Зависимость от *надежды*

Почему мечтать приятнее, чем делать,
и как всё-таки запустить свою жизнь



ARKVITAL

Зависимость от надежды

Зависимость от надежды

Почему мечтать приятнее, чем делать, и как всё-таки запустить свою жизнь

ARKVITAL

arkvital.com

Зависимость от надежды
Почему мечтать приятнее, чем делать, и как всё-таки запустить свою жизнь

Copyright © 2026 Виталий Аркулинский. Все права защищены.

Никакую часть этой книги нельзя воспроизводить или продавать в любой форме без письменного разрешения автора, кроме коротких цитат в рецензиях и статьях.

Люди в этой книге придуманы. Это собирательные образы. Любое сходство с реальными людьми случайно. Описанные исследования настоящие, их список есть в конце книги.

В этой книге общая информация и личный взгляд автора. Это не медицинская, психологическая, юридическая или финансовая консультация. Если тебе тяжело, поговори со специалистом, а в экстренной ситуации звони в местную службу экстренной помощи. В Канаде и США можно позвонить или написать на номер 988.

Бесплатное PDF-издание на русском языке, версия 1.0, ноябрь 2026.
Перевод с английского. Обложка и вёрстка: Arkvital.
Набрано шрифтами Literata, Lora и Inter.

Издатель: Arkvital · arkvital.com

Содержание

Прежде чем начать 7

ЧАСТЬ I: ДИАГНОЗ

1 Самая красивая версия 11
2 Дофаминовая бухгалтерия 15
3 Позитивные фантазии, негативные результаты 19
4 Рассказать не значит сделать 23
5 Паралич от анализа 27
6 Гора возможностей 31
7 Машина сравнений 35
8 Ловушка прибытия 39
9 Два вида сожалений 43

ЧАСТЬ II: С ЧЕГО ТЫ НАЧИНАЛ

10 С чего ты начинал 48
11 Любящая мама, которая боялась падения 53
12 Родитель, из-за которого мир казался опасным 58
13 Строевой сержант 63
14 Родители, которые говорили: «Ты можешь стать кем угодно» 67
15 Стыд: молчаливый партнёр 71
16 Пинок или объятие? Переписываем внутренний голос 75

ЧАСТЬ III: ГОРЬКИЕ ИСТИНЫ

17 Ты умрёшь 80
18 Тебя никто не запомнит 84
19 Прожектор выключен 88
20 Твой мозг запускает симуляцию 92
21 Твои мысли как операционная система 96
22 Вера меняет тело 100
23 Вселенная не ставит тебе оценки 104

ЧАСТЬ IV: ПЕРЕПРОШИВКА

24 Надежда как топливо, а не еда 109
25 Репетируй подъём, а не вершину 113
26 Как свести сожаления к минимуму 117
27 Двери в одну сторону и в обе стороны 121
28 Выбери гору 125
29 «Достаточно хорошо» как техзадание 129
30 Сначала действие, потом мотивация 133
31 Не делай. Будь тем, кто делает 137

ЧАСТЬ V: СТРОЙКА

32 Запусти прототип 143
33 Количество рождает качество 147
34 Инженерия «если… то» 151
35 Короткие петли обратной связи 155
36 Выбери свою связку 160
37 Ищи ошибку, а не повод отчаяться 164
38 Когда срываешься со стены 168
39 Знай, когда бросить 172
40 Защищай время на работу 176

ЧАСТЬ VI: ВОСХОЖДЕНИЕ

41 Радость живёт в самом деле 181
Приложение: Полевой справочник 186
Примечания 190

Прежде чем начать

Эта книга не сладость, а инструмент. Говорю это сразу. Книги вроде этой сами часть той проблемы, которую обещают решить. Читать о переменах приятно, почти как меняться. Ты подчёркиваешь фразу, чувствуешь лёгкий подъём. Закрываешь книгу чуть более полным надежд. И застрявшим ровно так же, как раньше. Этот подъём и есть тот самый наркотик, в честь которого названа книга. Поэтому вот правила.

Правило первое: каждая глава заканчивается полевым испытанием. Это одно маленькое действие. Оно занимает меньше тридцати минут. Сделать его нужно в течение суток. Не размышление. Действие. Пропустил полевое испытание? Не читай следующую главу. Вернись и сделай. Книга, прочитанная за выходные без единого дела, это просто более приличная лента соцсетей.

Правило второе: можно бросить читать. Если к главе 20 ты уже что-то строишь, отложи книгу и строй дальше. Вернёшься, когда застрянешь. Лучший возможный итог: ты так и не дочитал, потому что был слишком занят.

Правило третье: относись к исследованиям серьёзно, но не буквально. Я инженер. Мне важно, правда это или нет. Где исследования надёжные, я так и скажу. Где знаменитый

эксперимент оказался шатким, тоже скажу. Психология пока молодая наука. Некоторые её самые известные открытия не подтвердились. В этой книге только те инструменты, которые выдержали и лабораторию, и реальную жизнь.

Альпинисты

Люди в этой книге выдуманы. Они собраны из черт, которые снова и снова встречаются у всех, кто пытается что-то создать. Ты их встречал. Может быть, ты один из них.

- **Маркус**, 38 лет, программист. У него папка с 40 бизнес-идеями и мама, которая всегда спрашивала: «А ты уверен?»
- **Лена**, 33 года, медсестра на дому. Выросла в хаосе. Рисует здания на обороте медицинских журналов. Приучила себя ничего не хотеть.
- **Прия**, 45 лет, директор по авиакосмической инженерии. На бумаге добилась всего. Но так и не начала то единственное, что ей по-настоящему важно.
- **Тео**, 27 лет, двоюродный брат Маркуса. Всю жизнь слышал, что может стать кем угодно. Сейчас пытается стать шестью людьми сразу.
- **Рут**, 81 год, токарь на пенсии. По вторникам вечером ведёт мастерскую у себя в гараже. У неё ровно одно правило: говорить можно только о том, что ты сделал на этой неделе. Никогда о том, что собираешься сделать.

Как устроена книга

- **Часть I, Диагноз:** почему мечтать приятнее, чем делать, и чего это стоит.
- **Часть II, С чего ты начинал:** как воспитание задало твои настройки по умолчанию. И стыд, который ты тащишь с собой в гору.
- **Часть III, Жёсткие истины:** смерть, безвестность и привычка ума строить твою реальность. Факты, которые снимают чары.
- **Часть IV, Перепрошивка:** приёмы для головы. Они превращают надежду из замены действия в стартер.
- **Часть V, Стройка:** инженерный набор инструментов, чтобы наконец сделать.
- **Часть VI, Восхождение:** где, как оказалось, живёт радость.

В конце есть «Полевой справочник». Там все инструменты на одной странице. Если ты из тех, кто сразу листает в конец, начни оттуда. А потом вернись за полевыми испытаниями.

ЧАСТЬ I

Диагноз

ГЛАВА 1

Самая красивая версия

Пятница, 23:40. Маркус счастлив.

Жена спит. В доме тихо. На ноутбуке открыта папка IDEAS_v7. В ней 40 документов. Каждый из них бизнес, который он так и не начал. Сегодня он сидит в любимом: QuoteKit. Это приложение для сантехников. С ним смету на работу можно собрать в телефоне за девяносто секунд. А не за час за кухонным столом.

Маркус знает этот кухонный стол. Его отец был сантехником. Он писал сметы от руки, через копирку, после ужина. Очки на лбу, ругань на калькулятор. QuoteKit вернул бы ему вечера. Маркус работает над ним уже три года.

«Работает над ним» значит вот что. Техзадание на 22 страницы. Логотип, перерисованный четыре раза. Модель цен с тремя тарифами. Таблица конкурентов. Макет панели управления. Он открывает его просто чтобы посмотреть. Так люди разглядывают фото отпуска, который только планируют. Сегодня он добавляет функцию напоминаний о повторных звонках. Он представляет сантехника в Огайо: тот нажимает кнопку и улыбается. Представляет первый отзыв. Представляет, как расскажет маме.

В 1:15 он закрывает ноутбук с чувством, что что-то сделал.

Он не написал ни строчки кода. Он не поговорил ни с одним сантехником с тех пор, как умер отец.

Версия без трения

Любой инженер знает разницу между симуляцией и полевым испытанием. В симуляции ты управляешь всеми переменными. Трение там просто параметр. Его можно выставить на ноль. Ничего не ржавеет. Никто не путает инструкцию. Модель ведёт себя прилично.

Мечта похожа на симуляцию с трением, выставленным на ноль. В мечте у QuoteKit нет багов. Нет злых клиентов. Нет сантехника, который говорит: «Спасибо, я уж как-нибудь на бумажке». Нет тех вторников, когда ничего не работает и ты не помнишь, зачем вообще начал. Конечно, мечта выигрывает у реальности. В реальности есть трение. Сравнивать их всё равно что сравнить задачку по физике без трения с машиной на гравийке. И решить, что машина сломана.

Проблема не в том, что Маркус мечтает. С мечты начинается любой проект. Проблема в том, что мечта стала продуктом. Он получает удовольствие от создания, не платя за само создание. Начать значит обменять идеальный воображаемый продукт на несовершенный настоящий. И какая-то часть его снова и снова отказывается от этой сделки.

Это не лень

Если ты узнал себя, заметь, кем ты *не* являешься. Ты не лентяй. Лентяи не пишут техзадания на 22 страницы. Идей тебе хватает, скорее их даже слишком много. И ты не глупый. Так застревают часто самые способные люди в комнате. Именно способности делают симуляцию такой яркой.

Ты на крючке. Не на веществе, а на чувстве. Это чувство самой красивой версии всего. Той, что существует только до старта. Это надежда.

Надежда остаётся самой одобряемой обществом зависимостью. Она похожа на амбиции. Звучит как планирование. Друзья тобой восхищаются. И она выдаёт удовольствие раньше, чем ты сделал хоть что-то настоящее. Следующие восемь глав разбирают эту привычку на части. Почему она так приятна. Что она делает с мозгом. И почему она годами тихо держит тебя в базовом лагере.

Ревизия папки

Прежде чем идти дальше, найди свою папку. Она есть у всех. Это может быть настоящая папка, приложение для заметок, ящик с блокнотами, аккаунт у регистратора доменов. Или просто фраза, которая начинается с «Когда-нибудь я...»

Теперь посчитай три числа:

1. **Возраст:** когда тебе впервые пришла эта идея?

2. **Вложения:** сколько примерно часов ты потратил, думая, планируя, изучая или мечтая о ней?
3. **Контакт:** сколько часов ты потратил на то, что коснулось реальности? Строил, продавал, спрашивал живого человека, показывал хоть кому-то?

У Маркуса вышло так: три года, около 400 часов и примерно два. Это соотношение, 200 к 1, самая ясная картина зависимости от надежды, какую я знаю.

Исправлять соотношение сегодня не нужно. Нужно просто его увидеть.

Полевое испытание: Запиши ревизию своей папки. Идея, её возраст, часы планирования, часы контакта. Положи соотношение туда, где увидишь его завтра утром.

ГЛАВА 2

Дофаминовая бухгалтерия

У Маркуса четырнадцать доменов. Quotekit.com был занят. Поэтому у него есть quotekit.io, getquotekit.com, quotekitapp.com и ещё одиннадцать, под другие идеи из папки. Каждый год приходят письма о продлении, и он платит. Всего около $170. Он говорит себе, что защищает бренд. Если честно, купить домен для него одно из лучших чувств, какие он знает. Минуты на четыре бизнес становится настоящим.

Его двоюродный брат Тео делает то же самое со снаряжением. Камера за $900 для YouTube-канала, на котором три видео. Стол для работы стоя для стартапа, которого пока нет. Набор стамесок для столярного бизнеса, который он целый месяц изучал. Покупка приносит кайф. А пользоваться как-то всё не выходит.

Что на самом деле делает дофамин

Дофамин обычно называют гормоном удовольствия. Это неправда. И неправда важная.

В 1997 году вышла знаменитая работа нейробиолога Вольфрама Шульца и его коллег. Они записывали работу дофаминовых нейронов у обезьян. Обезьяны учились: если загорелась лампочка, сейчас дадут сок. Сначала нейроны

срабатывали, когда приходил сок. Но когда обезьяны поняли, что лампочка значит «сок скоро будет», всплеск переехал. Теперь нейроны срабатывали на лампочку, то есть на обещание. А на сам сок почти не отзывались. А если сок не приходил, активность падала ниже нормы. Ровно в тот момент, когда его ждали.

Психолог Кент Берридж заострил эту мысль. Он разделил «хотеть» и «нравиться». Дофамин отвечает за «хотеть»: тягу к награде, предвкушение, жажду. А «нравиться» (само удовольствие, когда ты награду получил) работает в основном на других системах. Можно очень сильно чего-то хотеть. А получив, лишь слегка этому радоваться.

Прочитай это как бухгалтерский баланс. Мозг платит тебе вперёд, по сигналу, за то, чего ещё не случилось. Домен, камера, техзадание, мечты в пятницу в 23:40: каждое из этого сигнал *скоро будет что-то хорошее*. И каждый сигнал даёт выплату. Ты снимаешь деньги со счёта, на который ничего не клал.

Почему делать хуже, чем мечтать

Вот жестокая часть. Когда Маркус наконец садится писать код, выплаты уже нет. Награду он получил, пока мечтал. Остались только расходы. Настройка, баги, документация, которую он не понимает. Мозгу нечем его порадовать. С его точки зрения, хорошая новость уже пришла.

Хуже того, настоящая работа почти всегда не дотягивает до мечты. А на недостачу дофамин отвечает провалом. Ты ждал красивую версию, а получил пустой редактор. Этот

провал ощущается как доказательство, что проект плохой. Это не так. Это просто бухгалтерия.

Вот почему «зависимость от надежды» не метафора. Петля предвкушения по сути тот же механизм, что заставляет людей дёргать рычаг игрового автомата и обновлять ленту. Просто зависимый от надежды нашёл версию, которая выглядит продуктивно.

Переносим выплату

Выключить «хотеть» нельзя. И не нужно. Без него ни на что не взберёшься. Но можно поменять, к чему оно привязано. Цель в том, чтобы мозг давал награду за прогресс, а не за обещания.

Три практических шага:

1. **Перестань покупать сигналы.** Никаких доменов, снаряжения, курсов и инструментов, пока то, для чего они нужны, не заработало по-настоящему. Тео в итоге принял такое правило: камеру можно купить после десятого видео, снятого на телефон.
2. **Заработай мечту.** Мечтать не запрещено. Это награда. Двадцать минут работы покупают пять минут фантазий. Делай именно в таком порядке. Тогда мозг начнёт связывать приятное чувство с работой.
3. **Сделай прогресс видимым.** Мозг реагирует на сигналы. Так дай ему сигналы настоящего прогресса. Настенный календарь, где ты ставишь крестик за каждый день, когда касался проекта. Журнал того, что ты выпустил. Видимая стопка готовых черновиков. Маленькие

победы, которые ты видишь каждый день, и есть вклады на счёт.

Полевое испытание: Выпиши все «покупки-сигналы», которые ты сделал ради своей мечты за последние два года. Домены, снаряжение, курсы, книги, приложения. Сложи стоимость. Потом отмени или приостанови одну вещь, за которую платишь, но не пользуешься.

ГЛАВА 3

Позитивные фантазии, негативные результаты

У Прии есть ритуал. В долгих перелётах домой после поездок к поставщикам она закрывает глаза и представляет презентацию книги.

Маленький независимый книжный магазин. Из тех, где скрипят полы. Сорок складных стульев, все заняты. Она читает первую главу своего романа. Роман о том, как её бабушка в 1952 году перебралась из Гуджарата в Найроби. Люди смеются в нужных местах. Потом молодая женщина стоит в очереди, чтобы сказать: после этой книги она позвонила своей бабушке. Прия чувствует в руках вес книги в твёрдой обложке.

Так она делала, наверное, в сотне перелётов. Она приземляется спокойной и счастливой. В романе одиннадцать страниц. С 2019 года он не изменился.

Исследования, которые никто не повесил на плакат

Десятилетиями книги по саморазвитию учили нас визуализировать успех. Увидь, поверь, добейся. Психолог Габриэле Эттинген потратила карьеру на то, чтобы проверить эту идею на деле. Результаты неудобные.

В серии исследований 2002 года она и Дорис Майер просили людей описать свои фантазии о цели. А потом следили, что произошло. Выпускники, которые ярче фантазировали о прекрасной работе, следующие два года с большим трудом входили во взрослую рабочую жизнь. Студенты, мечтавшие о романе с объектом симпатии, реже оказывались в этих отношениях. Студенты с самыми радужными фантазиями об экзамене получали оценки ниже. Пациенты, которые позитивнее всех фантазировали о восстановлении после замены тазобедренного сустава, по оценке физиотерапевтов, восстанавливались хуже. Более раннее исследование с людьми на диете нашло ту же картину для похудения.

Почему? Подсказку дают более поздние лабораторные работы Эттинген и Хизер Каппес. Когда люди погружались в позитивные фантазии, у них падала энергия. Это видно и по тому, насколько бодрыми они себя называли, и по их систолическому давлению. Тело уходило на отдых. В фантазии цель уже достигнута. Зачем тратить силы на погоню?

Вот механизм всей этой книги в одном предложении: **яркая фантазия говорит твоей нервной системе, что работа сделана.**

Ожидания не равны фантазиям

Это не значит, что оптимизм вреден. В тех же исследованиях Эттинген провела важное различие. *Позитивные фантазии* означают свободно парящие картинки идеального итога. Они предсказывали меньше

усилий и худший результат. А *позитивные ожидания* означают вывод, что успех вероятен, основанный на твоём прошлом опыте. Они предсказывали больше усилий и лучший результат.

Разница в доказательствах. Ожидание говорит: «Я написала 80 000 слов технических отчётов. Наверное, смогу за год написать черновик романа». Фантазия говорит: «Сорок стульев, все заняты». Одно стоит на том, что ты уже сделал. Другое парит в воздухе. И приятнее оно именно потому, что его ничто не держит.

Зависимый от надежды живёт почти целиком на фантазиях. Поэтому решение не в том, чтобы перестать надеяться. Решение в том, чтобы привязать надежду к земле. К доказательствам, к препятствиям, к следующему действию. В главе 24 будет полный инструмент для этого. Это метод из четырёх шагов, его придумала Эттинген, и называется он WOOP. А пока шаг попроще: поймать себя с поличным.

Ловим фантазию

Когда замечаешь, что ты снова в книжном магазине, на вечеринке в честь запуска или на сцене TED, задай три вопроса:

1. **Что здесь доказательство, а что украшение?**
2. **Что должно стать правдой к следующему месяцу, чтобы это стало вероятнее?**
3. **Какое первое препятствие я встречу завтра, если начну?**

Важен третий вопрос. Фантазия не выживает при встрече с конкретным препятствием. В этом и смысл. Именно на препятствии возвращается энергия.

Прия попробовала в следующем перелёте. Доказательства: одиннадцать страниц, некоторые хорошие. Препятствие завтра: она откроет файл, перечитает первую страницу, решит, что плохо, и закроет. Всё. Вот что останавливало её шесть лет. Когда она увидела это на салфетке на высоте 37 000 футов, оно оказалось меньше, чем она думала.

Полевое испытание: В следующий раз, когда поймаешь себя на фантазии об успехе, остановись. Запиши самое вероятное препятствие, которое встретишь, если начнёшь завтра. Просто назови его. Решать пока не нужно.

ГЛАВА 4

Рассказать не значит сделать

Пост Тео в LinkedIn вышел в понедельник утром.

Большие новости. После долгих раздумий я иду ва-банк и строю Forgeline, маркетплейс, который соединяет независимых мебельщиков с дизайнерами интерьеров. Отрасль сломана, и я здесь, чтобы её починить. Следите за новостями. Он добавил эмодзи ракеты и фото себя в мастерской, которую одолжил на полдня.

Пост собрал 212 лайков и 46 комментариев. Бывший начальник написал: «Горжусь тобой, брат». Тётя сделала репост. Тео почти весь день обновлял страницу, отвечал на комментарии и чувствовал себя основателем.

Это было в марте. К июню Forgeline был лендингом с формой подписки и девятью подписчиками. Шестеро из них родственники. Тео уже переключился на подкаст.

Мозг считает аплодисменты прогрессом

В 2009 году Петер Голльвитцер с коллегами опубликовал исследование с нарочно дерзким названием: «When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?» («Когда намерения становятся публичными: увеличивает ли социальная реальность разрыв между

намерением и поведением?»). Они изучали людей, всерьёз преданных целям-идентичностям. Например, стать юристом или психологом. Когда кто-то другой замечал намерение человека, тот потом работал над целью *меньше*. Меньше, чем те, чьи намерения никто не заметил.

Объяснение даёт то, что Голльвитцер называет теорией самозавершения. Цели-идентичности вроде «я основатель» или «я писатель» можно отчасти удовлетворить символами. Должностью, визиткой, постом, которому хлопают незнакомцы. Когда люди признают твоё намерение, мозг заранее получает чувство, что ты уже им стал. Цель кажется частично выполненной. Давление действовать падает.

