procesa simulācija un premortem | Izmēģini galvā grūto brīdi un atgūšanos. Iedomājies neveiksmi, uzraksti, kāpēc. |
| 26 | Vēstule no 80 gadu vecuma | Desmit minūtes, bez labošanas. Tad padari sliktāko iznākumu pārdzīvojamu. |
| 27 | Durvju pārbaude | Atzīmē vienvirziena un divvirzienu durvis. Divvirzienu durvis izlem ātri. Vienvirziena durvis samazini. |
| 28 | Kalna izvēle | Trīs īsi, īsti eksperimenti. Seko enerģijai, virzībai, vilkmei. Apņemies uz 90 dienām. |
| 29 | Gatavības definīcija | Viens lietotājs, viena problēma. Viss pārējais VĒLĀK sarakstā. |
| 30 | Zemāka aktivācijas enerģija | Pirmais solis īsāks par divām minūtēm. Sagatavo iepriekšējā vakarā. |
| 31 | Identitātes balsis | „Es esmu cilvēks, kurš [rīcība].” Mazākais pierādījums, ikdienas skaitīšana, „es nedaru”, nevis „es nevaru”. |
| 32 | Prototips | Aizmuguri viltot ar roku. Palaid to trim īstiem cilvēkiem divu nedēļu laikā. |
| 33 | Apjoma skrējiens | Fiksēts mazu vienību skaits. Vērtē tikai beigās. |
| 34 | „Ja… tad” apstrādātāji | Sākuma signāli, šķēršļu apstrādātāji, izņēmumu apstrādātāji. |
| 35 | Atgriezeniskās saites cikls | Viens skaitlis, iknedēļas pārskats, divas sarunas par pagātnes rīcību. |
| 36 | Saites komanda | Divi līdz pieci cilvēki, reizi nedēļā, pastāsti, ko izdarīji. Pievieno apņemšanās mehānismu. |
| 37 | Postmortem bez vainīgajiem | Kas notika, laika secība, cēloņi, izmaiņas, lēmuma kvalitāte. |
| 38 | Atgriešanās protokols | Nekad neizlaid divreiz. Sāc no jauna no šodienas ar minimālo versiju. |
| 39 | Apstāšanās kritēriji | Stāvoklis un datums, noteikti iepriekš. Pārbaudi savus zombijus. |
| 40 | Būvēšanas logs | Ieliec kalendārā, pārvieto telefonu, bloķē vietnes, ieliec sapņošanu budžetā. |
| 41 | Rūtas jautājums, atkal | Ko tu izdarīji šonedēļ? |

# Piezīmes

Avoti pa nodaļām. Saites pārbaudītas tiešsaistē 2026. gada 29. oktobrī. Ar *(pēc atmiņas)* atzīmētie ir labi zināmi darbi, citēti pēc atmiņas, un pirms publicēšanas tie jāpārbauda pēc oriģināla.

- **2:** Schultz, Dayan & Montague (1997), A Neural Substrate of Prediction and Reward; Kent Berridge par „gribēšanu" pret „patikšanu" *(pēc atmiņas)*
- **3:** Oettingen & Mayer (2002), The Motivating Function of Thinking About the Future; Kappes & Oettingen (2011), Positive fantasies sap energy; Oettingen & Wadden (1991), svara zaudēšanas pētījums *(pēc atmiņas)*
- **4:** Gollwitzer et al. (2009), When Intentions Go Public
- **5:** Schwartz et al. (2002) par maksimizētājiem un apmierinātājiem; Iyengar, Wells & Schwartz (2006), „Doing Better but Feeling Worse"; Bezos, 2016. gada vēstule akcionāriem, 70 procentu noteikums *(pēc atmiņas)*
- **6:** Iyengar & Lepper (2000), ievārījuma pētījums; Scheibehenne, Greifeneder & Todd (2010), izvēles pārslodzes metaanalīze; Shin & Ariely (2004), „Keeping Doors Open" *(pēc atmiņas)*
- **7:** Festinger (1954), sociālās salīdzināšanas teorija; Kevin Kelly (2008), 1,000 True Fans; Jon Acuff *(pēc atmiņas)*