Тео получил 212 лайков не за то, что построил маркетплейс. А за то, что объявил о нём. Но мозг всё равно записал их как прогресс.

Костюм идентичности

Это социальная сторона привычки к надежде. Вот её самые частые формы:

- Доска визуализации, которой ты любуешься каждый день вместо плана.
- Должность в профиле («Основатель», «Автор», «Креатор») для того, чего пока нет.
- Рассказ о проекте за ужином. Ты шлифуешь его годами, а пользователей у проекта ноль.
- Разговор «Я тут подумываю...». Снова и снова, с одними и теми же друзьями.

Всё это даёт надеть костюм идентичности, не делая работы, которую она требует. Костюм удобный. В этом и беда.

Говори о том, что сделал

Решение простое. Это то самое единственное правило вторничной мастерской Рут. Мы заглянем туда во второй части: **говорить можно только о том, что ты сделал. Никогда о том, что собираешься сделать.**

Это не значит работать в полной тайне. У тайны своя цена, о ней поговорим в главе про стыд. И это не значит, что идентичность враг. Глава 31 покажет, как правильно её присвоить. Разница в порядке действий:

- Объявить о намерениях значит получить награду до работы. Отчитаться о результатах значит получить её после.
- «Я запускаю маркетплейс» это костюм. «На этой неделе я позвонил одиннадцати мебельщикам, и четверо сказали, что попробуют» это доказательство.
- Если нужна ответственность, скажи одному человеку, что ты сделаешь и к какому сроку. Попроси его проверить. Потом расскажи, что вышло. Это договор, а не спектакль.

Проверка такая: звучала бы фраза впечатляюще, если бы за ней ничего не последовало? «Я иду ва-банк» впечатляет и без всего. Поэтому она и опасна. «Я выпустил первую версию для четырёх пользователей» работает, только если это правда.

Полевое испытание: Следующие семь дней не используй будущее время, когда говоришь о своём проекте. Если спросят, над чем ты работаешь, отвечай только тем, что сделал на этой неделе. Даже если ответ «пока ничего». Заметь, каково это, так отвечать.

ГЛАВА 5

Паралич от анализа

В таблице 11 столбцов и 34 строки.

Столбцы в ней означают мобильные фреймворки, на которых Маркус мог бы сделать QuoteKit. React Native, Flutter, нативные Swift и Kotlin и ещё восемь. Строки означают критерии. Скорость, размер сообщества, рынок разработчиков, работа офлайн, порог входа, условия лицензии, долгосрочная живучесть. В каждой ячейке оценка от 1 до 5 и комментарий. Некоторые комментарии ведут на форумные ветки 2021 года. В таблице есть вкладка с весами. И ещё одна вкладка, которая проверяет веса.

Он строил её четыре месяца. Два фреймворка идут вровень. Он ждёт свежего бенчмарка, чтобы решить.

Подошёл бы любой из первой пятёрки. Сантехник в Огайо никогда об этом не узнает. И ему всё равно.

Проклятие инженера

Инженеров учат: семь раз отмерь, один раз отрежь. Хороший совет, когда резать дорого и необратимо. Но где-то по дороге многие из нас начали отмерять сорок раз и не резать вовсе.

Анализ ощущается как прогресс, потому что одалживает внешний вид работы. Ты читаешь, сравниваешь, учишься. Уходишь с настоящими знаниями. Но не уходишь с риском. Нельзя ошибиться в решении, которое ты не принял. Вот скрытая выгода. Исследование служит самым приличным укрытием, какое есть у умного человека.

Максималисты и довольствующиеся

Психолог Барри Шварц описывает два способа делать выбор. «*Максималистам*» нужен лучший вариант. Поэтому они ищут и сравнивают, пока не будут уверены. «*Довольствующиеся*» ставят планку «достаточно хорошо» и берут первый вариант, который её перепрыгнул.

Казалось бы, максималисты должны быть счастливее: они ведь лучше готовятся. В исследованиях Шварца это не так. Они меньше довольны своим выбором. Больше жалеют. Чаще сомневаются задним числом. Одно исследование выпускников вела Шина Айенгар вместе с Рейчел Уэллс и Шварцем. Максималисты нашли работу со стартовой зарплатой примерно на 20 процентов выше. И всё равно чувствовали себя хуже, и насчёт работы, и насчёт поиска. Результат лучше, а на душе хуже.

Есть и вторая цена. После какого-то момента больше информации не снижает риск. Она снижает только готовность действовать. Каждая новая статья подкидывает новый повод для тревоги. Таблица растёт. Уверенность тает.

Ценность информации

У инженеров есть инструмент получше силы воли. Он называется «ценность информации». Он задаёт один вопрос: **изменит ли хоть один правдоподобный ответ мой следующий шаг?**

Допустим, Маркус узнает, что Flutter в тестах на 8 процентов быстрее React Native. Изменит ли это его следующее действие? Нет. Форму сметы потянет любой. Ценность этой информации примерно ноль. Как бы интересна она ни была.

Джефф Безос назвал число в письме акционерам Amazon в 2016 году. Большинство решений стоит принимать, когда у тебя есть примерно 70 процентов информации, которую хотелось бы иметь. Ждёшь 90 процентов? Скорее всего, ты медлишь. Ошибиться часто дешевле, чем медлить. Главное: быстро заметить и поправить. Глава 35 как раз о том, как построить такую петлю исправлений.

Протокол решений для тех, кто слишком много думает

1. **Сначала запиши планку.** Ещё до поиска перечисли от трёх до пяти вещей, которые вариант *обязан* делать. Не «было бы неплохо». Обязательное.
2. **Ограничь поиск по времени.** Дай себе фиксированный бюджет. Два часа, одни выходные, неделю для больших дел. Время вышло? Решаешь с тем, что есть.
3. **Бери первый вариант, который перепрыгнул планку.** Не лучший. Первый достаточно хороший.

4. **Задавай вопрос о ценности информации** перед каждым новым часом поиска. Если ни один ответ не изменит следующий шаг, стоп.
5. **Запиши, что заставит тебя передумать.** «Если офлайн-синхронизация займёт больше двух недель, пересмотрю». Теперь у решения есть выход. И оно кажется не таким окончательным.

Маркус применил протокол в воскресенье днём. Его обязательное: работает на iPhone и Android, работает офлайн, и прототип он сможет сделать за месяц. Подошли три фреймворка. Он выбрал тот, который уже наполовину знал. Это заняло 40 минут. А таблица на четыре месяца отправилась в архив.

Полевое испытание: Выбери одно решение, которое ты изучаешь слишком долго. Запиши обязательное. Дай себе один час и реши. Запиши, что заставит тебя передумать.

ГЛАВА 6

Гора возможностей

У Тео в браузере открыто 63 вкладки. Он однажды посчитал.

Там курс по геймдизайну и курс по изготовлению мебели. Ветка на Reddit про дропшиппинг. Три урока по видеомонтажу. Гайд, как получить лицензию пилота. Две вакансии в климатических стартапах. Лендинг Forgeline. И длинная статья «Как я заработал $40K за первый год на Etsy». Каждая вкладка как дверь. За каждой дверью жизнь, которую он мог бы прожить.

Ему 27. Он здоров, умён и живёт в самое богатое возможностями время в истории человечества. Он может бесплатно научиться чему угодно. Продавать кому угодно на земле. Открыть компанию с одним ноутбуком. А чувствует он себя так, будто тонет.

Больше вариантов, больше паралича

Может, ты слышал о знаменитом исследовании с джемом. В 2000 году Шина Айенгар и Марк Леппер поставили дегустационный столик в продуктовом магазине. Когда там было 24 вида джема, люди чаще останавливались посмотреть. Но купили только 3 процента. Когда видов

было 6, купили 30 процентов. Больше выбора, меньше действий.

Скажу честно: исследование с джемом не такое надёжное, как его слава. В 2010 году Бенджамин Шайбехенне с коллегами сделал метаанализ. Он объединил десятки экспериментов. Средний эффект перегрузки выбором оказался близок к нулю. Иногда больше вариантов парализует людей, иногда нет. Зависит от условий. Например, насколько трудно сравнивать варианты и насколько ты сам не уверен, чего хочешь.

К сожалению, жизненный выбор попадает во все эти условия сразу. Варианты трудно сравнивать (геймдизайн или мебель?). Ставки высокие. И большинство из нас не знает, чего хочет, пока не попробует. Для больших решений перегрузка выбором вполне реальна.

Цена открытых дверей

В 2004 году Дживунг Шин и Дэн Ариели провели хитрый эксперимент. Люди играли в компьютерную игру с несколькими дверями. За дверями были комнаты, которые приносили разное количество очков. Если на дверь долго не кликать, она начинала уменьшаться и в итоге исчезала. Люди тратили клики и теряли очки, только чтобы двери не закрылись. Даже когда комнаты за ними стоили меньше. Они платили настоящую цену, чтобы бесполезные варианты оставались живыми.

Это и есть 63 вкладки Тео. У каждой открытой двери есть цена обслуживания. Внимание, чувство вины, фоновое гудение «надо бы, конечно...». А зависимый от надежды

держит открытыми все. Потому что закрыть дверь значит признать, что жизнь конечна и выбрать придётся один путь.

Кажется, что держать варианты открытыми значит не выбирать. Нет. **Это тоже выбор. Обычно самый дорогой. И платишь за него годами.** В 27 лет Тео может позволить себе несколько. В 47 он оглянется на двадцать лет полуосмотренных комнат.

Каждое «да» означает тысячу «нет»

Стив Джобс любил говорить: фокус означает умение сказать «нет» сотне других хороших идей. Трудно сказать «нет» не плохим идеям. Трудно сказать «нет» хорошим. Тем, которые правда могли бы сработать. Чтобы сработала одна из них.

Вот как начать, ещё до полного метода в главе 28:

1. **Составь список «не сейчас».** Запиши каждую идею, каждый проект, каждое «когда-нибудь» в один документ. Увидеть их все сразу отрезвляет и странным образом успокаивает. Там они в безопасности. Их не нужно держать в голове.
2. **Закрой вкладки. Буквально.** Сохрани их в закладки в одну папку под названием НЕ СЕЙЧАС и закрой. Идеи не потеряны. Они просто перестали брать с тебя арендную плату.
3. **Выбери одну, чтобы проверить, а не чтобы жениться.** Не нужно сегодня выбирать дело всей жизни. Нужно

выбрать следующий эксперимент. Это гораздо меньшая дверь.

Список «не сейчас» у Тео вышел на 31 пункт. Он долго на него смотрел. И сказал: «Это не план. Это музей».

Полевое испытание: Составь свой список «не сейчас». Каждая идея, каждое «когда-нибудь». Потом закрой все вкладки, приложения и блокноты, которые относятся ко всем идеям, кроме одной.

ГЛАВА 7

Машина сравнений

Маркусу хватило одного вечера, чтобы впервые убить QuoteKit.

Он поступил ответственно и изучил рынок. За час нашёл больше пятидесяти приложений для выездных мастеров. У нескольких были деньги венчурных инвесторов. У одного был гладкий ролик: сантехник в сияющем чистотой фургоне улыбается в планшет. Основателю было 24. Он выступал в подкасте, который Маркус любил. Логотип у него был лучше. Маркус закрыл ноутбук и два месяца не открывал папку.

У Прии своя версия. Однокурсница прошлой весной выпустила дебютный роман. На него вышла рецензия в газете, которую Прия читает. Прия купила книгу, прочла двадцать страниц и положила её на полку обложкой вниз. Там она и лежит.

Лучшие моменты против неудачных дублей

В 1954 году психолог Леон Фестингер предположил: люди оценивают свои способности во многом через сравнение с другими. В деревне это имело смысл. Ты сравнивал себя с парой десятков людей, которых знал лично. И видел их жизнь целиком, включая плохие дни.

А теперь у тебя в кармане машина сравнений. И она подкручена. Она показывает тебе чужие дни запуска, раунды инвестиций и контракты на книги. И ни одного чужого отказа, долга или сомнения в два часа ночи. А свой бардак ты видишь каждую секунду. Ты сравниваешь чужую нарезку лучших моментов со своими неудачными дублями. Писатель Джон Акафф сказал точно: не сравнивай своё начало с чьей-то серединой.

Что на самом деле значат пятьдесят конкурентов

Вот как это видит инженер. Маркус нашёл пятьдесят конкурентов и прочитал это как «поздно». А данные говорят другое.

1. **Конкуренты доказывают спрос.** Никто не делает пятьдесят приложений для проблемы, которой ни у кого нет. Пустой рынок гораздо страшнее переполненного. Обычно он значит, что рынка нет.
2. **Большинство конкурентов хрупкие.** Многие из этих пятидесяти тоже один-два человека, которые живут на надежде. Некоторые не обновлялись годами. Инвестиции не крепостной ров. Это часы, которые тикают.
3. **Не нужно побеждать весь рынок. Нужен свой уголок.** Писатель Кевин Келли в известном эссе 2008 года доказывал: автору хватит примерно 1 000 настоящих фанатов, чтобы на это жить. QuoteKit не нужно обгонять стартап с инвестициями. Ему нужно несколько сотен сантехников, которые его полюбят.

Читай отзывы на одну звезду

Самое полезное, что можно сделать с конкурентом, это не завидовать, а изучать, на что на него жалуются.

Когда Маркус наконец вернулся к своему списку, он пропустил рекламные страницы. И стал читать отзывы на одну звезду в магазине приложений. Через двадцать минут проступила закономерность. «Сделано для больших компаний». «Слишком много функций, мне нужна просто смета». «$89 в месяц для мастера-одиночки? Нет уж». «В перчатках не пользуешься».

На последнем он замер. Отец когда-то составлял сметы с мазутом на руках. Стартапы с инвестициями строили продукт для компаний с офисами и диспетчерами. Никто не строил его для сантехника-одиночки, стоящего в подвале. Пятьдесят конкурентов только что вручили ему техзадание.

Правила сравнения

- **Сравнивай себя вперёд, а не вбок.** Честное сравнение только одно: ты против себя полгода назад.
- **Изучай, а не листай.** Смотри на конкурентов, чтобы узнать что-то конкретное. С таймером. Потом остановись.
- **Отключи раздражители.** Если какая-то лента всегда заставляет тебя закрыть ноутбук, отключи её. Включишь обратно, когда что-то выпустишь.

Через месяц Прия сняла роман с полки и дочитала до конца. Он был хороший, но не великий. На странице 112

был неуклюжий абзац. Её это невероятно воодушевило.

Полевое испытание: Найди трёх главных конкурентов или образцов для подражания. Прочитай двадцать отзывов на одну звезду или критических комментариев о них. Запиши три жалобы, которые повторяются чаще всего. Это твой вход.

ГЛАВА 8

Ловушка прибытия

Письмо пришло в четверг. Прию повысили до директора по двигательным системам. Она хотела этого одиннадцать лет. Команда сводила её на ужин. Муж купил шампанское. Отец, который редко говорил что-то приятное, позвонил и сказал: «Хорошо. Теперь не расслабляйся».

Через две недели, во вторник днём, она сидела в новом, чуть более просторном кабинете. Читала таблицу бюджета. И чувствовала себя ровно так же, как раньше. Не грустно. Просто обычно. Вершина оказалась просто местом. А видом сыт не будешь.

В тот вечер, сама не понимая зачем, она впервые за год открыла файл с романом на одиннадцать страниц. Прочитала и снова закрыла.

Ловушка

Психолог Тал Бен-Шахар придумал термин «ловушка прибытия». Это вера, что достижение цели сделает нас счастливыми надолго. Он узнал это на своей шкуре, когда был молодым игроком в сквош. Он верил, что победа в чемпионате Израиля сделает его счастливым навсегда. Он победил. Счастья хватило на несколько часов.

Общий механизм называется гедонистической адаптацией. Мы привыкаем к хорошему. И быстро. Новая работа, новый дом, прибавка, запуск: подъём настоящий, но он тает. Часто за несколько месяцев. И мы сползаем обратно к своему обычному уровню.

Быстрая проверка на честность. Может, ты слышал, что победители лотерей в итоге не счастливее остальных. Это утверждение растёт из маленького исследования 1978 года. В нём было всего 22 победителя. И его десятилетиями преувеличивали. Более крупные и свежие исследования шведских игроков в лотерею показали: большие выигрыши всё-таки повышают удовлетворённость жизнью. И эффект держится. Деньги и достижения важны. Просто они важны меньше и тают быстрее, чем обещала мечта. На вершине приятно. Но это не спасение.

Почему это держит тебя в базовом лагере

Зависимый от надежды чувствует ловушку прибытия, даже не называя её. Где-то внутри ты подозреваешь: закончить приложение, книгу или бизнес будет не так приятно, как мечтать. Поэтому ты держишь мечту незаконченной. Там обещание остаётся целым. Пока ты не прибыл, прибытие ещё может быть идеальным.

А у людей, привыкших добиваться, вроде Прии, есть вторая ловушка. Каждую вершину тут же сменяет более высокая. Директор становится вице-президентом. Вице-президент становится членом совета директоров. Финишная черта отодвигается каждый раз, когда ты к ней подходишь. Поэтому ты никогда не чувствуешь, что закончил. И

никогда не чувствуешь себя вправе заняться тем, что тебе по-настоящему важно.

Переверни это

Вот хорошая новость, спрятанная в ловушке. Если прибытие не делает тебя счастливым, значит, дело было вовсе не в нём. Дело в восхождении. А восхождение и есть единственная часть, которая доступна тебе прямо сейчас, сегодня. Ничего не нужно ждать.

На практике это значит поменять то, что ты измеряешь:

- **Измеряй вложенное, а не только результат.** «Написала 300 слов» в твоей власти каждый день. «Меня напечатали» нет. Отслеживай первое, и второе чаще всего приложится.
- **Назови приятные стороны процесса.** Что тебе понравится в самой работе? Головоломка кода, тишина раннего утра, фраза, которая наконец легла как надо. Запиши их. Это и есть настоящая награда.
- **Празднуй вехи коротко, а потом спроси, чему ты учишься.** Не «Какая следующая вершина?», а «Что сейчас интересного?»

Прия сделала маленькую перемену. Вместо цели «закончить роман» она написала на стикере: *Проводить субботние утра с бабушкой*. Вот чем на самом деле было это письмо. Способом побыть с человеком, по которому она скучала. А это у неё могло быть каждую неделю. Начиная прямо сейчас.

Полевое испытание: Вспомни последнюю большую цель, которой ты достиг. Запиши, сколько длилось приятное чувство. Потом запиши три вещи, которые тебе понравятся в *процессе* твоей нынешней мечты. Как бы она ни закончилась.

ГЛАВА 9

Два вида сожалений

Лена уже месяц навещала Рут дважды в неделю, когда увидела чертёж.

Рут был 81 год. Она восстанавливалась после падения, при котором треснуло запястье, и злилась на это. Лена была её медсестрой на дому. Она проверяла лекарства и давление и следила, чтобы Рут не лазила по стремянкам. Однажды днём Лена искала чистое полотенце, открыла не тот ящик и нашла пожелтевший лист чертёжной бумаги. На нём был точный, красивый технический чертёж какого-то зажима. Размеры проставлены аккуратным почерком. Дата: март 1974 года.

Рут сказала из дверей: «Это быстросменный токарный патрон. Я придумала его на заводе. Каждый токарь в цеху экономил бы по двадцать минут на наладке».

«И что с ним случилось?»

«Ничего. Вот что случилось». Рут взяла чертёж и долго на него смотрела. «Мастер сказал, что патенты для инженеров, а не для девчонок из цеха. Я поверила. Через пять лет одна немецкая компания выпустила почти то же самое. Я видела в каталоге». Она бережно положила чертёж обратно в ящик. «Я наделала в жизни кучу ошибок.

Большинство забыла. А про этот чертёж думаю каждую неделю».

Сделанное забывается, несделанное остаётся

Опыт Рут совпадает с одним из самых устойчивых открытий в психологии сожалений. В 1995 году Томас Гилович и Виктория Медвек сделали обзор исследований и описали, как сожаления меняются со временем. В краткосрочной перспективе люди больше жалеют о том, что сделали. Что сказали, куда неудачно вложились, на какую работу пошли. Но в долгую всё переворачивается. Оглядываясь на жизнь, люди гораздо больше жалеют о том, чего *не* сделали. Не открыли бизнес, не позвонили человеку, не рискнули.

Исследователи предложили объяснения. Когда действие оборачивается плохо, мы с этим разбираемся. Учимся, объясняем, исправляем. И в конце концов рассказываем это как историю с концом. А у бездействия конца нет. Неиспробованный путь остаётся в воображении идеальным, потому что ему не пришлось встречаться с реальностью. Его возможности со временем растут. А цена попытки, которая когда-то казалась огромной, в памяти сжимается. Даниэль Канеман возражал: многие сожаления о несделанном скорее светлая грусть, чем боль. Позже совместная работа с Гиловичем показала, что отчасти правы оба. Сожаления о сделанном жгут остро. А сожаления о несделанном смешивают светлую грусть с чем-то ближе к отчаянию.

Бронни Уэр работала медсестрой в паллиативной помощи. Она писала о сожалениях, которыми с ней делились умирающие пациенты. Чаще всего она слышала одно: *«Жаль, что у меня не хватило смелости жить своей жизнью, а не той, которую от меня ждали другие»*.

По её словам, никто не жалел, что мало времени потратил на то, чтобы сначала всё было идеально.

Процесс, который никогда не завершается

В программировании процесс, который никогда не завершается, считается багом. Он сидит в фоне, держит память, ест ресурсы, тормозит всё остальное. Можно годами его не замечать. А потом однажды система ползёт, и ты наконец его находишь. Он всё ещё работает. Всё ещё ждёт ввода, который никогда не придёт.

Вот чем становится неиспробованная мечта. QuoteKit Маркуса, роман Прии, патрон Рут. Неудачная попытка рано или поздно завершается, с кодом ошибки и уроком. А неиспробованная мечта просто продолжает работать.

В конце концов Рут не дала своей мечте крутиться вечно. В 2009 году, через год после смерти мужа, она расчистила гараж. Поставила свой старый токарный станок. И повесила на дверь табличку, написанную от руки: ВТОРНИК: ВЕЧЕР МАСТЕРСКОЙ. 19:00. ПРИНОСИ ТО, ЧТО СДЕЛАЛ. Лене она сказала, что это «чтобы больше никто не держал чертёж в ящике».

Лена ничего не ответила. У неё тоже был ящик. Он был полон набросков зданий.

Ревизия сожалений

Разницу между двумя видами сожалений можно использовать как инструмент для решений. Это самая простая форма метода «минимизации сожалений» из главы 26.

1. **Перечисли то, чего ты не сделал.** Запиши три вещи, которые ты не сделал и о которых до сих пор думаешь. Заметь, какие они до сих пор живые.
2. **Спрогнозируй нынешнюю.** Возьми мечту, на которой ты сейчас сидишь. Представь два варианта будущего через десять лет. В одном ты попробовал, и не вышло. В другом ты так и не попробовал. Какой из них будет болеть и через двадцать лет?
3. **Найди самый маленький шаг, который завершит процесс.** Не полное обязательство. Ровно столько действия, чтобы у мечты появился код завершения: успех или неудача.

Это конец первой части, диагноза. Теперь ты знаешь, почему привычка к надежде так приятна и чего она стоит. Вторая часть задаёт вопрос потруднее: почему одни из нас подсаживаются гораздо сильнее, чем другие?

Полевое испытание: Проведи ревизию сожалений. Потом сделай сегодня одну вещь, которая сдвинет твою нынешнюю мечту из «никогда не пробовал» в сторону «попробовал». Отправь письмо, напиши страницу, задай вопрос.

ЧАСТЬ II

С чего ты начинал

ГЛАВА 10

С чего ты начинал

Вечер мастерской пах смазочно-охлаждающей жидкостью и кофе.

В гараже у Рут стоял токарный станок старше всех присутствующих. Висела перфорированная доска с инструментами, каждый обведён маркером, чтобы знать, куда вешать обратно. И шесть разнокалиберных стульев. На стене висела белая доска. Наверху одна строка заглавными буквами Рут: ЧТО ТЫ СДЕЛАЛ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ?

Маркус пришёл, потому что Рут жила через три дома. Год назад она видела, как он заносил домой коробку с 3D-принтером. Она спросила, что он напечатал. Он признался, что принтер так и лежит в коробке. Она сказала: «Вторник. Семь вечера. Неси коробку». Тео пришёл, потому что Маркус не хотел идти один. Прия пришла, потому что Рут когда-то учила её в цеху, когда Прие было 22 и она была стажёркой. Прия позвонила старой наставнице рассказать о повышении. А Рут сказала: «Поздравляю. А когда ты займёшься тем, чего правда хочешь?» Лена пришла, потому что Рут попросила её остаться после смены. И Лена не придумала, как вежливо отказаться.

Рут пошла по кругу. Когда Маркус сказал, что «изучал кое-какие фреймворки», она ответила: «Это не то, что ты сделал. Это то, чем ты занят, чтобы ничего не делать». Потом она задала вопрос, который всегда задаёт новичкам. Тот самый, что дал имя этой части книги.

«С чего ты начинал? Кто научил тебя, что бывает, когда ты проваливаешься?»

Один совет, разные уши

Двое людей слышат «просто действуй» и слышат разное. Один слышит разрешение. Другой слышит обвинение: «*Что с тобой не так, раз ты до сих пор не начал?*» А третий не слышит ничего. Он давно перестал чего-то хотеть. Совет ложится на фундамент. А фундамент заливают в детстве.

Речь не о том, чтобы винить родителей. Большинство старались как могли, с тем, что у них было. И многие сами жили по чертежам своего детства. Речь о том, чтобы понять свои настройки по умолчанию. Тогда можно перестать бороться с собой, не понимая почему.

В чём ошибся Фрейд и что уцелело

Любой разговор о том, как детство формирует взрослого, упирается во Фрейда. Так что разберёмся с ним честно.

Большинство конкретных теорий Фрейда не подтвердились. Нет хороших доказательств оральной, анальной и фаллической стадий развития. Или Эдипова комплекса в том виде, как он его описал. Психоанализ в его

исполнении строился на историях случаев, а не на предсказаниях, которые можно проверить.

Но, как доказывает психолог Дрю Вестен, несколько общих идей Фрейда уцелели, в изменённом виде, который можно проверить. Большая часть психической жизни правда идёт вне сознания. Люди правда чувствуют противоречивые мотивы одновременно. И детский опыт правда формирует взрослую личность. Современная наука выражает эту последнюю идею в основном через теорию привязанности. Она выросла из работ Джона Боулби и Мэри Эйнсворт. Она изучает, как ранние отношения ребёнка со взрослыми, которые о нём заботятся, создают шаблон для безопасности, доверия и риска.

Вот ключевой вывод для этой книги. В 2002 году Р. Крис Фрейли сделал метаанализ. Он показал: надёжность привязанности умеренно стабильна от младенчества до взрослой жизни. Умеренно, а не полностью. Модели поведения меняются из-за отношений, событий жизни и сознательной работы. У исследователей даже есть термин для взрослых, которые выросли с ненадёжной привязанностью и стали надёжными: *заработанная надёжность*. Твоя стартовая точка тебя сформировала. Но она тебе не приговор.

Унаследованный код

Вот как я думаю об этом как инженер. Твоя ранняя программа похожа на унаследованный код. Его писали люди под давлением, теми инструментами, что у них были, для среды, которой больше нет. Что-то в нём гениально.

Что-то держится на изоленте. Большая часть без комментариев, так что ты не знаешь, почему он делает то, что делает. Писал его не ты. Но поддерживаешь теперь ты.

Унаследованный код не чинят, стерев всё и начав заново. Его читают. Выясняют, зачем был нужен каждый модуль. И аккуратно переделывают, по одной функции за раз.

Педиатр и психоаналитик Дональд Винникотт предложил полезное утешение. Детям, говорил он, не нужны идеальные родители. Им нужны «достаточно хорошие». С тобой то же самое. Чтобы карабкаться, тебе не нужно идеальное детство. Нужно просто знать, что ты несёшь в рюкзаке.

Четыре базовых лагеря

Следующие четыре главы описывают четыре частые стартовые точки. Мало кто подходит только под одну. А некоторые читатели выросли на твёрдой почве и подцепили привычку к надежде в школе, на работе или из культуры вокруг. Прочитай все. Скорее всего, в одной-двух ты узнаешь себя. А в остальных узнаешь тех, кого любишь.

1. **Любящий родитель, который боялся падения** (глава 11): тепло плюс страх провала и страх плохо выглядеть.
2. **Родитель, из-за которого мир казался опасным** (глава 12): хаос, заброшенность или страх.
3. **Сержант-муштровщик** (глава 13): высокие требования, мало тепла.
4. **Родитель, который говорил, что ты можешь стать кем угодно** (глава 14): много похвалы, мало трения.

Глава 15 о том, что их объединяет: о стыде. Глава 16 отвечает на вопрос, который рано или поздно задаёт каждый: мне нужен пинок или объятие?

Полевое испытание: Ответь на вопрос Рут письменно, не больше чем в пяти предложениях: *С чего ты начинал? Кто научил тебя, что бывает, когда ты проваливаешься, и чему именно научил?*

ГЛАВА 11

Любящая мама, которая боялась падения

Когда Маркусу было девять, он должен был играть на фортепианном концерте. За два дня до него он сбился дома на своей пьесе и расстроился. Мама села рядом с ним на банкетку, погладила его по голове и сказала: «Солнышко, ты не обязан. Скажем миссис Новак, что ты заболел. Никому не нужно видеть тебя таким».

Ему стало невероятно легко. На концертах он так никогда и не сыграл.

Его мама была и остаётся чудесным человеком. Она возила его на каждое занятие. Варила его любимый суп, когда ему было грустно. Всем знакомым рассказывала про его инженерный диплом. А ещё на любой риск, о котором он заикался, она спрашивала: «Ты уверен?» Когда в 26 он сказал, что уходит с работы, чтобы открыть свою компанию, она долго молчала. Потом сказала: «Папа так много работал, чтобы тебе не пришлось мучиться. Что люди скажут, если не получится?»

На Вечере в мастерской Рут спросила, кто научил его тому, что бывает, когда проваливаешься. Маркус ответил: «Мама.

Она научила меня, что если я провалюсь, то сделаю больно ей».

Любовь в каске

Этот базовый лагерь трудно разглядеть. Он выглядит как хорошее воспитание. Тепло, рядом, под защитой. Под ним обычно прячется страх, и этот страх рождён любовью. Страх, что ребёнку будет больно, что его отвергнут, осудят. Иногда это ещё и страх самого родителя: что провал скажет о *нём*. Это любовь в каске.

Ребёнок усваивает два урока. Вслух их никто не произносит. Первый: провал опасен, так что избегай его. Второй, потише: тепло в доме растёт и падает вместе с успехами. Успех, и мама сияет. Трудности, и мама тревожится. Ребёнок становится экспертом по тому, как держать маму спокойной.

Что говорят исследования

Психологи Ави Ассор, Гай Рот и Эдвард Деси изучали то, что они называют *условным родительским принятием*. Это когда ласка и одобрение зависят от того, оправдал ли ребёнок ожидания. В 2004 году они исследовали студентов. Те, кто чувствовал, что родители принимают их «при условии», чаще тревожились перед выступлением. Сильнее стыдились и винили себя после провала. Радовались успеху совсем недолго. А их самооценка скакала вместе с результатами. Метаанализ 2022 года собрал десятки выборок. Он связал условное принятие с самоценностью,

которая зависит от результатов, и с более частыми признаками депрессии.

Заметь рисунок: тревога до, стыд после провала, короткий кайф после успеха. Это почти точный эмоциональный портрет человека, зависимого от надежды. Если делать значит рисковать любовью, то мечтать остаётся единственным безопасным способом получить удовольствие.

Похоже, этот рисунок распространяется. В 2019 году Томас Карран и Эндрю Хилл провели метаанализ: больше 40 000 студентов из США, Канады и Великобритании. Они выяснили, что с 1989 по 2016 год перфекционизм вырос. Сильнее всего, примерно на треть, вырос *социально предписанный перфекционизм*. Это ощущение, что другие ждут от тебя идеала.

Как это проявляется у взрослых

- Бесконечная полировка. Работа никогда не готова, чтобы её показать. Ведь когда тебя видят, тебя судят.
- Изучать вместо того, чтобы начать. (Привет, таблица Маркуса.)
- Прятать проекты от любимых людей, особенно от родителей.
- Слышать «Ты уверен?» своим собственным голосом каждый раз, когда думаешь о риске.
- Чувствовать облегчение, а не только разочарование, когда план срывается.

Переписываем модуль

Работа для этого лагеря: отделить свою ценность от своих результатов. Ты не список изменений в новой версии. Неудачный запуск означает событие, а не приговор о том, достоин ли ты любви.

1. **Услышь голос и назови хозяина.** Когда появляется «Ты уверен?», скажи: «Это мамин страх, а не мои данные». Когда называешь, появляется дистанция.
2. **Тренируй маленькие провалы нарочно.** Попроси о чём-то, где ждёшь отказа. Выложи что-то неотполированное. Сыграй на концерте, пусть даже плохо. Каждый раз ты доказываешь себе: провал можно пережить, и после него ты всё ещё ты.
3. **Оставь тепло, убери условие.** Тебя любили. Это оставь. А убрать можно правило, что любовь надо зарабатывать результатами. Относись к себе так, как отнёсся бы к девятилетнему мальчику, который сбился за пианино. Тепло, и всё равно подбадривая его играть.
4. **Рассказывай после, а не до.** Если тревога родителя всё ещё сбивает тебя с курса, делись проектами, когда они уже есть. Ты не прячешься. Ты просто бережёшь хрупкое начало.

На той неделе Маркус сделал одно дело. Он написал в музыкальную школу своей старой учительницы музыки. Спросил, могут ли взрослые играть на ученических концертах. Оказалось, могут. Записываться он пока не стал. Но он спросил и заметил, что небо не рухнуло.

Полевое испытание: На этой неделе нарочно сделай одну маленькую вещь, где ждёшь провала или отказа. Потом запиши, что случилось на самом деле. И сколько длилась обида.

ГЛАВА 12

Родитель, из-за которого мир казался опасным

Когда очередь дошла до Лены, она сказала: «Меня никто не учил. Я просто рано поняла, что пытаться бесполезно».

Рут ждала. И Лена, которая обычно об этом не говорит, продолжила.

Её отец пил. Не каждый день. Но никогда не знаешь, в какой день начнётся. Когда к дому подъезжал его грузовик, в доме менялась температура. Мама работала по ночам на распределительном складе и днём отсыпалась. К десяти годам Лена готовила ужин младшему брату и проверяла, заперты ли двери. В одиннадцать она получила школьную премию за рисунок городских крыш. Принесла его домой. Рисунок оказался на кухонном столе под пивной банкой, и в углу отпечаталось мокрое кольцо. Никто ничего не сказал. Ни хорошего, ни плохого.

Она сказала: «И я перестала чего-то хотеть. Если ничего не хочешь, никто ничего у тебя не отнимет».

Она хорошая медсестра. Спокойная в экстренных ситуациях, надёжная до крайности. У неё есть ящик,

полный эскизов зданий. Их никто никогда не видел. Когда её спрашивают, чем она хочет заниматься в жизни, она отвечает: «Меня и так всё устраивает».

Аллергия на надежду

Почти вся эта книга о людях, которые подсели на надежду. А эта глава о тех, у кого на неё аллергия.

Дети, которые растут среди хаоса, заброшенности, зависимости или страха, усваивают два урока. В то время они совершенно логичны. Первый: мир опасен, так что будь начеку и жди худшего. Второй: надеяться больно, так что ни к чему сильно не привязывайся. Онемение становится бронёй. Тогда она тебя защищала. Беда в том, что броня, сделанная для войны, тяжело носится в офисе, в отношениях и перед лицом собственных мечтаний.

Если это про тебя, то «просто возьми и сделай» может звучать как злая шутка. Сделать что? Ты как раз отучился хотеть.

Что говорят исследования

В 1998 году Винсент Фелитти, Роберт Анда и коллеги опубликовали знаменитое исследование неблагоприятного детского опыта. Они опросили больше 9 000 взрослых о тяжёлых переживаниях в детстве: насилие, заброшенность, родитель с зависимостью или психическим расстройством, насилие в доме. Чем больше такого опыта было у человека, тем выше риск длинного списка проблем со здоровьем во взрослом возрасте, от болезней сердца до депрессии. Тяжёлое детство оставляет

измеримые следы в теле и в психике. Это больше, чем грустная история.

Но есть и обнадёживающий поворот. И он пришёл от тех самых учёных, которые придумали термин «выученная беспомощность». В 1960-х Мартин Селигман и Стивен Майер обнаружили: животные, которые попадали в стресс и не могли его контролировать, со временем переставали пытаться убежать. Даже когда убежать уже было можно. Теория гласила, что они *научились* быть беспомощными.

Через пятьдесят лет, в 2016 году, Майер и Селигман вернулись к этой теории с современной нейронаукой. И пришли к выводу, что всё было наоборот. Пассивность, написали они, это реакция мозга по умолчанию на долгие плохие события. А учиться нужно противоположному: ощущению, что ты что-то контролируешь. В опытах на животных они нашли в мозге контур, который замечает контроль и гасит реакцию на стресс. И дали ему название, которое ты оценишь, учитывая название этой книги: «контур надежды».

Это исследования на животных. Как всё устроено у людей, ещё выясняют. Но сам принцип вдохновляет. Если в детстве ты не научился контролю, это не потому, что в тебе что-то сломано. Просто никто не дал тебе возможности научиться. Научиться можно сейчас.

Учимся контролю, по одной маленькой победе

Путь для этого лагеря другой. Сначала безопасность, потом нагрузка.

1. **Начни меньше, чем кажется разумным.** Не «поступить на архитектурный». А «рисовать одно здание десять минут». Цель не рисунок. Цель в опыте: ты что-то выбрал и сделал так, чтобы это случилось.
2. **Веди журнал контроля.** Каждый вечер записывай одну вещь, которую ты выбрал и сделал за день. Пусть даже совсем мелкую. Ты собираешь доказательства, что твои действия работают. На этих доказательствах и работает твой контур надежды.
3. **Позволь себе захотеть одну маленькую вещь вслух.** Перед одним безопасным человеком. Сначала хотеть будет страшно. Это говорит броня, а не правда.
4. **Найди напарника по восхождению, который этому обучен.** Если эта глава про тебя, то терапия травмы с доказанной эффективностью может сделать то, чего не сделает книга. Например, когнитивно-поведенческая терапия, сфокусированная на травме, или ДПДГ (EMDR). Это не слабость. Это как нанять проводника на гору, которая однажды уже пыталась тебя убить.

В тот вечер Рут говорила мало. В конце она взяла с полки дешёвый скетчбук, протянула Лене и сказала: «Одно здание в неделю. Приноси по вторникам. Мне всё равно, хорошо ли получится».

Лена взяла. Позже она рассказала, что впервые за много лет кто-то попросил её чего-то захотеть. И ждал, что она придёт с этим.

Полевое испытание: Начни журнал контроля сегодня вечером. Запиши одну вещь, которую ты выбрал и сделал

сегодня. Делай так семь дней подряд.

ГЛАВА 13

Строевой сержант

Отец Прии каждый вечер проверял её домашку красной ручкой.

Он был инженером-строителем. Приехал в Англию из Найроби с двумя чемоданами и дипломом, который там никто не признавал. И отстроил карьеру с самого низа. Он яростно любил дочь. А выражал это через требования. Когда она принесла 96 баллов из 100 за контрольную по математике, он посмотрел, кивнул и спросил: «А где ещё четыре?» Это была шутка. В основном.

Она стала именно тем, на что он надеялся. Лучшая в классе, диплом инженера с отличием, самый молодой директор в истории своей компании. Она не может взять выходной в субботу без чувства вины. Не может праздновать что-то дольше одного вечера. И не берётся ни за что, в чём не может быстро стать хорошей. Роман же дело, в котором ты гарантированно будешь плох очень долго. Поэтому он уже шесть лет стоит на одиннадцати страницах.

На Вечере в мастерской она сказала: «Папа научил меня, что провал считается вопросом морали. Если ошиблась, значит, плохо старалась».

Рут спросила: «И это сработало?»

«Да», сказала Прия. Потом помолчала. «Нет. Это сработало для всего, кроме единственной вещи, которая мне дорога».

Много требований, мало тепла

В 1960-х психолог развития Диана Баумринд описала стили воспитания по двум осям. Насколько родители требовательны. И насколько они тёплые и отзывчивые. Родителей требовательных, но не очень тёплых она назвала *авторитарными*. Правила есть правила. Одобрение там редкость. Любовь настоящая, но часто приходит в виде поправок.

За десятилетия исследования в целом показали: тёплый и требовательный стиль, который Баумринд назвала *авторитетным*, даёт лучшие результаты, чем холодный и требовательный. Дети строевых сержантов часто многого добиваются. Но обычно они носят сержанта внутри. Это голос, который никогда не спит, никогда не празднует и считает каждую ошибку изъяном характера.

У этого голоса есть цена. Исследователи перфекционизма разделяют две вещи. *Перфекционистские стремления*: высокие личные планки. И *перфекционистские тревоги*: страх ошибок и чужого суждения. В 2016 году Эндрю Хилл и Томас Карран провели метаанализ. Оказалось, что перфекционистские тревоги сильно связаны с выгоранием. Проблема не в планках. Проблема в страхе.

Как это проявляется у взрослых

- Достижения без радости. Каждую вершину тут же сменяет следующая.

- Отдых ощущается как провал. Выходные уходят на то, чтобы всё нагнать.
- Избегать всего нового, где придётся быть новичком у всех на виду.
- Тихая зависимость от надежды: мечтать о дне, когда ты наконец почувствуешь, что достаточно хорош. И откладывать этот день навсегда.
- Резкость к чужим ошибкам. Часто это просто сержант, который смотрит наружу.