- **8:** Tal Ben-Shahar un ierašanās malds (sekundārs avots); Brickman, Coates & Janoff-Bulman (1978), loterijas laimētāji; Lindqvist, Östling & Cesarini (2020), Zviedrijas loterijas pētījums (*pēc atmiņas*)
- **9:** Gilovich & Medvec (1995), The Experience of Regret; Bronnie Ware, The Top Five Regrets of the Dying
- **10:** Kihlstrom par Westen, Is Freud Still Alive?; Fraley (2002), pieķeršanās stabilitātes metaanalīze; Winnicott „pietiekami labais" vecāks (*pēc atmiņas*)
- **11:** Assor, Roth & Deci (2004), Parental Conditional Regard; Curran & Hill (2019), Perfectionism is increasing over time, skaitļi no APA paziņojuma; Haines & Schutte (2022), metaanalīze, kopsavilkums (sekundārs avots)
- **12:** Felitti et al. (1998), Adverse Childhood Experiences pētījums, CDC paziņojums; Maier & Seligman (2016), Learned Helplessness at Fifty (pētījumi ar dzīvniekiem)
- **13:** Baumrind audzināšanas stili; Hill & Curran (2016), perfekcionisma un izdegšanas metaanalīze (*pēc atmiņas*)
- **14:** Mueller & Dweck (1998), Praise for Intelligence; diskusija par atkārtojamību (sekundārs avots); George Leonard, *Mastery* (1991) (*pēc atmiņas*)
- **15:** Brené Brown, noturība pret kaunu (sekundārs avots); Tangney un kolēģi, kauns pret vainas apziņu; Roosevelt, „Citizenship in a Republic" (1910) (*pēc atmiņas*)
- **16:** Breines & Chen (2012), Self-Compassion Increases Self-Improvement Motivation; Yeager et al. (2014), gudra atgriezeniskā saite
- **17:** Oliver Burkeman, *Four Thousand Weeks* (2021); Tim Urban, The Tail End; Seneca, *On the Shortness of Life* (*pēc*

*atmiņas*)

- **18:** Percy Bysshe Shelley, „Ozymandias" (1818)
- **19:** Gilovich, Medvec & Savitsky (2000), prožektora efekts (sekundārs avots); Savitsky & Gilovich (2003), caurspīdīguma ilūzija un bailes no uzstāšanās (*pēc atmiņas*)
- **20:** Pascual-Leone et al. (1995), mentālā prakse; Driskell, Copper & Moran (1994), mentālās prakses metaanalīze (*pēc atmiņas*)
- **21:** Andy Clark par prognozējošo apstrādi; Arnold Zwicky, „biežuma ilūzija"; Pygmalion in the Classroom; Jussim & Harber (2005); Wilson & Linville (1982) (*pēc atmiņas*)
- **22:** Kaptchuk et al. (2010), Placebos without Deception; Crum & Langer (2007), Mind-Set Matters; Crum et al. (2011), Mind over milkshakes; Jamieson et al. (2010), GRE uzbudinājuma pārvērtēšana (*pēc atmiņas*)
- **23:** Oliver Burkeman, *Four Thousand Weeks*, „kosmiskās nenozīmības terapija"
- **24:** Gabriele Oettingen, *Rethinking Positive Thinking* (2014), WOOP un mentālais kontrasts (*pēc atmiņas*)
- **25:** Pham & Taylor (1999), From Thought to Action; Gary Klein (2007), premortem (*pēc atmiņas*)
- **26:** Bezos un nožēlas minimizēšanas ietvars (sekundārs avots)
- **27:** Bezos, 2015. gada vēstule akcionāriem, vienvirziena un divvirzienu durvis (sekundārs avots)
- **28:** Brian Christian & Tom Griffiths, *Algorithms to Live By* (2016) (*pēc atmiņas*)
- **29:** Perfect is the enemy of good, teiciena izcelsme