Оставь планку, уволь сержанта

Тебе не нужно становиться человеком, которому всё равно. Твои планки и есть ценность. Работа в том, чтобы отделить планку от приговора.

1. **Отдели планку от суждения.** «Этой главе нужно начало получше»: это планка. «Я ленивая обманщица»: это приговор. Первое оставь. Второе вычеркни. Если надо, вслух.
2. **Запланируй проект новичка.** Выбери что-то, где тебе разрешено быть плохим. Нарочно. На определённый срок. Задание Прии от Рут: написать одну специально ужасную страницу романа. «Сделай её кошмарной. Это и есть работа».
3. **Считай отдых тренировкой.** Спортсмены не извиняются за дни восстановления. Они их планируют, потому что мышцы растут во время отдыха, а не во время тренировки. Поставь отдых в календарь, как рабочую задачу.

4. **Веди список сделанного.** В конце каждой недели запиши, что ты закончил. И только потом планируй дальше. Сержант никогда не оглядывается назад. А тебе это нужно.

Ужасная страница Прии получилась, по её словам, «по-настоящему чудовищной, как записка похитителя, которую написал словарь синонимов». Она смеялась, пока писала. С романом такого не случалось уже много лет. А на обороте страницы, почти случайно, она написала два хороших предложения о руках своей бабушки.

Полевое испытание: Запиши фразу, которую твой внутренний критик повторяет чаще всего. Рядом запиши планку, которая в ней спрятана, нейтральными словами. Планку оставь. Фразу вычеркни.

ГЛАВА 14

Родители, которые говорили: «Ты можешь стать кем угодно»

В семь лет Тео прошёл тест в программу для одарённых детей и поступил. Родители были в восторге и часто ему об этом говорили. «Ты такой умный». «Ты можешь стать кем захочешь». «Ты сделаешь что-то потрясающее».

Он начал заниматься скрипкой и целый год был лучшим в группе. Когда пьесы стали сложными, он захотел бросить. Родители не хотели ломать его дух и разрешили. Потом были шахматы, потом футбол, потом летний лагерь программирования, потом гитара. Всё шло по одной дуге: быстрый старт, похвала, стена, новое увлечение. Никто не заставлял его лезть на стену. Родители слишком его любили, чтобы смотреть, как он мучается.

На Вечере в мастерской он ответил на вопрос Рут с ухмылкой: «Меня никто не учил провалам. Я просто никогда не задерживался достаточно долго, чтобы провалиться».

Рут не улыбнулась в ответ. «Значит, ты так и не узнал, на что ты на самом деле способен».

Ухмылка пропала.

Тепло без трения

В схеме Баумринд есть третий стиль. Родители очень тёплые, но не очень требовательные. Она назвала его *попустительским*. Много любви, мало правил и сильное желание, чтобы ребёнок был счастлив прямо сейчас. Это щедрый порыв. Цена в том, что дети мало тренируются переносить досаду. А из досады в основном и состоит любой навык и любой проект.

Добавь сюда культуру похвалы за талант, а не за труд, и получишь особый тип взрослого. В 1998 году Клаудия Мюллер и Кэрол Дуэк провели знаменитую серию исследований. Детей, которых хвалили за то, что они умные, потом чаще тянуло избегать трудных задач. И после неудачи им было тяжелее, чем детям, которых хвалили за старание. Справедливости ради: позже эти исследования пытались повторить, и результаты вышли неоднозначными. Учёные до сих пор спорят, насколько силён этот эффект. Но в жизни этот рисунок легко узнать. Если ты «тот самый умный», то каждая трудная задача становится угрозой. Ведь если ты буксуешь, это может доказать, что ты не такой.

Самая чистая зависимость от надежды

Этот лагерь даёт самую чистую форму зависимости от надежды. Потому что сама личность построена на потенциале. Тебе говорили, что ты *мог бы* стать кем угодно. А у потенциала есть одно удивительное свойство: он остаётся идеальным, пока ты его не проверяешь.

- Трение кажется доказательством, что ты всё-таки не особенный. И ты уходишь у первой же стены.
- Выбрать один путь значит потерять все остальные (вернись к главе 6, к 63 вкладкам Тео).
- Начало приносит восторг. Середина невыносима.
- Втайне ты боишься узнать, что ты обычный.

А вот поворот: ты, скорее всего, и правда обычный. Так же, как почти все. И это хорошая новость. Обычные люди, которые выдерживают тяжёлую середину, постоянно строят необычные вещи. Особенные люди, которые уходят у стены, не строят ничего.

Поменяй «мог бы» на «становлюсь лучше»

Работа для этого лагеря: научиться оставаться. Не навсегда. Просто достаточно долго, чтобы пройти первую стену.

1. **Жди плато.** В книге *Mastery* («Мастерство») Джордж Леонард описал, как растёт настоящий навык. Короткими рывками, а между ними долгие плато, где вроде бы ничего не меняется. Плато не значит, что ты выбрал не то. Так выглядит учёба. Отметь плато в календаре заранее.
2. **Обещай себе срок, а не судьбу.** «Я делаю это 90 дней, как бы я себя ни чувствовал на третьей неделе». Девяносто дней достаточно долго, чтобы пройти первую стену. И достаточно коротко, чтобы не казаться пожизненным сроком.
3. **Хвали себя за повторения, а не за талант.** Считай часы, попытки, законченные работы. Никогда не «у меня это

хорошо получается». Всегда «я это сделал».

4. **Ищи честное трение.** Найди человека, который скажет тебе правду о твоей работе. Не фаната. Доброта помогает. Лесть нет.

Тео Рут дала другое задание, не такое, как всем. «Выбери одну вещь. Закончи с ней что-то маленькое. И пока не закончишь, ничего нового не начинаешь. Я буду проверять».

Полевое испытание: Посмотри на свой список «не сейчас» из главы 6. Для каждого пункта запиши, где ты бросил, если начинал. Поищи стену, которая повторяется. Потом выбери один проект и письменно пообещай себе заниматься им 90 дней.

ГЛАВА 15

Стыд: молчаливый партнёр

На третий вторник Маркус рассказал группе то, чего никогда не рассказывал никому за пределами семьи.

В 26 он всё-таки ушёл с работы и открыл компанию. Ту самую, из-за которой волновалась мама. Это была программа для записи пациентов в стоматологии. Он потратил на неё четырнадцать месяцев и 41 000 долларов сбережений. Сделал кучу функций и поговорил с очень немногими стоматологами. Ни одного платящего клиента так и не появилось. Он закрыл компанию, на три месяца переехал к маме в свободную комнату и нашёл новую инженерную работу. В его профиле в LinkedIn эти четырнадцать месяцев записаны как «Независимый консультант».

Он сказал: «Я никогда не говорил этого вслух. Поэтому QuoteKit до сих пор только техзадание. Если я его сделаю и он провалится, это будет второй раз. Тогда это уже не невезение. Тогда это я».

Пару секунд все молчали. Потом Лена тихо сказала: «Я говорю людям, что мой папа „работал на стройке“. Так и было. Когда он мог стоять на ногах».

Рут просто кивнула на доску. Под надписью ЧТО ТЫ СДЕЛАЛ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ она написала: *Сказали правду. Два человека.*

«Я сделал плохое» и «Я плохой»

Под каждым лагерем из этой части сидит один и тот же пассажир: стыд.

Исследовательница Брене Браун изучает стыд уже двадцать лет. Она описывает его как очень болезненное чувство: ты веришь, что с тобой что-то не так, а значит, ты недостоин любви и принадлежности. Ключевое слово здесь *ты*. Вина говорит: «Я сделал плохое». Стыд говорит: «Я плохой». Вина про поступки. Стыд про то, кто ты есть.

Эта разница важна для того, что будет дальше. Джун Тэнгни и её коллеги выяснили: вина обычно подталкивает людей исправлять. Извиниться, починить, сделать лучше. А стыд обычно подталкивает прятаться, отрицать или винить кого-то ещё. Вина позволяет учиться на ошибке. Стыд заставляет её закопать.

Как стыд питает привычку надеяться

Браун обнаружила, что стыду для роста нужны три условия: тайна, молчание и осуждение. А противоядием она называет сочувствие. Стыд не выживает, если рассказать о нём человеку, который ответит: «У меня тоже так было».

Теперь посмотри через эту линзу на привычку надеяться:

- Незаконченный проект служит укрытием. Никто не осудит то, чего никто не видел.
- Идея, которую так и не запустили, никогда не провалится. А значит, никогда не докажет, что неудачник ты.
- Техзадание, которое растёт бесконечно, позволяет быть занятым и при этом никогда не показаться на свет.

Для Маркуса каждый месяц, пока QuoteKit лежал в папке, был месяцем, когда тот не мог подтвердить историю, которой Маркус боялся. Что первый провал был не невезением, а им самим. Мечта была не только удовольствием. Она была защитой.

Арена

Браун взяла название своей книги *Daring Greatly* («Великие дерзания») из речи Теодора Рузвельта 1910 года:

«Важен не критик. Не тот, кто указывает, где сильный человек споткнулся… Честь принадлежит тому, кто действительно на арене, чьё лицо в пыли, поту и крови… кто в худшем случае, если и потерпит поражение, то хотя бы потерпит его, дерзая по-крупному».

Человек, зависимый от надежды, не критик. Но и не на арене. Он на трибуне и представляет, каково было бы оказаться внизу. А стыд работает билетёром, который всё повторяет, что на этом месте безопаснее.

Вытаскиваем на свет

Решение не в том, чтобы стать жёстче. Жёсткость просто броня поверх стыда. Решение в том, чтобы показаться. Безопасно.

1. **Знай свои сигналы.** Стыд сначала проявляется в теле. Горит лицо, сосёт под ложечкой, хочется исчезнуть или сменить тему. Выучи свои сигналы, чтобы ловить стыд рано.
2. **Перепиши фразу.** Поменяй «Я неудачник» на «Я попробовал то, что не получилось». Поменяй «Я самозванец» на «Я этого пока не знаю». Это не приукрашивание. Это точность.
3. **Расскажи одному безопасному человеку.** Не всем. Не интернету. Одному человеку, который заслужил право это услышать. И который, скорее всего, ответит сочувствием, а не советами.
4. **Отдели событие от истории.** Событие Маркуса: стартап без клиентов. Его история: «Это я». Событие правда. История только догадка. И есть догадка получше: «Я строил до того, как слушал. Больше так не сделаю».

Эта последняя фраза стала главным принципом QuoteKit. Первый провал, вытащенный на свет, оказался самыми полезными данными, какие были у Маркуса.

Полевое испытание: Запиши один провал, о котором ты никогда никому полностью не рассказывал. Перепиши его с «я такой» на «я сделал». Потом в течение недели расскажи о нём одному безопасному человеку, лично или по телефону.

ГЛАВА 16

Пинок или объятие? Переписываем внутренний голос

Через несколько месяцев Вечеров в мастерской Лена заметила в Рут странную вещь. Для каждого человека она была разным тренером.

С Тео она была прямой до грубости. «Ты сказал, что закончишь уровень к вторнику. Сегодня вторник. Где он?» С Прией почти наоборот. «Ты всю неделю работала до девяти вечера. Ты хоть отдыхала? Нет? Значит, это твоё домашнее задание». Маркусу она терпеливо задавала вопросы, пока он не произносил то, чего избегал. А с Леной она в основном сидела рядом, смотрела на рисунок недели и называла одну конкретную вещь, которая ей в нём нравится.

«Как ты понимаешь, кому что нужно?» спросила Лена однажды, когда они подметали.

Рут пожала плечами. «Планка для всех одна. Заканчиваешь начатое и приносишь во вторник. Меняется только одно: насколько сильно я толкаю и насколько крепко держу. Кому-то нужен толчок, чтобы сдвинуться. А кому-то

сначала надо почувствовать себя в безопасности, чтобы вообще пошевелиться».

Что говорят исследования про толчки

Большинство из нас верит, что самокритика работает как мотор. Если я не буду к себе строг, я обленюсь. Исследования говорят, что она работает скорее как тормоз.

В 2012 году Джулиана Брайнс и Серена Чен дали студентам трудный тест на словарный запас. Большинство справились плохо. Потом одних студентов попросили отнестись к себе по-доброму и с пониманием. Другим подняли самооценку («Раз ты поступил в этот университет, ты, должно быть, умный»). Потом всем дали возможность подготовиться ко второму тесту. Группа самосострадания занималась дольше. Доброта к себе не сделала их ленивыми. Она сделала провал достаточно безопасным, чтобы посмотреть ему в лицо.

Но одной доброты мало. В 2014 году Дэвид Йегер с коллегами изучили критические замечания, которые учителя писали на сочинениях учеников. К некоторым сочинениям прилагалась короткая записка. Смысл был такой: *Я пишу тебе эти замечания, потому что у меня очень высокие ожидания, и я знаю, что ты можешь им соответствовать*. Ученики, которые получили такую записку, гораздо чаще переписывали сочинения. В одной группе доля переписавших выросла с небольшого меньшинства до большей части класса.

Сложи эти два вывода, и получишь формулу:

тепло + высокая планка + вера = движение.

Это та же смесь, которую Баумринд нашла в самом удачном стиле воспитания: авторитетном, то есть тёплом и требовательном. Не пинок. Не объятие. Рука на плече, а потом толчок в гору.

Разные лагеря, разные дозы

Планка для всех одна. Меняется доза.

Базовый лагерь	Чего тебе, скорее всего, нужно больше	Чего остерегаться
Любящая мама, которая боялась падения	Толчка. Разрешения проваливаться на людях.	Бесконечной подготовки под видом заботы
Родитель, из-за которого мир казался опасным	Сначала безопасности, потом очень маленьких шагов	Слишком сильного и быстрого давления: оно подтверждает, что пытаться больно
Строевой сержант	Тепла. Отдыха. Разрешения быть новичком.	Превращения самосострадания в ещё одну цель для выполнения
Родители, которые говорили: «Ты можешь стать кем угодно»	Честного трения. Дедлайнов. Кого-то, кто проверяет.	Привычки путать лесть с поддержкой

Проверь себя

Отвечай быстро. Не обдумывай слишком долго (да, в этом и смысл).

1. Когда я представляю, что проваливаюсь на людях, первое чувство такое: (а) тревога, что я кого-то разочарую, (б) онемение или «да зачем вообще», (в) отвращение к себе, (г) ощущение, что это докажет, что я не особенный.

2. Голос в моей голове, когда я ошибаюсь, больше всего похож на: (а) «Ты уверен, что это было разумно?» (б) ничего, я просто отключаюсь, (в) «Жалкое зрелище. Соберись», (г) «Это всё равно не совсем твоё».
3. Обычно я не делаю дело вот так: (а) изучаю и полирую, (б) не позволяю себе этого хотеть, (в) занимаюсь другими достижениями, (г) начинаю что-то новое.

В основном (а): перечитай главу 11. В основном (б): главу 12. В основном (в): главу 13. В основном (г): главу 14. Смесь тоже нормально. Подбери свою дозу по таблице выше.

Стань тренером, который был тебе нужен

Последний шаг самый важный. Не нужно ждать свою Рут. Ты можешь стать ею для себя.

Напиши себе короткую записку голосом тренера, который был нужен тебе в детстве. Используй формулу Йегера. Скажи, чего ты ждёшь. Скажи почему. И скажи, что веришь: это возможно. Потом читай её перед работой.

Остаток этой книги написан этим голосом. Он будет тебя поддерживать, и он будет тебя толкать. А главное, он будет снова и снова задавать тот же вопрос, что Рут задаёт каждый вторник: *Что ты сделал на этой неделе*?

Полевое испытание: Пройди самопроверку. Потом напиши записку от тренера, три предложения: чего ты от себя ждёшь, почему это важно и почему ты веришь, что справишься. Положи её туда, где увидишь перед работой.

ЧАСТЬ III

Горькие истины

ГЛАВА 17

Ты умрёшь

На полке над верстаком Рут стоит большая стеклянная банка со стальными шайбами. Рядом стоит пустая банка из-под кофе.

В свой 80-й день рождения Рут нашла таблицу ожидаемой продолжительности жизни. Посчитала. И отсчитала по одной шайбе на каждый вторник, который у неё, по разумным расчётам, ещё остался. Вышло около 430. Каждый Вечер в мастерской, пока никто не пришёл, она достаёт одну шайбу из банки и бросает её в жестянку.

«Весь смысл в звуке», сказала она Тео, когда он спросил в первый раз. Дзынь. «Каждую неделю я его слышу. Каждую неделю вспоминаю, что эту неделю мне уже не вернуть».

Тео решил, что это мрачно. А Маркус пошёл домой и посчитал для себя. Ему 38. Если он доживёт до 80, у него осталось около 2 200 недель. Если видеться с мамой раз в месяц, будет ещё около 400 встреч, а скорее меньше. Если брать один настоящий отпуск в год, может, 40.

Он долго сидел за кухонным столом с этим числом. Потом открыл папку QuoteKit и впервые написал дату вверху техзадания.

Арифметика

80 лет жизни составляют примерно 4 000 недель. Оливер Беркман построил вокруг этого числа целую книгу. На бумаге кажется, что это много. А потом вычитаешь недели, которые уже прошли. Треть, которую ты проспишь. Часы на дорогу, домашние дела, бумажки и болезни. На то, что тебе по-настоящему дорого, остаётся удивительно мало.

Писатель Тим Урбан очень наглядно показал это в эссе 2015 года «Хвостик» (The Tail End). Он заметил: к тому времени, когда многие из нас заканчивают учёбу, мы уже провели с родителями большую часть всего времени вживую, которое у нас с ними вообще будет. Оставшиеся встречи можно сосчитать, часто их несколько десятков. То же самое с летними сезонами, поездками на лыжах, книгами, которые ты прочитаешь, и шансами начать что-то большое.

Смысл не в том, чтобы расстроиться. Смысл в том, чтобы увидеть настоящее ограничение.

Смерть как ограничение для проекта

Любой инженер знает: ограничения не враг хорошего проекта. Именно они делают проект возможным. Бесконечный бюджет и бесконечное время дают расползание. Жёсткий дедлайн заставляет решать: что важно, что вырезать, что запускать.

Смертность остаётся самым жёстким дедлайном из всех. Большинство из нас всю жизнь делает вид, что он мягкий, что его можно сдвинуть. Именно из-за этого притворства «когда-нибудь» кажется датой. **«Когда-нибудь» не дата.**

Это способ положить мечту туда, где ей не нужно ни с чем соперничать. Пока у неё тихо не истечёт срок годности.

Философы-стоики держали фразу *memento mori* («помни о смерти») как ежедневную практику. Это было не уныние. Это был инструмент для ясности. Сенека писал, что дело не в том, что жизнь у нас короткая, а в том, что мы много её тратим впустую. Через две тысячи лет этот совет работает лучше большинства приложений для продуктивности.

Как это использовать и не впасть в мрачность

1. **Посчитай что-то настоящее.** Не все свои недели: это слишком абстрактно. Посчитай то, что любишь: встречи с мамой или папой, лета, пока дети живут дома, вторники. Пусть число будет достаточно конкретным, чтобы его почувствовать.
2. **Поставь мечте дату.** Не дату запуска, её ты не контролируешь. Дату старта. «К 15 марта у меня будет рабочий прототип перед одним настоящим человеком». Напиши это вверху плана.
3. **Найди свою банку.** Что-то физическое, что каждую неделю напоминает: время идёт. Банка с шайбами, календарь, где ты зачёркиваешь недели, одна строчка в дневнике. Это должно занимать пять секунд и быть таким, что не проигнорируешь.
4. **Используй это, чтобы выбирать, а не паниковать.** Вопрос не «Как успеть всё до смерти?» Не успеешь. Вопрос такой: «Раз я не могу сделать всё, что стоит одной из моих недель?»

Маркус написал «15 марта» вверху техзадания. А потом, потому что это казалось слишком большим, написал под ним строчку поменьше: *Поговорить с одним сантехником до пятницы*.

Полевое испытание: Посчитай одно важное для тебя число: встречи, лета или недели, которые остались в этом десятилетии твоей жизни. Запиши его. Потом поставь на мечту, которую ты носишь с собой, дату старта, а не «когда-нибудь».

ГЛАВА 18

Тебя никто не запомнит

Однажды во вторник Рут сказала: «Назовите своих прабабушек и прадедушек. Всех восьмерых».

Никто не смог. Прия назвала двоих, оба по папиной линии, потому что была фотография. Маркус вспомнил одно имя. Тео не вспомнил никого и полез в телефон, но Рут это не засчитала. Лена не знала даже полного имени своего дедушки.

Рут сказала: «Восемь человек. У каждого была целая жизнь. Первая любовь, плохие начальники, что-то, что всегда хотелось попробовать. Каждый переживал, что подумают соседи. А через четыре поколения собственные потомки не помнят их имён». Она отпила кофе. «Через пятьдесят лет после моей смерти моё имя тоже никто не будет знать. Лучшая новость в моей жизни».

«И что в этом хорошего?» спросил Тео.

«А то, что никто не ведёт счёт».

Забвение

Это не цинизм. Это арифметика. За несколько поколений почти всех забывают по имени. Даже слава тускнеет, просто медленнее. В стихотворении Перси Биши Шелли

«Озимандия» путник находит в пустыне обломки статуи. На пьедестале надпись: «*Я Озимандия, я царь царей! Взгляните на мои деянья, владыки, и отчайтесь!*» А вокруг ничего. Только песок до горизонта.

Если царь царей заканчивает разбитой статуей, то остальные из нас строят не памятники. Мы строим песочные замки. Хорошие, если повезёт. Но песочные замки.

Почему это свобода

Сначала этот факт давит. Но посиди с ним минуту, и начинает казаться, будто ты снял тяжёлый рюкзак.

Если тебя никто не запомнит, то никто не запомнит и твоих провалов. Позорный запуск, бизнес, который закрылся, выступление, где дрожал голос, роман с тремя отзывами. Всё это сотрётся. Того «личного дела», которое ты так боишься испортить, не существует.

Это меняет расчёт: стоит ли пытаться. Страх человека, зависимого от надежды, во многом держится на ощущении, что провал будет навсегда и у всех на виду. Как пятно. На деле он будет маленьким и временным. Его ненадолго заметят несколько человек и тоже забудут. Ты никогда не строил памятник. Значит, ему никогда и не нужно было быть идеальным.

Пара слов для онемевших

Если ты из лагеря из главы 12, этой главе нужна предупреждающая наклейка. «Ничто не имеет значения»

может прозвучать как подтверждение того, что броня и так тебе говорила: да зачем вообще?

Урок не в этом. Урок в том, что вещи не обязательно иметь значение *навсегда*, чтобы иметь значение *сейчас*. Ужин, который ты готовишь сегодня, забудется через неделю. Но сегодня он кого-то накормит. Ничтожность в масштабах космоса не даёт разрешения перестать заботиться. Она даёт разрешение заботиться о маленьких, близких, человеческого размера вещах. И не требовать, чтобы они были грандиозными.

Лена сказала это лучше меня. После того вторника она написала на внутренней стороне обложки скетчбука: *Этот рисунок никто не запомнит. Значит, я могу рисовать что хочу.*

Наследие рядом

Если и есть наследие, ради которого стоит стараться, то это не твоё имя. Это то, как ты влияешь на тех немногих, до кого можешь дотянуться. Сантехник, у которого снова появились свободные вечера. Студентка, которая прочитала твою книгу и позвонила бабушке. Молодой стажёр, которого станочница учит прямо в цеху. Рут обучала Прию двадцать три года назад. Прия не помнит большую часть того, что говорила Рут. Но она помнит, что кто-то верил: она справится.

Такое наследие не требует величия. Оно требует приходить.

Полевое испытание: Напиши имена трёх людей, которым твой проект может помочь в ближайший год. Настоящие имена, если можешь. Не «пользователи». Люди. Потом спроси себя: если через 100 лет тебя забудут, разве помогать им станет менее важно?

ГЛАВА 19

Прожектор выключен

Пост был длиной в четыре предложения. Маркус потратил на него два часа и одиннадцать черновиков.

Всем привет. Я программист и сын сантехника. Я делаю простую программу для расчёта смет для сантехников, которые работают в одиночку. Кто-нибудь готов поговорить 15 минут о том, как вы сейчас составляете сметы? Угощу кофе или пришлю подарочную карту на $20.

Он выложил его в региональную группу сантехников в Facebook на 8 000 участников. И тут же захотел удалить. Он представлял себе ответы. *Ещё один айтишник, который думает, что разбирается в нашем деле.* Представлял, как пост увидит кто-нибудь с прошлой работы. Представлял, как каким-то образом всплывёт его провалившийся стоматологический стартап. Он положил телефон экраном вниз и пошёл гулять.

Когда он вернулся, у поста было четыре лайка и три ответа. Два сантехника написали: «Конечно». Один спросил, работает ли приложение в перчатках. Никто над ним не смеялся. К следующему дню пост утонул под фотографией феноменально кривого самодельного ремонта трубы. И никто в группе больше никогда о нём не вспоминал.

Эксперимент с футболкой

В 2000 году Томас Гилович, Виктория Медвек и Кеннет Савицки провели классический эксперимент. Студенты надевали футболку с огромным портретом Барри Манилоу. Его выбрали, потому что студенты тех лет считали такую футболку ужасно стыдной. И в ней нужно было войти в комнату, полную ровесников. Потом те, кто был в футболке, оценивали: футболку заметила примерно половина комнаты. На деле её заметила примерно четверть.

Исследователи назвали это *эффектом прожектора*. Мы сильно переоцениваем, насколько другие замечают нас, наши ошибки и нашу внешность. Мы в центре собственного опыта. Поэтому нам кажется, что мы в центре и чужого. Но это не так. Каждый сам главный герой своего фильма. И в основном волнуется о своей футболке.

Твоё волнение заметно меньше, чем тебе кажется

Есть похожая находка: *иллюзия прозрачности*. Когда мы волнуемся, нам кажется, что это видно: дрожит голос, краснеет лицо. Гилович и коллеги выяснили, что люди, которые выступали с речью, думали, что выглядят гораздо взволнованнее, чем их на самом деле оценивали слушатели.

А вот практическая часть. В 2003 году Савицки и Гилович провели продолжение. Некоторым выступающим заранее рассказали об этой иллюзии: *твоё волнение видно меньше, чем тебе кажется*. Эти люди чувствовали себя спокойнее, и их речи оценили выше. Помогло просто знание об эффекте.

Ну вот, теперь и ты знаешь.

Считаем, сколько стоит неловкость

Когда боишься, что тебя осудят, подойди к этому как к инженерной оценке. И сверь её с данными.

1. **Оцени аудиторию.** Сколько человек на самом деле это увидят? Не «все». Число.
2. **Оцени внимание.** Сколько из них присмотрятся? Обычно малая часть.
3. **Оцени память.** Сколько человек вспомнят об этом через неделю? Через месяц?
4. **Оцени последствия.** Какой реальный худший вариант, если кто-то всё-таки заметит и осудит? Не катастрофа в твоей голове, а самый вероятный плохой исход.
5. **Проверь потом.** Запиши оценки до того, как действовать. Потом сравни с тем, что случилось на самом деле. Со временем это перенастроит твоё чутьё.

Оценки Маркуса до поста: его увидят 8 000 человек, сотни осудят, кто-нибудь с работы найдёт, и это будет преследовать его всегда. Что вышло на самом деле: в лучшем случае несколько сотен просмотров, три ответа, ноль осуждения, два интервью. Он записал оба списка на карточку и приклеил её к монитору. Это стали его любимые данные.

Публика, перед которой ты выступаешь, в основном воображаемая. А два сантехника, которые сказали «да», были настоящими.

Полевое испытание: Сделай одно заметное дело, которое ты откладывал: выложи, спроси, поделись или покажи. Перед этим запиши свои оценки: аудитория, внимание, память и последствия. После запиши, что было на самом деле.

ГЛАВА 20

Твой мозг запускает симуляцию

У Прии было две фантазии о её романе. И только одна из них была приятной.

Первая была про чтение в книжном магазине. Вторая приходила ночью, когда не спалось. В ней роман издали, и на него вышла рецензия. Беспощадная. *Неуклюже. Сентиментально. Инженер, которому стоило остаться инженером.* Её коллеги это прочитали. Отец прочитал и ничего не сказал, и это было хуже всего. Она видела даже точный шрифт газеты.

Вторую симуляцию она прокручивала гораздо чаще первой. Когда она наконец садилась писать, руки были холодными, а грудь сжималась. Как будто рецензия уже вышла. В каком-то смысле для её нервной системы так и было. Она репетировала это сотни раз.

Воображение работает на том же железе

Ты, наверное, слышал, что мозг не отличает воображение от реальности. Это преувеличение. Ты знаешь, что не съел торт, который представил. Но инженерная версия точнее и интереснее: воображение и действие работают на сильно пересекающемся «железе».

Исследования со сканированием мозга показывают: когда ты представляешь действие, включаются многие из тех же двигательных зон, что работают при самом действии. А когда представляешь картинку, работают части зрительной системы, которыми ты видишь. Пересечение настолько большое, что способно менять мозг.

В известном исследовании 1995 года Альваро Паскуаль-Леоне и коллеги учили людей упражнению на фортепиано для пяти пальцев. Одна группа занималась на настоящей клавиатуре по два часа в день пять дней подряд. Другая только представляла, что занимается. Карты мозга показали, что у обеих групп появились похожие изменения в двигательных зонах, которые управляют пальцами. У группы с воображением игра тоже улучшилась, хотя меньше, чем у тех, кто занимался по-настоящему.

Спортивные исследования показывают то же самое. В 1994 году Джеймс Дрискелл, Кэролин Коппер и Эйдан Моран провели метаанализ. Мысленная тренировка надёжно улучшает результат, хотя обычно меньше, чем физическая. Спортсмены высшего уровня используют её специально. Они шаг за шагом репетируют забег, программу, штрафной бросок.

Ты всегда что-то тренируешь

И вот неудобный вывод. Твоё воображение не безобидная заставка на экране. Что бы ты ни репетировал, ты это тренируешь.

- Репетируешь кубок, значит, тренируешь расслабление и преждевременное удовлетворение (глава 3).

- Репетируешь унижение, значит, тренируешь страх. Прия столько раз репетировала, как её уничтожает рецензия, что её тело реагировало на пустую страницу как на угрозу.
- Репетируешь саму работу (трудные места и то, как ты с ними справишься), значит, тренируешь умение.

Вот почему мечты кажутся такими настоящими. И вот почему они могут заменить дело. Мозг получает убедительную частичную версию опыта. Эта частичная версия может либо подготовить тебя к действию, либо насытить так, что действовать уже не нужно.

Проверь свои симуляции

Целую неделю замечай, что твой ум репетирует о твоей цели и когда.

1. **Записывай.** Каждый раз, когда ловишь себя на том, что представляешь свой проект, отметь, какой это тип: кубок, катастрофа или процесс.
2. **Прерывай катастрофы.** Когда ловишь себя на репетиции катастрофы, не спорь с ней. Просто переключи канал на конкретное действие. «Так. Какое первое предложение я напишу завтра?»
3. **Репетируй трудный момент, а не результат.** Представь конкретное место, где ты обычно останавливаешься. И представь, что всё равно продолжаешь. Вот такая репетиция окупается. В главе 25 это превратится в полноценный метод.

Прия начала с того, что заметила: её репетиция катастрофы всегда приходит между 11 вечера и полуночью, когда она устала. Поэтому она завела правило: после 10 вечера о романе не думать. Вместо этого каждый вечер перед сном она две минуты прокручивала симуляцию. Вот она садится за стол в 5:30 утра, открывает файл и пишет плохое первое предложение, не перечитывая вчерашнюю страницу. Репетиция была скучной. В этом и был смысл.

Полевое испытание: Следующие три дня записывай каждый раз, когда представляешь свой проект. Помечай: К (кубок), Т (катастрофа) или П (процесс). Посчитай. Потом перед сном сделай одну двухминутную репетицию процесса.

ГЛАВА 21

Твои мысли как операционная система

Через две недели после того, как Рут дала ей скетчбук, Лена начала видеть черчение повсюду.

Листовка на доске объявлений в больнице: вечерние курсы архитектурного черчения в местном колледже. Вакансия: «Техник САПР, диплом не нужен, обучим». Мужчина на остановке с картонным тубусом под мышкой. Здание на её маршруте, мимо которого она проходила тысячу раз. Оказалось, у него самый красивый карниз, какой она когда-либо видела.

Ничего из этого не было новым. Листовка висела на той доске уже месяц. Карнизу было сто лет. Изменилась сама Лена. Впервые за много лет она позволила себе чего-то захотеть. И её мозг начал это искать.

Машина предсказаний

Современная нейронаука всё чаще описывает мозг как машину предсказаний. Философ Энди Кларк и другие называют этот взгляд *предиктивной обработкой*. Мозг не просто пассивно записывает мир. Он всё время строит догадки о том, что сейчас увидит, услышит и почувствует. А

потом сверяет догадки с входящими сигналами. Многое из того, что ты переживаешь, на самом деле предсказание мозга, исправленное там, где оно ошиблось.

Одно из следствий: то, чего ты ждёшь и что тебе важно, определяет, что ты замечаешь. Ты это переживал. Покупаешь красную машину, и вдруг красные машины повсюду. Лингвист Арнольд Цвики назвал это *иллюзией частотности*. В мире ничего не изменилось. Изменился твой фильтр.

Теперь примени это к убеждениям о себе. Если ты веришь, что «такие, как я, не становятся архитекторами», твой фильтр отсеивает листовку, вакансию и мужчину с тубусом. Каждое препятствие замечается и записывается как доказательство. Каждая дверь невидима. Убеждение само создаёт доказательства в свою пользу.

Ожидания влияют на результат, но скромно

Ты, возможно, слышал о знаменитом исследовании «Пигмалион» 1968 года. Его провели Роберт Розенталь и Ленор Джекобсон. Они утверждали: когда учителям говорили, что некоторые ученики вот-вот «расцветут», у этих учеников рос IQ. История отличная. Но её впечатляющие результаты оказалось трудно повторить. Зато более поздние обзоры, например анализ Ли Джассима и Кента Харбера 2005 года, пришли к выводу: ожидания учителей действительно влияют на успехи учеников. Эффект настоящий, но обычно небольшой.

Больше вдохновляют исследования о маленьких изменениях в историях, которые люди рассказывают о

себе. В известном исследовании Тимоти Уилсона и Патрисии Линвилл первокурсникам, которым было трудно учиться, показали данные: оценки обычно растут после первого курса. Всего один новый взгляд (с «я для этого не создан» на «это нормальный трудный старт») привёл к лучшим оценкам и меньшему числу отчислений, чем у студентов, которым этого не показали. Уилсон называет этот подход *редактированием истории*.

Честный итог такой. Твои мысли не гнут реальность, как обещают книги про «закон притяжения». Желания не двигают предметы. Но мысли управляют твоим вниманием, а внимание управляет поведением. За месяцы и годы это управление складывается в другую жизнь.

Сделай код-ревью своих убеждений

Твои убеждения о себе похожи на работающий код. Большую часть написали в детстве (Часть II), и никто его ни разу не проверял. Вот как его проверить.

1. **Выгрузи код.** Запиши все свои убеждения о себе и о своей цели. «Я не творческий человек». «У меня плохо с деньгами». «Такие, как я, не открывают компании».
2. **Найди источник.** Про каждое спроси: откуда оно взялось? От родителя? От учителя? Из одного неудачного случая? Убеждение, которое установил девятилетний ребёнок, истолковав одно событие, служит ненадёжным техзаданием.
3. **Проверь его как гипотезу.** Какие доказательства за? Какие против? Какой маленький эксперимент можно провести на этой неделе, чтобы его проверить?

4. **Перепиши строчку.** Замени старое убеждение более точным. Не фантазией («Я гений»), а тем, что можно защитить: «Я пока не знаю, смогу ли я это. Но раньше я осваивал вещи и посложнее».

Старая строчка Лены была такой: *Такие, как я, такими вещами не занимаются*. Её новая версия: *Я никогда не пробовала. Я хорошо учусь под давлением. Узнаю*. А потом она сфотографировала листовку.

Полевое испытание: Запиши три убеждения о себе, которые мешают твоей цели. Про каждое отметь, откуда оно взялось, и одно доказательство против. Перепиши одно из них в более точную строчку.

ГЛАВА 22

Вера меняет тело

Лена поехала на день открытых дверей в колледж. Там была программа по черчению. Она чуть не развернулась прямо на парковке.

Сердце колотилось. Ладони вспотели. В животе было то самое чувство, как в детстве, когда она слышала, что во двор заезжает папин грузовик. Каждая клетка тела кричала: *уходи*. Она сидела в машине с заведённым мотором. И написала Рут: *Я не могу. У меня паническая атака.*

Рут тут же перезвонила. «Сердце быстро бьётся?»

«Да».

«Отлично. Это тело подвозит тебе топливо. Ты же медсестра. Что делает сердце, когда колотится?»

Лена сказала: «Качает больше крови. Больше кислорода в мозг и в мышцы».

«Значит, оно тебя готовит. Оно не видит разницы между медведем и классом. Скажи ему спасибо и иди внутрь».

Она пошла внутрь.

Ожидания доходят до тела

Сказать, что мысли управляют вниманием, это одно. Это понятно. Куда страннее узнать, что мысли влияют и на само тело. Но ряд исследований говорит: да, влияют.

Плацебо без обмана. Плацебо работает. Иногда даже тогда, когда человек знает, что это пустышка. В 2010 году в Гарварде прошло исследование под руководством Теда Капчука. Людям с синдромом раздражённого кишечника открыто дали таблетки с надписью «плацебо». Им сказали: это как сахарные шарики, но эффект плацебо всё равно может помочь. И им стало заметно лучше, чем тем, кого не лечили вообще. Исследование было маленьким. Но с него началась целая новая область науки.

Горничные в отелях. В 2007 году Алия Крам и Эллен Лангер провели опыт с горничными. В одних отелях им сказали: твоя работа (уборка номеров) уже и есть нормальная физическая нагрузка. Ровно столько, сколько советуют врачи для активной жизни. В других отелях горничным ничего не сказали. Через четыре недели первая группа похудела. У них снизились давление и процент жира. А активность, по замерам, не изменилась. Критики заметили: могли быть мелкие перемены в поведении, которые никто не измерил. И всё же результат поразительный.

Молочный коктейль. В 2011 году Крам с коллегами дважды давали людям один и тот же коктейль на 380 калорий. Один раз на этикетке было написано: «роскошное лакомство, 620 калорий». В другой раз: «разумный выбор, 140 калорий». Когда люди думали, что пьют «роскошный» вариант, у них

намного сильнее падал грелин. Это гормон, который связан с голодом.

Стресс как топливо. В 2010 году Джереми Джеймисон с коллегами работал со студентами. Те готовились к GRE, вступительному экзамену в магистратуру. Одной группе сказали: тревога на экзамене может даже помочь. Возбуждение помогает телу и мозгу справиться с задачей. Эти студенты лучше сдали математику, чем те, кому такого не говорили. И на пробном тесте, и на настоящем экзамене.

Что это значит, а что нет

Это не значит, что можно «нажелать» себе стройность, здоровье или богатство. Вера не волшебство. Исследования показывают другое. История, которую ты рассказываешь себе о событии, может менять то, как на него реагирует тело. Стресс, который ты считаешь угрозой, ощущается иначе. И, скорее всего, действует иначе, чем стресс, который ты считаешь топливом.

Для нашей цели это очень важно. Любое новое дело вызывает стресс. Сердце будет колотиться перед питчем, перед занятием, перед первым постом, перед первой страницей. Если ты читаешь этот сигнал как «опасно, назад», ты отступишь. Если читаешь как «топливо, вперёд», у тебя есть шанс.

Выбирай историю нарочно

1. **Переименуй сигнал.** Когда нервничаешь, скажи: «Я волнуюсь в хорошем смысле» или «Моё тело готовится».

Звучит глупо. Но это один из самых дешёвых приёмов на свете.

2. **Засчитывай усилия.** Как горничные. Признай работу, которую ты уже делаешь. Час письма каждое утро уже тренировка. Десять звонков клиентам считай подходами в зале.
3. **Следи за словами.** «Это каторга» и «это практика» говорят про один и тот же час. Но с одним из этих слов следующий час даётся легче.

На дне открытых дверей Лена села в последний ряд. Сердце колотилось всё время. Она повторяла себе, что это топливо. В конце она взяла бланк заявления. Пока не заполнила. Но бланк лежал у неё в сумке.

Полевое испытание: В следующий раз, когда занервничаешь перед чем-то, что связано с твоей целью, скажи вслух: «Моё тело готовится». И всё равно сделай это дело. Потом запиши одно предложение: изменило ли что-то это новое название.

ГЛАВА 23

Вселенная не ставит тебе оценки

Разговор о прабабушках и прадедушках Тео пережил тяжелее всех.

Где-то неделю он был, как он потом сказал, «в полной космической спирали». В три часа ночи читал о тепловой смерти Вселенной. Высчитал, что Солнце проглотит Землю примерно через пять миллиардов лет. Написал Маркусу: *если ничего не остаётся, какой вообще смысл делать дурацкую видеоигру*. Маркус как раз разбирал записи своего первого интервью с сантехником. Он ответил: *спроси Рут*.

И во вторник Тео спросил Рут.

Она смазывала токарный станок. Даже не подняла глаз. «Смысла нет. Космического нет. Никто там наверху не сидит с журналом и ручкой».

«Это грустно».

«Разве? Ты живёшь так, будто тебе ставят оценки. Ждёшь, чтобы выбрать идеальное дело. Такое, которое будет достаточно важным. Никто не ставит оценок. Так что делай игру, потому что сам хочешь в неё играть. Сделай её для одного ребёнка, которому скучно в дождливое

воскресенье. Этого хватит». Она вытерла руки. «Я это поняла в шестьдесят. А ты понимаешь в двадцать семь. Не растрать фору».