- **30:** Uzvedības aktivācija depresijas gadījumā; James Clear, divu minūšu noteikums (*pēc atmiņas*)
- **31:** Bem, pašuztveres teorija; Patrick & Hagtvedt (2012), „I Don't" versus „I Can't"; Bryan, Adams & Monin (2013), krāpnieku pētījums; Gerber et al., vēlētāju pētījumu atkārtojumi; James Clear, *Atomic Habits* (2018)
- **32:** John Gall, *Systemantics* (1975); Eric Ries, *The Lean Startup* (2011); Reid Hoffman par agru palaišanu (*pēc atmiņas*)
- **33:** Bayles & Orland, *Art & Fear*, un stāsta izcelsme fotogrāfijas nodarbībā; Dean Keith Simonton, vienlīdzīgo izredžu likums (*pēc atmiņas*)
- **34:** Gollwitzer & Sheeran (2006), Implementation intentions; Sheeran, Listrom & Gollwitzer (2024), kopsavilkums (sekundārs avots); BJ Fogg, *Tiny Habits* (2019) (*pēc atmiņas*)
- **35:** Buehler, Griffin & Ross (1994), plānošanas malds; Rob Fitzpatrick, *The Mom Test* (2013) (*pēc atmiņas*)
- **36:** Giné, Karlan & Zinman (2010), Put Your Money Where Your Butt Is
- **37:** Google, *Site Reliability Engineering*, postmortem bez vainīgo meklēšanas; Annie Duke, *Thinking in Bets* (2018) (*pēc atmiņas*)
- **38:** Lally et al. (2010), How habits are formed (kopsavilkums); Herman & Mack (1975) un Polivy & Herman, „ai, lai iet!" (what-the-hell) efekts (*pēc atmiņas*)
- **39:** Arkes & Blumer (1985), The psychology of sunk cost; Annie Duke, *Quit* (2022) (*pēc atmiņas*)
- **40:** Sophie Leroy (2009), uzmanības atlikums; Cal Newport, *Deep Work* (2016) (*pēc atmiņas*)

- **41:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (1990), citāti

## Par autoru

**Arkvital** ir Vitālijs Arkulinskis, mašīnbūves un programmatūras inženieris, kurš kļuva par projektu un komandu vadītāju. Vairāk nekā divpadsmit gadus, vairāk nekā desmit nozarēs, viņš ir apmācījis vadītājus, veidojis rīkus komandām un iemācījies vispirms meklēt problēmas īsto cēloni un tikai tad izvēlēties risinājumu.

Viņš raksta par cilvēkiem, progresu un kluso darbu, uz kura balstās labs darbs, vietnē arkvital.com un ar Addanapp veido nelielas, noderīgas lietotnes.

Ja kaut kas šajā grāmatā tevi uzrunāja (vai tieši otrādi), viņš labprāt to uzzinātu. Īsu sarunu vari pieteikt vietnē tidycal.com/arkvital.

## Vēl no Arkvital

# Kopā 180

*Sasniegums, Pateicība, Cerība un skaļais AAH, kas tos tur kopā*

Sasniegums, Pateicība un Cerība ir trīs labas dzīves leņķi. Ja vienu uzpūt par lielu, tas saspiež pārējos divus. Ja vienu pazaudē, visa figūra saplok.

Bibliotēkas telpā ar saliekamiem krēsliem un kafiju, kas garšo pēc monētām, pieci parasti cilvēki mācās uzzīmēt šo trijstūri: kalpot tiem, kas tev patīk, pat pirms viņi atbild ar to pašu; katru dienu teikt „paldies", arī sev; un spītīgi ticēt, ka vari iet tālāk.

Lejupielādē bez maksas vietnē arkvital.com.

# Sapnis tev samaksā, pirms tu vēl kaut ko esi izdarījis. Tieši tā ir problēma.

Tev ir mape ar idejām. Katra galvā izskatās brīnišķīga, un tieši tāpēc tā nekad netiek ārā no mapes: sapnis atlīdzību dod uzreiz, bet darīšana dod tikai kļūdas.

*Atkarība no cerības* ir inženiera ceļvedis, kā salauzt šo ieradumu. Kāpēc plānošana šķiet kā progress, kā audzināšana iestatīja tavus noklusējumus un kuras skarbās patiesības lauž burvestību. Un tad rīki: prototipi, „ja... tad" plāni, atgriezeniskās saites cilpas, saites komandas un apstāšanās kritēriji.

Katra nodaļa beidzas ar lauka testu, ko izdari 24 stundu laikā. Kāp kopā ar pieciem cilvēkiem no otrdienas vakara garāžas darbnīcas, kuri beidz sapņot par virsotni un sāk kustēties.

VĒL NO ARKVITAL
*Kopā 180*

Bezmaksas PDF izdevums
arkvital.com