Сложим тяжёлые правды вместе

Эта часть книги вручила тебе несколько тяжёлых фактов:

- Ты умрёшь. Раньше, чем кажется (глава 17).
- Тебя забудут. И твои провалы тоже забудут (глава 18).
- Почти никто за тобой пристально не следит, даже сейчас (глава 19).
- Твой мозг всё время сам строит твой опыт через то, что ты прокручиваешь в голове, во что веришь и чего ждёшь (главы 20-22).

Этот список можно прочитать как мрачный. Я читаю его иначе. Будто отпустили ручник, про который я даже не знал. Нет выпускного экзамена. Нет личного дела, которое хранится вечно. На вершине никто не ждёт, чтобы оценить твой маршрут. Судьи, перед которыми ты выступаешь, в основном проекции твоего страха. Их в тебя встроили люди, которых тоже уже нет или скоро не будет.

Терапия космической незначительности

Оливер Беркман в книге *Four Thousand Weeks* («Четыре тысячи недель») называет это «терапией космической незначительности». Идея такая. Много нашей тревоги идёт от тихого требования: моя жизнь должна иметь космическое значение. То, что я делаю, должно быть важно в огромном масштабе. По такой мерке любой настоящий

проект выглядит жалко. Маленькое приложение? Роман, который прочтут несколько сотен человек? Рисунок? Зачем вообще стараться?

Убери это требование, и арифметика переворачивается. Если ничто не обязано быть важным в масштабе Вселенной, то всё может быть важным в масштабе человеческой жизни. Инструмент, который экономит одному сантехнику час каждый вечер? Этого достаточно. Книга, которую полюбили несколько незнакомых людей? Достаточно. Игра, которая развлекла одного скучающего ребёнка в дождливое воскресенье? Достаточно. Этого всегда было достаточно. Просто космическая планка мешала это увидеть.

Это не значит опустить планку качества. Делай отличную работу, конечно. Это значит снизить ставки. Чтобы ты наконец мог начать.

Напиши себе разрешение

Это самый короткий инструмент в книге. А для некоторых и самый сильный. Напиши себе записку-разрешение. Как те, что школа присылает родителям. Разрешение на то дело, на которое ты всё ждёшь позволения.

Я разрешаю себе сделать маленькую игру. Может, не очень хорошую. Просто ради удовольствия. Начинаю на этой неделе. Подпись: Тео.

В записке должно быть три вещи. Что тебе можно делать. Что это можно делать неидеально или по-маленькому. И когда ты начинаешь. Подпиши. Поставь дату. Кажется по-

детски. Отчасти поэтому и работает. Какая-то часть тебя всё ещё ждёт, что взрослый скажет «да».

На этом Часть III заканчивается. Если тебе стало легче, а не тяжелее, значит, тяжёлые правды сделали своё дело. Часть IV даст тебе инструменты для головы, чтобы превратить эту лёгкость в движение.

Полевое испытание: Напиши свою записку-разрешение: что тебе можно делать, что это можно делать по-маленькому или неидеально, и когда ты начнёшь. Подпиши, поставь дату и держи там, где работаешь.

ЧАСТЬ IV

Перепрошивка

ГЛАВА 24

Надежда как топливо, а не еда

Однажды во вторник Рут вкатила в гараж вторую доску. Сбоку, сверху вниз, она написала четыре буквы: W, O, O, P.

Она сказала: «Каждый делает по одной. Вслух».

Маркус начал первым.

Желание (Wish): «Десять сантехников пользуются прототипом QuoteKit к 15 марта».

Результат (Outcome): Он начал говорить «успешный бизнес» и замолчал. «Сантехники получают свои вечера назад. Как мой папа так и не получил». В комнате на секунду стало тихо.

Препятствие (Obstacle): Тут Рут на него надавила. Не «нет времени». Не «конкуренты». Что внутри *тебя* тебя остановит? Он долго думал. «Когда интервью станет неловким. Или сантехник скажет то, что я не хочу слышать. Тогда я пойду домой и начну добавлять функции, вместо того чтобы звонить следующему. Строить безопасно. Слушать нет».

План (Plan): «Если мне захочется добавить функцию, то сначала я позвоню сантехнику».

Рут записала это на доске и дважды подчеркнула план.

Еда или топливо

От надежды не нужно отказываться. Нужно поменять, для чего она.

Еду едят ради неё самой. Поел, стало хорошо, еды нет. Топливо сжигают, чтобы что-то сдвинуть с места. Зависимый от надежды относится к ней как к еде. Мечту съели, насладились, переварили, и ничего не сдвинулось. Строитель относится к надежде как к топливу. Её сжигают, чтобы пробиться через препятствие и начать действовать.

В главе 3 мы видели, почему чистые фантазии не работают. Они говорят нервной системе: дело сделано. Габриэле Эттинген годами искала, что делать вместо этого. Ответ: приём под названием *мысленный контраст*. Ты представляешь будущее, которого хочешь. И сразу же представляешь препятствие, которое стоит на пути. Энергию даёт именно контраст между ними. Желание тянет вперёд. Препятствие показывает, куда давить.

Позже она соединила мысленный контраст с «намерениями реализации» Петера Голлвитцера. Это планы «если… то» из главы 34. Получилась схема WOOP: Wish, Outcome, Obstacle, Plan (желание, результат, препятствие, план). В исследованиях эта связка помогала людям больше заниматься спортом, лучше питаться, больше учиться и лучше распоряжаться временем. Лучше, чем тем, кто просто думал позитивно или строил общие планы.

Как делать WOOP

Это занимает минут пять. Средние шаги делай с закрытыми глазами.

1. **Желание.** Назови то, чего ты хочешь. Трудное, но выполнимое за определённый срок. Конкретное. «Написать черновик первой главы в этом месяце», а не «стать писателем».
2. **Результат.** Представь самый лучший итог. Каково это будет, когда получилось. Порадуйся этому минутку. Это часть про надежду, и она разрешена.
3. **Препятствие.** Теперь спроси себя: что главное *во мне* мешает? Не экономика, не начальник. Твой страх, твоя привычка, твоя отговорка, твоё листание ленты в 11 вечера. Представь это ярко. Ровно тот момент, когда оно появляется.
4. **План.** Напиши один план «если… то» для этого препятствия. «Если [препятствие], то я [действие]».

На шаге с внутренним препятствием ошибается большинство. Внешние препятствия реальны. Но останавливают тебя редко они. Останавливает момент, когда ты встречаешь внешнее препятствие и выбираешь удобное отступление. Вот для этого момента и нужен план.

WOOP остальных

Препятствие Прии: *Когда я перечитаю вчерашнюю страницу, я решу, что она плохая, и брошу.* План: *Если я открываю файл, то начинаю писать в самом конце и не листаю вверх.*

Препятствие Тео: *Когда делать игру станет скучно, я загорюсь новой идеей.* План: *Если у меня новая идея, то я записываю её в список «не сейчас» и ещё тридцать минут работаю над текущей игрой.*

Препятствие Лены: *Когда я приду домой после смены, я скажу себе, что слишком устала и мне всё равно.* План: *Если я паркую машину после смены, то десять минут рисую, прежде чем зайти домой.*

Заметь: ни один из этих планов не геройский. Это маленькие, точные ответы на предсказуемый момент. Поэтому они и работают.

Полевое испытание: Сделай полный WOOP для своей текущей цели. Письменно. Потрать на препятствие настоящее время: найди то, что внутри тебя. Потом сделай план «если… то» таким точным, чтобы ты узнал этот момент, когда он наступит.

ГЛАВА 25

Репетируй подъём, а не вершину

Вечером перед первым интервью с сантехником Маркус не представлял, как всё пройдёт хорошо.

Вместо этого он сидел в машине у дома и прогонял разговор так, как учила Рут. Как на авиасимуляторе, с включёнными поломками. Он представил, как звонит Дейву. Это сантехник примерно в часе езды на север. Звонок в 7:15 утра, как договорились. Он представил, что Дейв говорит рассеянно, а на фоне шумит мотор грузовика. Представил свой первый вопрос: «Как вы сейчас составляете сметы?» И ответ Дейва: «На бумаге. Нормально работает». Представил тишину после этого. И своё желание заполнить её, начать рекламировать приложение.

Потом он представил, что не рекламирует. Что говорит: «Расскажите про последнюю смету. Где вы тогда стояли?» Представил, как Дейв оттаивает. Как он сам всё записывает и почти ничего не говорит.

Настоящий звонок прошёл почти так же. Вплоть до мотора грузовика и «На бумаге. Нормально работает». Маркус там уже побывал. Он не запаниковал. Спросил про последнюю смету. Дейв проговорил 25 минут.

Исследование

В главе 3 мы видели: фантазии о результате обычно вредят. Вот опыт, который показывает, что делать вместо этого.

В исследовании 1999 года Лиен Фам и Шелли Тейлор из UCLA попросили первокурсников мысленно репетировать. Несколько минут в день, около недели до промежуточного экзамена. Одна группа представляла *результат*: вывесили оценки, у тебя высокая, ты гордишься. Другая группа представляла *процесс*: где будешь учиться, когда, как сидишь за столом, читаешь главы, держишься плана. Третья группа делала и то, и другое. А контрольная группа просто записывала, сколько занималась.

Группа «процесса» занималась больше, лучше планировала, меньше тревожилась и получила оценки выше. А группа «результата» справилась хуже, чем те, кто вообще не представлял результат.

Урок простой. **Не репетируй кубок. Репетируй работу.** Мозг считает репетицию практикой (глава 20). Так практикуй ту часть, которая на самом деле трудная.

Как репетировать процесс

Пять минут, раз в день, перед работой.

1. **Создай сцену.** Где именно ты будешь и когда? Увидь комнату, стул, экран.
2. **Прогони первые шаги.** Представь, как начинаешь: открываешь файл, берёшь телефон, надеваешь кроссовки. Конкретно и немного скучно.

3. **Включи поломку.** Представь тот самый момент, где ты обычно застреваешь или бросаешь. Неловкая тишина. Баг, который не находится. Страница, которая читается плохо.
4. **Отрепетируй, как встаёшь.** Представь, что ты справляешься. Делаешь вдох. Задаёшь следующий вопрос. Всё равно пишешь следующее предложение.
5. **Закончи на следующем шаге, а не на результате.** В конце представь, как делаешь самый следующий шаг. Не как побеждаешь.

Премортем

Для больших проектов есть похожий инструмент. Его придумал психолог Гэри Кляйн, и называется он *премортем*, то есть «вскрытие заранее». Перед стартом представь: прошёл год, и проект полностью провалился. Теперь запиши все причины, почему он провалился.

Звучит пессимистично, но всё наоборот. Ты используешь воображение, чтобы найти проблемы, пока их дёшево исправить. Инженеры делают это с системами сами собой: «А что будет, если этот узел сломается?» И почти никогда не делают со своими планами.

Премортем Маркуса для QuoteKit занял двадцать минут. Получился список из девяти причин. Номер один: *Я полгода строил и никому не показывал. Опять.* Номер четыре: *Сантехники не стали печатать на телефоне.* Он превратил обе причины в правила. Показывать прототип каждые две недели. И делать в первую очередь голос и большие кнопки.

Полевое испытание: Перед следующей рабочей сессией над целью сделай пятиминутную репетицию процесса. Включи туда момент, где ты обычно застреваешь, и как ты из него выйдешь. А на этой неделе напиши премортем своего проекта: все причины, почему он мог бы провалиться через год.

ГЛАВА 26

Как свести сожаления к минимуму

В феврале Прие предложили должность вице-президента. Это значило переезд в штаб-квартиру компании в другом штате. Рабочие недели по 60 часов. И конец её писательским утрам в 5:30. А за эти утра с осени появилось 40 новых страниц. Эта должность была всем, чего хотел для неё отец. На решение у неё была неделя.

Она принесла это на «Вечер в мастерской». И Рут впервые ничего не сказала. Она просто оторвала лист от блокнота, писала десять минут, сложила лист и протянула его Прие. «Прочитай дома».

В письме было:

Прия. Пишу тебе из 81 года. Это достаточно близко к концу, чтобы видеть ясно. Вот что я знаю. В моём возрасте никто не гордится должностью. Я не вспомню ни одной должности своих начальников. Зато могу точно сказать, сколько весит рисунок, с которым я так ничего и не сделала. Шансов стать вице-президентом у тебя будет ещё много. Эта компания никуда не денется. А история твоей бабушки есть только в тебе. И тебе 45. Что бы ты ни решила, решай как старушка, которой ты

станешь. А не как девочка с красными пометками в тетрадке. Рут.

Прия перечитала письмо три раза. И отказалась от должности.

Безос в 80

В 1994 году Джеффу Безосу было около 30. Он был старшим вице-президентом в нью-йоркском хедж-фонде D. E. Shaw. У него появилась идея продавать книги через интернет. И перед ним встало решение, знакомое каждому читателю этой книги. Уйти от надёжности ради рискованной мечты или остаться.

Позже он рассказал, как решал. Он представил себя в 80 лет. Как он оглядывается на свою жизнь. И спросил себя: о каком выборе я буду жалеть? Буду ли я жалеть, что попробовал и провалился? Нет. Я буду гордиться, что попробовал, даже если не вышло. Буду ли жалеть, что так и не попробовал? Да. И это будет меня преследовать. Он назвал это *схемой минимизации сожалений*. По его словам, с ней решение стало невероятно простым.

Схема работает, потому что опирается на неравенство сожалений из главы 9. Ты в 80 знаешь то, что подтверждает наука. Провалы со временем становятся историями. А непопробованные мечты так и остаются открытыми. Тебе в 80 нечего защищать. Ни самолюбия, ни карьеры, ни репутации. Поэтому твой совет из 80 почти всегда яснее, чем нынешний.

Осторожно

Эта схема не значит «всегда прыгай». Ты в 80 жалеешь и о безрассудных решениях, которые ранили любимых людей. У Безоса были сбережения и навыки. Уход с работы не оставил бы его семью голодной. Используй схему, чтобы понять, о каком выборе ты будешь жалеть. А потом используй остальную книгу, особенно проверку дверей из главы 27. Найди способ действовать, не ставя на кон всё.

И заметь: Прия выбирала не между амбициями и ленью. Она выбирала между двумя видами амбиций. Теми, что встроил в неё отец. И теми, что были её собственными.

Письмо из 80 лет

1. **Создай сцену.** Представь себя в 80. Где ты сидишь? Что видишь? Сделай это конкретным.
2. **Назови решение.** Запиши выбор, который стоит перед тобой сегодня. Как можно проще.
3. **Напиши письмо.** Голосом себя в 80 напиши себе нынешнему про это решение. Не продумывай. Пиши быстро, десять минут.
4. **Прочитай вслух.** Заметь, какие фразы бьют сильнее всего. Обычно это и есть правдивые.
5. **Проверь худший вариант.** Спроси: если я послушаю этот совет, что будет в худшем реалистичном случае? Могу ли я сделать так, чтобы это было не смертельно?

Когда Прия сказала отцу, что отказалась от повышения, он долго молчал. Потом спросил: «А о чём книга?»

Она рассказала. Больше он ничего не сказал. Но через неделю пришла посылка. Внутри была фотография её прабабушки, которую Прия никогда не видела. И записка его почерком: *Для книги. Проверь даты, я могу ошибаться насчёт* 1952-го.

Полевое испытание: Напиши письмо из 80 лет про самое большое решение, которое ты откладываешь. Десять минут, без правок. Потом напиши одно предложение: что сделало бы этот совет выполнимым без катастрофы?

ГЛАВА 27

Двери в одну сторону и в обе стороны

Бланк заявления лежал у Лены в сумке уже пять недель. Каждый раз, когда она его доставала, решение росло. Если подать заявление, придётся уйти из медсестёр. Если уйти, она потеряет доход. Если потеряет доход и провалит учёбу, у неё не останется ничего. И все, кто говорил, что такие, как она, такими вещами не занимаются, окажутся правы. К концу первой страницы она мысленно уже теряла квартиру.

Наконец она показала бланк Рут. Рут читала минуту и ткнула пальцем в строчку. «Тут написано: вечерняя программа. Два вечера в неделю. По одному семестру».

«Я знаю».

«Значит, ни от чего не уходишь. Берёшь один курс. Не понравится, бросаешь. Понравится, берёшь следующий». Рут вернула бланк. «Ты обращаешься с москитной дверью, как с банковским сейфом».

Тип 1 и тип 2

В письме акционерам Amazon за 2015 год Джефф Безос разделил решения на два типа.

Решения типа 1: двери в одну сторону. Они серьёзные и необратимые или почти необратимые. Прошёл, и назад не вернёшься. Продать дом, завести ребёнка, подписать аренду на десять лет, взять большой долг. Такие решения, писал Безос, надо принимать медленно и тщательно. Обдумывать, советоваться.

Решения типа 2: двери в обе стороны. Они обратимые. Прошёл, не понравилось, вышел обратно. Запустить бету, выложить видео, попробовать новый тариф, пойти на один вечерний курс. Такие решения надо принимать быстро. Одному человеку или маленькой группе. Без тяжёлых процедур.

Безос писал, что большинство решений относятся к типу 2. Он предупреждал, что бывает, если относиться к ним как к типу 1. Медлительность. Бездумный страх риска. Мало экспериментов. Мало изобретений. Это идеальное описание жизни зависимого от надежды.

Почему каждая дверь кажется дверью в одну сторону

Зависимый от надежды почти любое решение считает дверью в одну сторону. И на то есть причина. Если решение необратимо, его можно анализировать бесконечно. А это оправдывает, почему ты его пока не принял. Назвать дверь «односторонней» значит хитро избегать решения.

Страх тоже искажает картину. Когда тревожно, ты представляешь цепочку худших последствий. Как Лена, которая теряла квартиру из-за вечернего курса. Каждое звено кажется правдоподобным. А вся цепочка целиком абсурдна.

Проверка дверей

Прежде чем мучиться над решением, наклей на него ярлык.

1. **Спроси: могу ли я это отменить?** Если попробовать месяц и возненавидеть, смогу ли я вернуться примерно туда, где я сейчас? Если да, это дверь в обе стороны. Решай на этой неделе.
2. **Оцени цену возврата.** Одни двери в обе стороны тяжелее других. Потерянные $40 или немного неловкий разговор стоят дёшево. Честно взвесь цену. И обычно иди.
3. **Превращай двери в одну сторону в двери в обе стороны.** Многие большие решения можно разбить на обратимые шаги. Не уходи с работы, возьми один курс. Не покупай фургон, арендуй на выходные. Не запускай компанию, сначала найди трёх платящих клиентов. Инженеры называют это «уменьшить радиус взрыва».
4. **Оставь раздумья для настоящих дверей в одну сторону.** В каждой жизни такие есть, но их немного. Они заслуживают твоих лучших мыслей. Не трать их на москитные двери.

Маркус проверил так свои решения по QuoteKit. И оказалось, что все, над которыми он мучился, были

дверями в обе стороны. Фреймворк, название, цена, логотип, с какой профессии начать. Он принял все пять решений за один вечер. Единственной дверью в одну сторону в списке был уход с работы. Он её вычеркнул. Это решение пока не нужно. Может, ещё долго не понадобится.

Лена отправила заявление на следующее утро, перед сменой. Взнос был $40. Потом она говорила, что это была самая дешёвая дверь, через которую она прошла.

Полевое испытание: Выпиши все решения по своей цели, которые ты откладываешь. Пометь каждое: дверь в одну сторону или в обе. Прими сегодня хотя бы одно решение «в обе стороны». И одну дверь в одну сторону преврати в маленький обратимый шаг.

ГЛАВА 28

Выбери гору

У правила Рут для Тео (одно дело, пока не закончишь) была проблема. Тео не знал, какое дело.

«Если выберу не то, потрачу год не на ту гору», сказал он.

Рут сказала: «Ты потратил десять лет вообще без горы. „Не та“ гора была бы шагом вперёд».

Но она согласилась на компромисс. А Маркус, как инженер, помог его продумать. Тео проведёт три эксперимента из своего списка «не сейчас». По две недели каждый. Потом выберет один и посвятит ему 90 дней. Никаких новых идей между этим.

Три эксперимента были такие. Починить сломанный стул, подобранный на обочине. Сделать крошечную видеоигру с одним уровнем. И снять три видео, где он объясняет основы электроники. Каждый вечер он записывал три числа. Сколько часов работал. Насколько хотелось продолжать, когда остановился (от 1 до 10). И было ли кому-то ещё дело до того, что он сделал.

Стул приносил удовольствие, но шёл медленно. Желание продолжать сползло до 4. Видео набрали всего 61 просмотр, а монтировать их было мучением. Сюрпризом стала игра.

Три вечера подряд он терял счёт времени. А восьмилетний соседский мальчик сыграл в единственный уровень на ноутбуке Тео, пришёл на следующий день и спросил, есть ли второй.

Рут сказала: «Вот твоя гора. Та, где ребёнок попросил ещё».

Сначала разведка, потом добыча

Книга говорит: действуй. Но действовать ради чего? Этим вопросом зависимый от надежды пользуется, чтобы вечно сидеть в базовом лагере. И он заслуживает настоящего ответа.

Специалисты по информатике изучают похожую задачу десятилетиями. Она называется *выбор между разведкой и добычей*. Попробовать новое (разведка) или держаться лучшего, что уже нашёл (добыча)? Брайан Кристиан и Том Гриффитс в книге *Algorithms to Live By* («Алгоритмы для жизни») описывают: ответ зависит от того, сколько времени у тебя осталось. В начале больше разведывай: всё хорошее, что найдёшь, будет приносить пользу долго. Позже больше добывай: времени насладиться новыми находками меньше.

Зависимый от надежды путает это особым образом. Он вечно разведывает *в воображении*. И никогда не разведывает в реальности, и никогда не добывает. Тео «разведал» 31 идею. И ни одну не проверял дольше пары недель.

Подсказка из задачи об оптимальной остановке

Есть знаменитая математическая задача. Её иногда называют задачей о секретаре. Нужно выбрать лучший вариант из череды, и вернуться к пропущенному нельзя. Оказывается, лучшая стратегия такая. Посмотри первые 37 процентов вариантов, ничего не выбирая, просто чтобы понять уровень. А потом выбери первый, который лучше всех, что ты видел.

Жизнь не математическая задача. И карьеру не стоит высчитывать до второго знака после запятой. Но сам принцип переносится хорошо: **разведывай нарочно в течение заданного срока, а потом выбирай.** У разведки есть дедлайн. У выбора есть рамка по времени. И то, и другое конечно.

Как выбрать гору

1. **Выбери трёх кандидатов.** Из списка «не сейчас» возьми три идеи, на которые ты правда рад тратить время.
2. **Проведи короткие настоящие эксперименты.** По одной-две недели на каждый. Не исследование. Дело. Сделай самую крошечную версию: сделай одну штуку, продай одну, попробуй одну.
3. **Каждый вечер измеряй три вещи.**
   - **Энергия:** Насколько хотелось продолжать, когда я остановился?
   - **Сцепление:** Был ли заметный прогресс?
   - **Тяга:** Было ли кому-то ещё дело? Пользовался ли кто-то? Просил ли ещё?

4. **Выбери ту, где есть тяга.** Энергия даёт тебе силы идти. Но тяга (когда кто-то ещё хочет эту вещь) служит самым сильным знаком, что гора настоящая.
5. **Возьми обязательство на фиксированный срок.** Девяносто дней будут хорошим вариантом по умолчанию. Запиши дату начала и конца. Всё это время новые идеи идут в список «не сейчас». Без исключений.
6. **В конце подведи итог.** Через 90 дней реши: продолжить, подправить или сменить. Сменить можно. Не решить нельзя.

Гора, которую ты выберешь, ещё не дело всей жизни. Это следующий подъём. За 90 дней на одной настоящей горе ты узнаешь больше, чем за десять лет разглядывания карт.

Полевое испытание: Выбери три идеи из списка «не сейчас». Придумай для первой настоящий эксперимент на одну-две недели. Начни на этой неделе. Каждый вечер отмечай энергию, сцепление и тягу.

ГЛАВА 29

«Достаточно хорошо» как техзадание

Рут взяла 22-страничное техзадание QuoteKit. Взвесила его в руке, как деталь со станка. И вернула.

«Какой допуск?»

Маркус не понял.

Она сказала: «В цеху на каждом чертеже есть допуск. Плюс-минус тысячная, плюс-минус десятитысячная. Новички всегда хотели всё держать до десятитысячной. Им казалось, что так они хорошо работают. Я им говорила: если детали нужна тысячная, а ты держишь десятитысячную, ты потратишь весь день. А заказчик не получит деталь лучше. Он получит её позже». Она постучала по техзаданию. «До какого уровня это должно быть хорошим? Не идеальным. Хорошим до какого уровня?»

В тот вечер Маркус урезал техзадание до одной страницы. Три функции. Говоришь про работу в телефон, и она превращается в строчки сметы. Цены подтягиваются из твоего собственного прайса. Смета отправляется эсэмэской. Всё остальное, включая модуль расписания,

который он проектировал четыре месяца, ушло в файл ПОТОМ.

Допуски

Ни одна настоящая деталь не бывает ровно своего номинального размера. Отверстие под болт на чертеже имеет 10 миллиметров. На деле это 10 плюс-минус какой-то допуск. Потому что идеал невозможен, а приближаться к нему дорого. Хорошая инженерия не про идеал. Она про то, чтобы знать, какая точность реально нужна для работы. И надёжно эту точность давать.

А когда речь о нашей собственной работе, многие требуют нулевого допуска. Первый черновик должен быть готов к печати. Прототип должен выглядеть законченным. Первое видео должно быть как у каналов, которые работают десять лет. На работе мы бы никогда не приняли такое техзадание. Мы бы назвали это «позолотой». И вырезали бы.

Последние 20 процентов

Принцип Парето всего лишь примерное правило, а не закон. Он говорит: часто около 80 процентов пользы дают 20 процентов усилий. На практике кривая шлифовки к концу становится очень крутой. Первая грубая версия чего угодно даёт большую часть того, что нужно людям. А последний отрезок шлифовки может стоить больше, чем всё до него. И часто даёт пользу, которую никто не замечает.

Вольтер сделал знаменитой старую итальянскую пословицу. Она говорит прямо: лучшее становится врагом

хорошего. Идеальный продукт, который так и не вышел, стоит ровно ноль. Сносный, который вышел, стоит больше нуля. Плюс всё, чему ты научился, когда его выпустил.

Напиши техзадание на «достаточно хорошо»

1. **Определи «готово» до старта.** Команды разработчиков называют это *критерием готовности*. Запиши конкретно, что должна уметь первая версия, чтобы считаться законченной. Не что было бы приятно. Что обязательно.
2. **Пиши для одного человека и одной проблемы.** «Сантехник-одиночка может составить и отправить смету меньше чем за две минуты, прямо на объекте». Это техзадание. «Лучшая платформа смет для мастеров» пока только мечта.
3. **Заведи файл ПОТОМ.** Всё, что не нужно для «готово», идёт туда. Это не удаление, это очередь. Так резать не страшно.
4. **Задай допуски по качеству.** Заранее реши, какой уровень приемлем. Опечатки в первом черновике можно. Некрасивый дизайн в прототипе можно. Видео на телефон для первых десяти роликов можно.
5. **Выпускай, когда дошёл до техзадания.** Не когда чувствуешь, что готов. Когда техзадание говорит «готово». Чувство готовности ничего не измеряет.

Прия применила это к роману. Её критерий готовности для первого черновика: *Все главы существуют. Некоторые плохие. История идёт из Гуджарата в Найроби и в Лондон.* Опечатки, корявые диалоги и недоделанные исследования

прямо разрешались. На монитор она приклеила стикер: ДОПУСК: ± МНОГО.

Полевое испытание: Напиши на одну страницу критерий готовности для первой версии своего проекта: один человек, одна проблема, минимум, который она должна уметь. Заведи файл ПОТОМ и перенеси туда всё остальное.

ГЛАВА 30

Сначала действие, потом мотивация

Письмо о зачислении на вечерний курс черчения пришло в марте. Лена ничего не почувствовала. Ни радости, ни страха. Только усталость.

Она работала три двенадцатичасовые смены в неделю. И ещё одну сверху: подменяла коллегу. Когда в восемь вечера она парковалась у дома, сама мысль что-то рисовать казалась нелепой. Её план WOOP говорил: *Если я паркую машину после смены, то десять минут рисую, прежде чем зайти домой*. Почти каждый вечер она сидела в машине, смотрела на альбом на пассажирском сиденье и думала: *Порисую, когда захочется*.

Она сказала Рут, что потеряла мотивацию. Рут спросила, сколько вечеров на этой неделе она рисовала. Ни одного. «Тогда ты её не теряла», сказала Рут. «У тебя её и не было. Её ни у кого нет. Она приходит после».

И Рут уменьшила план. «Не рисуй десять минут. Открой альбом и нарисуй одну линию. Прямую. И можешь идти домой».

На следующий вечер Лена нарисовала одну линию. А потом, раз карандаш уже был в руке, нарисовала окно. Потом дом напротив. Домой она зашла через 25 минут. И, стоя на кухне, поняла, что ей лучше, чем за всю неделю.

Мотивация как результат

Мы ждём, когда почувствуем, что готовы. Ждём вдохновения. Ждём настроения, будто это погода. Но для многих дел, как говорит психология, порядок обратный. Чувство идёт за делом.

Один из самых ясных примеров даёт лечение депрессии. *Поведенческая активация* входит в число самых проверенных методов психологической помощи при депрессии. Её главная идея проста. Не жди, пока станет лучше, чтобы начать что-то делать. Запланируй маленькие, значимые дела и делай их при любом настроении. Настроение обычно улучшается в результате дела, а не до него. Если это помогает людям в тисках депрессии, это поможет и уставшему инженеру во вторник вечером.

Снизь энергию запуска

В химии есть *энергия активации*. Это энергия, которая нужна, чтобы реакция началась. Некоторые реакции, раз начавшись, выделяют кучу энергии. Но сами не начинаются. Катализатор снижает энергию активации, и реакция может пойти.

Начать труднее всего. Когда ты уже в движении, инерция берёт на себя большую часть груза. Значит, стратегия в том,

чтобы снизить энергию, нужную для старта, а не искать больше энергии.

1. **Уменьши первый шаг, пока он не станет почти смешным.** Не «написать главу», а «открыть файл и написать одно предложение». Не «сходить в спортзал», а «надеть кроссовки». Джеймс Клир называет это правилом двух минут: урежь новую привычку так, чтобы начало занимало меньше двух минут.
2. **Обещай пять минут, а не пять часов.** Скажи себе: через пять минут можно остановиться. Обычно не остановишься. Иногда остановишься, и это нормально. Пять минут всё равно засчитываются.
3. **Подготовь реакцию.** Оставь альбом на сиденье. Ноутбук открытым на нужном файле. Гитару вне чехла. Каждый убранный шаг подготовки снижает энергию запуска.
4. **Заведи ритуал начала.** Тот же кофе, тот же плейлист, тот же стул. Со временем ритуал станет сигналом. А сигнал частично будет начинать за тебя.

Чувство ждёт тебя

Зависимый от надежды понимает это ровно наоборот. Он ждёт чувства. А чувство не приходит. Потому что чувство появляется как побочный продукт действия, которое он не делает. А тем временем он получает дешёвую версию этого чувства от мечтаний. И давление действовать пропадает.

Хватит ждать чувства. Это чувство ждёт, когда ты сдвинешься с места.

После этого Лена завела новое правило: одна линия каждый вечер, прежде чем зайти домой. Иногда так и остаётся одна линия. Чаще нет. За следующие восемь недель она изрисовала альбом, который подарила ей Рут, и начала второй.

Полевое испытание: Выбери в своём проекте задачу, которую труднее всего начать. Уменьши первый шаг так, чтобы он занимал меньше двух минут. Сегодня вечером подготовь всё, что для него нужно. Завтра в назначенное время сделай этот первый шаг. Обязателен только первый шаг.

ГЛАВА 31

Не делай. Будь тем, кто делает

Это самый полезный сдвиг, который я знаю. И я узнал его на собственной кухне.

Годами «убрать дома» было задачей в моём списке. Она лежала там, как все задачи, и ждала мотивации. Каждый вечер начинались переговоры. Я слишком устал? Может, подождёт до выходных? Так ли важно, если на столе ещё одну ночь будет бардак? Чаще всего переговоры заканчивались плохо для квартиры.

А потом, почти случайно, я поменял фразу. Я перестал говорить себе «убери дома». И стал говорить другое: *Я парень, у которого дома чисто*. Звучит пустяково. Но изменило всё. Парень, у которого дома чисто, не торгуется насчёт посуды. Он просто её моет. Как некурящий не торгуется насчёт сигареты. Нет спора, потому что вопрос уже решён. Это не задача. Это я такой.

С тех пор я применяю этот трюк почти ко всему. Я не «стараюсь заниматься спортом». Я парень, который гуляет каждое утро. Я не «работаю над своим проектом». Я человек, который каждую неделю что-то выпускает.

Почему личность сильнее задач

Задаче каждый раз нужна мотивация. Личности не нужна. Потому что личность принимает решение заранее. Это объясняют несколько направлений психологии.

Мы узнаём, кто мы, глядя на то, что делаем. Теорию самовосприятия Дэрил Бем разработал в конце 1960-х и начале 1970-х. Он предположил: люди узнают свои установки отчасти через наблюдение за своим поведением. Почти как посторонний наблюдатель. Если ты видишь, что каждый вечер моешь посуду, ты делаешь вывод: я человек, у которого чисто. Каждое действие становится доказательством для этой личности.

«Я не» сильнее, чем «мне нельзя». В 2012 году Ванесса Патрик и Хенрик Хагтведт изучали, как люди отказываются от соблазнов. Те, кто говорил «я не…» («я не пропускаю тренировки»), держались целей лучше, чем те, кто говорил «мне нельзя». «Мне нельзя» звучит как правило снаружи. Его навязали, и оно раздражает. «Я не» звучит как выбор и как утверждение, кто ты есть. Оно даёт силу, а не отнимает.

Существительные могут менять поведение. В исследовании 2013 года Кристофер Брайан, Габриэль Адамс и Бенуа Монен попросили людей не жульничать. Люди жульничали меньше, когда их просили: «Пожалуйста, не будьте жуликом». А не когда просили: «Пожалуйста, не жульничайте». Быть *жуликом* значит задеть тебя самого. Само действие так не задевает.

Честная оговорка, ты её заслуживаешь. Есть более известное исследование Брайана. Там людей спрашивали, насколько им важно «быть избирателем». И явка оказалась выше, чем когда спрашивали про «голосование». Но в нескольких более крупных повторных опытах этот результат не подтвердился. Так что один ярлык не волшебство. Поменять слово в анкете мало. **Личности нужны доказательства.**

Как это сочетается с главой 4

В главе 4 мы видели: объявить о своей личности («Я основатель!») может навредить. Ты рано получаешь чувство, будто уже пришёл. Так как же? Личность помогает или вредит?

Разница в том, откуда она берётся. Объявленная личность похожа на костюм. Ты присваиваешь её словами и получаешь аплодисменты, ещё ничего не сделав. Заработанная личность похожа на послужной список. Ты присваиваешь её делами, по одному, и доказательства копятся. Джеймс Клир в *Atomic Habits* («Атомные привычки») говорит точно: каждое действие становится голосом за того человека, которым ты хочешь стать. Не нужно единогласия. Нужно просто продолжать голосовать, пока большинство не станет очевидным.

Выбирай личности, которые от тебя зависят

Есть ещё одна тонкость. Она связана с главой 14. Некоторые личности хрупкие. «Я талантливый». «Я успешный основатель». «Я автор бестселлеров». Они зависят от

результатов, которыми ты не управляешь. Поэтому любой провал им угрожает. И ты будешь избегать риска, чтобы их защитить.

Другие личности прочные, потому что построены на поведении. «Я человек, который пишет каждое утро». «Я парень, который разговаривает с клиентами». «Я человек, который доводит дела до конца». Ни один провал их не отнимет. Потому что они определяются тем, что ты делаешь, а не тем, чем это кончается.

Как строить личность

1. **Напиши фразу о себе.** «Я человек, который [поведение]». Поведение должно быть конкретным и под твоим контролем.
2. **Определи самое маленькое доказательство.** Какое крошечное действие засчитается как голос? Двести слов. Один звонок клиенту. Одна линия в альбоме.
3. **Проголосуй сегодня.** Не завтра. Первый голос самый важный.
4. **Веди счёт.** Отмечай каждый голос в календаре или в журнале. Ты собираешь доказательства, на которых работает твоё самовосприятие.
5. **Используй «я не» против угроз.** «Я не проверяю почту, пока не напишу». «Я не добавляю функции, пока не поговорю с пользователями».

На «Вечере в мастерской» Рут велела всем написать свою фразу на доске.

Маркус: *Я парень, который по пятницам что-то выпускает.*

Прия: *Я писательница, которая пишет плохо в 5:30 утра.*

Лена: *Я человек, который рисует каждый день. Хоть одну линию.*

Тео долго смотрел на доску. Потом написал: *Я человек, который доводит дела до конца.* А под этим, мелкими буквами: *(с этой минуты).*

Рут не стирала доску целый год.

Ты не человек, который когда-нибудь напишет книгу. Ты писатель, который сегодня утром написал 200 слов. Делай, и личность растёт. Растёт личность, и делать становится легче. Это маховик. И он полная противоположность петле надежды.

Полевое испытание: Напиши свою фразу о себе и самое маленькое доказательство. Отдай первый голос сегодня и начни вести счёт. Одну неделю заменяй каждое «мне нельзя» и «не могу» про свою цель на «я не» или «я делаю».

ЧАСТЬ V

Стройка

ГЛАВА 32

Запусти прототип

Первая версия QuoteKit не была приложением.

Это был номер телефона. Сантехник мог позвонить на него прямо с объекта и рассказать про работу вслух: «Заменить газовый водонагреватель на 40 галлонов, новый расширительный бак, вывезти старый, часа четыре». Звонок записывался и сам превращался в текст. А потом Маркус лично, за кухонным столом, делал из этого текста смету. По собственному прайсу сантехника в таблице. И в течение часа отправлял её обратно эсэмэской, аккуратным PDF.

Никакого приложения. Никакого фреймворка. Никакого входа по паролю. За кулисами был один инженер с таблицей и шаблоном. Всё это он собрал за одни выходные. В основном из инструментов, которыми и так пользовался.

В пятницу он отправил это Дейву и ещё двум сантехникам из группы в Facebook. Так он сдержал своё обещание из главы 31. В понедельник Дейв позвонил на номер из подвала в городке в часе езды на север. Смета ушла в 10:40 утра. Хозяин дома согласился ещё до обеда.

Дейв написал: *Первая смета за 22 года, которую я делал не за кухонным столом.*

Маркус прочитал это на рабочем совещании. И ему пришлось выйти в коридор.

Закон Галла

В 1975 году Джон Галл написал книгу о системах. В ней есть принцип, который инженеры теперь называют законом Галла: *Сложная система, которая работает, неизменно вырастает из простой системы, которая работала. Сложная система, спроектированная с нуля, никогда не работает, и её невозможно залатать, чтобы она заработала.*

Это смертный приговор генеральному плану в твоей папке. Техзадание на 22 страницы, полный бизнес-план, план романа на 400 страниц: всё это сложные системы, спроектированные с нуля. Галл говорит: они почти никогда не работают, сколько бы мыслей в них ни вложили. Работает другое. Начать с чего-то простого, что работает. А потом растить.

Мир стартапов называет это минимально жизнеспособным продуктом. Термин сделал известным Эрик Рис в книге *The Lean Startup* («Бизнес с нуля»). Это самая маленькая версия продукта, которая позволяет начать учиться у настоящих клиентов. Идея годится далеко не только для стартапов. Сайт на одну страницу до платформы. Семинар на выходных до курса. Рассказ до романа. Один уровень игры до игры.

Почему прототипы сильнее планов

Прототип делает то, чего не сделает никакое планирование. Он касается реальности и приносит отчёт.

За неделю Маркус узнал от трёх сантехников с номером телефона больше, чем за три года техзаданий.

- Сантехникам не нужно было приложение. Им нужно было говорить. Настоящая проблема в том, чтобы печатать на телефоне грязными руками.
- Скорость была им важнее дизайна. Простой PDF через час лучше красивого завтра.
- Они хотели, чтобы смета приходила от *них*, с их именем и логотипом. А не от QuoteKit.

Ничего из этого не было в техзадании на 22 страницы.

Немного стыдно, и это нормально

У сооснователя LinkedIn Рида Хоффмана есть известная фраза: если тебе не стыдно за первую версию продукта, ты запустился слишком поздно.

Маркусу было стыдно. «Приложением» был он сам за кухонным столом. И этот стыд был ровно правильной настройкой. Он значил, что Маркус запустился в самый ранний момент, когда уже можно было узнать что-то настоящее.

Как делать прототип

1. **Найди ядро.** Какая одна самая важная вещь, которую твой проект делает для одного человека? Для QuoteKit: превратить рассказ о работе голосом в отправленную смету.
2. **Остальное подделай.** Делай руками, за кулисами. Таблицы, шаблоны, звонки, готовые инструменты.

Автоматизируешь потом, когда поймёшь, что стоит автоматизировать.

3. **Назначь пятницу.** Выбери дату запуска не дальше чем через две недели. В этот день запускай то, что есть.
4. **Запусти для трёх настоящих людей.** Не для друзей, которые будут вежливыми. Для людей, у которых есть эта проблема.
5. **Смотри, а не объясняй.** Дай им пользоваться без демонстрации. Там, где они запутаются, твоя работа на следующую неделю.

Полевое испытание: Опиши ядро своего проекта одним предложением. Потом сделай самую маленькую, самую некрасивую, самую ручную версию, которая даёт это ядро. И покажи её трём настоящим людям в течение двух недель. Поставь дату в календарь прямо сейчас.

ГЛАВА 33

Количество рождает качество

В апреле Прия поставила себе задачу. Год назад она сочла бы её оскорблением для профессионала. 30 сцен за 30 дней. По пятьсот слов. Писать с 5:30 до 6:30 утра. Не править. Не перечитывать, пока месяц не закончится.

Правила были от Рут: только количество. Плохая сцена засчитывалась ровно так же, как хорошая. Пропускать дни нельзя. А писать мусор даже поощрялось.

К 9-му дню она ненавидела почти всё, что написала. К 17-му ей стало всё равно, хорошо это или нет. Позже она поняла, что это и был поворотный момент. К 30-му дню у неё было 15 000 слов. Она прочитала их все в субботу. Большая часть была средней. Четыре сцены были плохими, но с пользой: они показали, чем книга не является. А три были лучшим, что она когда-либо писала. В том числе сцена, где её бабушка торгуется за швейную машинку на рынке в Найроби в 1953 году. Над ней Прия расплакалась за собственным кухонным столом.

Она никогда бы не написала эти три сцены, если бы пыталась написать три хорошие сцены. Чтобы их найти, нужно было написать тридцать.

Горшки

В книге *Art & Fear* («Искусство и страх») Дэвид Бейлс и Тед Орланд рассказывают историю. Учитель керамики разделил класс на две группы. Первую оценивали только по количеству горшков. Пятьдесят фунтов горшков на «отлично», сорок на «хорошо», и так далее. Вторую оценивали по качеству. Им нужно было сделать всего один горшок. Но лучший, на какой они способны.

Когда пришло время оценок, все лучшие горшки оказались у группы «количества». Пока группа «качества» сидела и рассуждала об идеале, группа «количества» лепила горшок за горшком. Ошибалась. И училась на каждой ошибке.

Позже авторы сказали, что на самом деле история случилась не на уроке керамики. А на уроке фотографии у Джерри Юлсманна в Университете Флориды. Урок от этого не меняется. И с тех пор он подтвердился во многих областях.

Правило равных шансов

Психолог Дин Кит Саймонтон десятилетиями изучал творческую продуктивность, от композиторов до учёных. Один из его самых устойчивых выводов он назвал *правилом равных шансов*. В карьере одного автора доля работ, которые становятся хитами, остаётся примерно постоянной. Самые успешные периоды бывают не тогда, когда он был осторожнее. А тогда, когда он больше производил.

Иными словами, если хочешь больше великих работ, самый надёжный рычаг: делать больше работ, а не стараться

сильнее сделать каждую великой. Моцарт, Пикассо и Эдисон произвели огромное количество работ, и многие из них забыты. Шедевры родились из объёма.

Объём сильнее теории

Зависимый от надежды лепит один горшок в голове и шлифует его вечно. Он никогда не треснет в печи. Потому что никогда в печь не попадёт. Строитель лепит сто настоящих. Девяносто трескаются. И каждая трещина даёт бесплатный урок.

Это особенно важно для перфекционистов из лагеря «строгого сержанта» из главы 13. Объём даёт тебе право быть плохим и при этом не быть неудачником. Потому что каждая работа лишь одна из многих.

Как работать на объём

1. **Ставь цель по количеству, а не по качеству.** Тридцать сцен. Двадцать видео. Десять прототипов. Пятьдесят звонков клиентам. Число, которое можно посчитать.
2. **Зафиксируй размер одной единицы.** Пятьсот слов. Видео по минуте. Одна функция. Маленькие единицы делают цель достижимой.
3. **Отдели «делать» от «оценивать».** Не правь и не пересматривай во время забега. Оценивай всё в конце, разом.
4. **Засчитывай плохие как победы.** Законченная плохая работа засчитывается как подход в зале. Незаконченная идеальная не стоит ничего.

5. **В конце собери урожай.** Просмотри всю партию. Оставь несколько лучших, поучись на нескольких худших. И с их помощью настрой следующий забег.

Тео сделал свою версию для игры. Один новый крошечный уровень каждые два дня в течение месяца. Пятнадцать уровней. Восьмилетний сосед прошёл их все и объявил, что пять из них «реально весёлые». Эти пять и стали игрой.

Полевое испытание: Поставь своему проекту задачу на объём: конкретное число маленьких единиц за конкретный срок. Например, 10 за 10 дней. Начни первую сегодня. И не пересматривай ни одну, пока забег не закончится.

ГЛАВА 34

Инженерия «если… то»

Курсы черчения шли по понедельникам и четвергам в 6 вечера. С понедельниками было просто: Лена в эти дни почти не работала. А вот четверги были проблемой.

В первый же четверг старшая медсестра попросила Лену задержаться. Кто-то заболел, и надо было подменить. Лена сказала «да» раньше, чем успела подумать. Она всегда говорила «да». Занятие она пропустила. Во второй четверг случилось то же самое. К третьему она уже начала верить старой истории: *таким, как я, такое не светит*.

Помог, как ни странно, Маркус. «Тебе нужен обработчик исключений», сказал он на «Вечере в мастерской». Лена уставилась на него. «В коде, когда что-то предсказуемо идёт не так, ты заранее пишешь правило: что делать. Чтобы не думать об этом в моменте».

Она записала правило на карточку и положила её в держатель для бейджа: *Если меня просят подменить в вечер занятий, я говорю: «Сегодня не могу, у меня занятия». Без объяснений. Без извинений.*

В следующий четверг старшая медсестра попросила снова. Лена взглянула на карточку, сказала свою фразу и в 5:15 вышла через боковую дверь. Сердце колотилось всю дорогу

до машины. «Это топливо», сказала она себе. На занятие она успела за четыре минуты до начала.

Намерения о реализации

Добрые намерения проваливаются в момент решения. Ты собирался писать после ужина. Но после ужина есть телефон, сериал, уставшая голова и сотня вполне разумных причин подождать. Намерение было настоящим. Просто оно не было привязано к моменту.

Психолог Петер Гольвитцер изучал простое решение. Он назвал его *намерениями о реализации*. Вместо общей цели («Буду больше заниматься спортом») ты составляешь конкретный план «если… то». Он связывает ситуацию с действием: «Если сейчас 7 утра и я налил кофе, то я надеваю кроссовки».

Звучит слишком просто, чтобы что-то менять. Но меняет, и сильно. В 2006 году Гольвитцер и Пашал Ширан сделали обзор 94 независимых проверок. Оказалось, что такие намерения заметно помогают добиваться целей: эффект от среднего до сильного. В 2024 году вышел куда более крупный обзор, больше 600 проверок. Он подтвердил: планы «если… то» работают. Но сила эффекта зависит от того, как написан план и насколько человек уже замотивирован. Это не волшебство. Но это один из самых надёжных инструментов, какие есть у науки о поведении.

Почему они работают? Потому что решение переезжает из момента, когда ты устал и тебя тянет отвлечься, на этап планирования, когда голова ясная. Ситуация наступает, а ответ уже выбран. Ты не торгуешься. Ты просто делаешь.

Пиши обработчики событий, а не обещания

Это событийное программирование для твоей жизни. Ты задаёшь событие, задаёшь обработчик. Событие срабатывает, и функция запускается.

Стартовые триггеры. Они привязывают работу к тому, что уже есть в твоём дне. Би Джей Фогг в книге *Tiny Habits* («Крошечные привычки») использует формулу: «После того как я [привычное действие], я [новое действие]».

- *После того как я налью первую чашку кофе, я открою рукопись.*
- *После того как я припаркуюсь после смены, я нарисую одну линию.*

Обработчики препятствий. Они отвечают на внутренние препятствия, которые ты нашёл с помощью WOOP в главе 24.

- *Если мне захочется добавить новую функцию, то сначала я позвоню сантехнику.*
- *Если у меня появится идея новой игры, то я запишу её в список «не сейчас» и поработаю ещё тридцать минут.*

Обработчики исключений. Они покрывают предсказуемые сбои.

- *Если меня просят подменить в вечер занятий, то я говорю, что у меня занятия.*
- *Если я пропустил утреннюю сессию, то вечером делаю десятиминутную версию.*

Порядок действий

1. **Выпиши три самые частые причины срыва.** Когда именно твой план обычно разваливается?
2. **Напиши по одному «если… то» на каждую.** Ситуацию опиши конкретно (время, место, чувство). Ответ тоже конкретно (понятное действие).
3. **Сделай ответ маленьким и немедленным.** «То я открываю файл» работает. «То я пишу два часа» нет.
4. **Положи их туда, где случается событие.** На холодильник, в держатель для бейджа, на экран блокировки телефона.
5. **Раз в неделю ищи ошибки.** Обработчик не сработал? Не вини себя. Перепиши обработчик.

Полевое испытание: Напиши три плана «если… то» для своей цели: один стартовый триггер, один обработчик препятствия и один обработчик исключения. Положи их туда, где наступает нужный момент.

ГЛАВА 35

Короткие петли обратной связи

К маю номером телефона QuoteKit пользовались одиннадцать сантехников. Маркус, конечно, вёл таблицу. Но эта таблица была не похожа на ту, со сравнением фреймворков. Она ничего не сравнивала. Она записывала реальность.

Каждую пятницу он смотрел на одно число: сколько смет в неделю отправил каждый сантехник. И звонил двум пользователям. Он не спрашивал, нравится ли им QuoteKit. Рут предупреждала: «Люди вежливые. Спрашивай, что они делали». Поэтому он спрашивал про последнюю смету: сколько времени она заняла и что пошло не так.

Пятничные звонки меняли продукт почти каждую неделю. Третья неделя: сантехники захотели видеть в PDF свой логотип, а не логотип QuoteKit. Пятая неделя: сантехник по имени Эктор перестал пользоваться сервисом. Маркус позвонил и узнал, что половина клиентов Эктора хочет сметы на испанском. Седьмая неделя: Маркус спросил всех пользователей, заплатили бы они $29 в месяц. Девять ответили «наверное». Тогда он разослал настоящую ссылку на оплату. Заплатили четверо.

Четыре платящих клиента. Три года ушло на техзадания. А на это хватило семи недель обратной связи.

Термостат

Термостат: прекрасная машина. Он измеряет температуру, сравнивает с нужной и подкручивает отопление. Потом снова измеряет. Петля короткая, поэтому в комнате всегда уютно. Обогреватель без термостата тебя либо зажарит, либо заморозит.

Инженеры называют это системой управления с обратной связью. Её качество почти целиком зависит от того, насколько быстрая и точная эта связь. Медленная петля проскакивает цель, раскачивается туда-сюда и тратит энергию зря. Быстрая петля исправляет маленькие ошибки, пока они не стали большими.

Большинство моих брошенных проектов работали вообще без обратной связи. Я месяцами делал что-то втайне, потом показывал и выяснял, что это никому не нужно. Стоматологический стартап Маркуса стал хрестоматийным примером: четырнадцать месяцев разработки и почти никаких измерений. Усилий ему хватало. Ему не хватало обратной связи.

У мечты обратной связи нет совсем. Именно поэтому она кажется такой безопасной. И именно поэтому ничему тебя не учит.

Ты плохо прикидываешь сроки (как и все)

Обратная связь важна ещё и потому, что наши прогнозы ужасны. В 1994 году Роджер Бюлер, Дейл Гриффин и Майкл Росс провели классическое исследование. Студенты прикидывали, сколько времени займёт их дипломная работа. В среднем они называли около 34 дней. Ушло около 56. Уложились в свой же срок только примерно 30 процентов. Психологи называют это *ошибкой планирования*. Мы недооцениваем, сколько займут наши проекты. Даже когда знаем, что похожие проекты затягивались.

У инженеров есть на эту тему шутка, закон Хофштадтера: всё всегда занимает больше времени, чем ты ждёшь, даже если ты учёл закон Хофштадтера. Лечится это не тем, чтобы лучше угадывать. А тем, чтобы измерять. Тогда реальность быстро тебя поправит.

Спрашивай о прошлом, а не о будущем

В книге *The Mom Test* («Тест мамы») Роб Фицпатрик объясняет, почему большинство разговоров с клиентами бесполезны. Люди скажут, что идея отличная и они точно будут этим пользоваться. Потому что они добрые. И потому что сказать это ничего не стоит. Выход в том, чтобы спрашивать о конкретных поступках в прошлом, а не о мнениях и не о «а если бы».

- Не «Ты бы этим пользовался?», а «Когда у тебя последний раз была эта проблема? Что ты сделал?»
- Не «Сколько бы ты заплатил?», а «Сколько ты платишь сейчас, чтобы её решить?»

- Не «Тебе нравится?», а «Что ты с этим делал на этой неделе?»

Комплименты дают шум. Поступки дают сигнал. А деньги дают самый сильный сигнал из всех. Вот почему ссылка на оплату сказала Маркусу больше, чем все «наверное» вместе взятые.

Построй свою петлю

1. **Выбери одно число.** Одну мерку, которая лучше всего показывает, работает ли проект. Отправленные сметы. Написанные страницы. Пройденные уровни. Раз в неделю, не каждый день.
2. **Назначь еженедельный разбор.** В одно и то же время каждую неделю. Посмотри на число. Напиши одно предложение: что изменилось и почему.
3. **Говори с двумя живыми людьми в неделю.** Пользователи, читатели, клиенты. Спрашивай о том, что они делали.
4. **Меняй что-то одно.** Каждую неделю вноси одну правку по итогам того, что узнал. Потом снова измеряй.
5. **Проси настоящих обязательств.** В какой-то момент попроси денег, подпись или время. Тогда-то ты и узнаешь правду.

Полевое испытание: Выбери своё одно число и поставь в календарь повторяющийся еженедельный разбор. Потом свяжись с двумя людьми, у которых есть проблема, которую решает твой проект. Спроси их, когда они

последний раз с ней сталкивались. Ничего не продавай. Просто слушай.

ГЛАВА 36

Выбери свою связку

В июне Тео протянул Рут конверт. В нём лежали $500 наличными.

Он сказал: «Если я не выложу играбельное демо игры к 1 августа, ты отдашь эти деньги фан-клубу команды, которую я ненавижу больше всех». Он назвал команду. Он ненавидел её с девяти лет.

Рут положила конверт в ящик, где лежал её чертёж патрона для токарного станка. «1 августа. Я проверю».

Следующие восемь недель Тео работал над игрой каждый день. Иногда двадцать минут. Иногда шесть часов. Его соблазняли как минимум четыре новые идеи, и каждая ушла в список «не сейчас». Каждый раз, когда хотелось бросить, он представлял, как фанаты соперников покупают на его деньги шарфы. Демо он выложил 29 июля, в 23:52, на маленький сайт инди-игр. На «Вечере в мастерской» Рут вернула ему конверт, и весь гараж зааплодировал. Тео сказал, что это первое, что он вообще закончил в жизни.

Зачем альпинисты связываются верёвкой

По леднику альпинисты идут в связке. Причина простая: трещины могут прятаться под снегом. Если человек

провалится один, он может не выбраться. А в связке падение одного ловят другие. Они падают на склон, тормозят ледорубом и держат верёвку.

Вот что хорошая связка делает для проекта. Она не лезет в гору вместо тебя. Она ловит тебя, когда ты падаешь. И помогает держать направление.

До «Вечеров в мастерской» все пятеро героев этой книги лезли в гору поодиночке. Маркус со своей папкой, Прия в своих перелётах, Лена со своим ящиком, Тео со своими вкладками, Рут со своим чертежом. Каждый уже пробовал раньше и застревал. Изменилась не информация. Они все знали, что делать. Изменилось другое: каждый вторник кто-то спрашивал, что они сделали.

Механизмы обязательства

Конверт Тео служит *механизмом обязательства*. То есть договорённостью, которую ты заключаешь сейчас, чтобы потом отступить было дороже.

В 2010 году экономисты Ксавье Хине, Дин Карлан и Джонатан Зинман предложили курильщикам на Филиппинах сберегательный счёт под названием CARES. Курильщики полгода клали на него свои деньги. И соглашались в конце сдать внезапный анализ мочи на никотин. Прошёл тест, и деньги возвращаются. Не прошёл, и деньги уходят на благотворительность. Счёт открыл только примерно каждый десятый из тех, кому его предлагали. Но во всей группе, которой его предложили, бросивших было заметно больше, чем в контрольной группе. И эффект держался даже на внезапной проверке

через год после начала. А среди тех, кто реально пользовался счётом, эффект был гораздо сильнее.

Механизмы обязательства работают, потому что делают отговорки твоего будущего «я» дорогими. Лучше всего они работают, когда ты выбираешь их сам. И когда ставка достаточно высокая, чтобы было не всё равно, но не настолько, чтобы стать жестокой.

Отчётность, сделанная правильно

В главе 4 мы видели: если объявить о своих планах публике, это может навредить. Связка устроена иначе. По трём причинам.

1. **Ты отчитываешься о результатах, а не о намерениях.** У Рут правило всегда было одно: «Что ты сделал на этой неделе?» Аплодисменты только после работы.
2. **Это несколько человек, а не публика.** От двух до шести человек, которые знают, над чем ты работаешь, и заметят, если ты остановишься.
3. **Это регулярно.** Тот же день, то же время, каждую неделю. Работу делает ритм.

Собери свою связку

1. **Найди от двух до пяти человек, которые тоже что-то строят.** Им не обязательно работать в твоей сфере. Смешанные команды часто даже лучше: они видят твои слепые пятна.
2. **Задай еженедельный ритм.** Вживую, по видеосвязи или в групповом чате. Тот же день, то же время.

3. **Введи одно правило:** каждый рассказывает, что сделал с прошлого раза и что сделает к следующему. И всё.
4. **Для больших сроков добавь механизм обязательства.** Деньги в конверте, публичное обещание конкретному человеку или последствие, которое тебе очень не понравится. Пусть оно будет настоящим, твоим и таким, которое можно пережить.
5. **Держите верёвку друг за друга.** Когда кто-то падает, не читай нотаций. Спроси, что случилось, и помоги выбрать следующий маленький шаг. Как это делать, смотри в главе 38.

Если не можешь найти группу, начни с одного человека. Связка из двух тоже ловит падения.

Полевое испытание: Назови двух людей, которые могли бы быть в твоей связке. На этой неделе попроси одного из них встречаться или переписываться раз в неделю. Правило одно: каждый рассказывает, что сделал. Для ближайшего срока заведи механизм обязательства с настоящей ставкой.

ГЛАВА 37

Ищи ошибку, а не повод отчаяться

Звонок раздался в субботу утром. Дэйв был зол.

Накануне QuoteKit отправил смету на полную замену труб в ванной. И она ушла на $640 дешевле, чем надо. Хозяин дома принял её меньше чем через час. Теперь Дэйву оставалось либо съесть убыток, либо позвонить клиенту и выглядеть любителем. «Я доверял этой штуке», сказал он. «На смете стоит моё имя».

Маркус повесил трубку и почувствовал, как старый пол уходит из-под ног. *Вот оно. Второй провал. Это не невезение. Это я.* Почти всю субботу он не открывал ноутбук. И мысленно сочинял письмо о закрытии QuoteKit.

В воскресенье он сделал кое-что новое. Открыл пустой документ и набрал заголовок, который десятки раз писал на работе, но ни разу про себя: РАЗБОР ИНЦИДЕНТА.

Разбор без поиска виноватых

Когда в хорошо устроенной инженерной компании что-то ломается, команда пишет разбор инцидента. Что случилось, в каком порядке, какие причины сложились и что теперь изменится. Команды Google, отвечающие за

надёжность сервисов (и не только они), сделали разбор *без поиска виноватых* основой своей работы. Правило такое: причины ищут в системах и процессах, а не в характере того, кто сидел за клавиатурой. За баг не увольняют. Баг даёт данные.

Логика тут практичная. Если людей винят за сбои, они их прячут. Если сбои прячут, система никогда не станет лучше. Отказ от поиска виноватых нужен не из мягкотелости. Это способ получить точную информацию.

С собой большинство из нас поступает ровно наоборот. Наши личные разборы состоят из сплошных обвинений и никакого анализа. Заканчиваются они выводом о нашем характере («Ну не моё это») и никак не меняют систему. Это стыд взялся искать ошибки (глава 15). А инженер из стыда ужасный.

Оценка по результату

Энни Дьюк, бывшая профессиональная покеристка, в книге *Thinking in Bets* («Думай как покерист») предупреждает о том, что игроки в покер называют *оценкой по результату*. Это когда решение судят только по тому, чем всё закончилось. Хорошее решение может дать плохой исход: просто не повезло. Плохое решение может закончиться нормально. Если судить каждое решение по результату, выучишь не те уроки. Будешь бросать хорошие стратегии после неудачи и повторять плохие после удачи.

Выход в том, чтобы разделить эти две вещи. Спроси себя: с тем, что я знал тогда, это было разумное решение? И отдельно: что случилось и что в процессе к этому привело?

Разбор Маркуса

Что случилось: смета на замену труб для Дэйва ушла на $640 дешевле, чем надо.

Хронология: Две недели назад Дэйв обновил цены на медные трубы и прислал Маркусу новый прайс. Маркус сохранил его отдельным файлом. А шаблон сметы всё ещё ссылался на старый файл.

Причины: Прайсы хранились в отдельных файлах. Никто не проверял, что шаблон берёт самый свежий. Маркус делал сметы вручную, поздно вечером, после основной работы.

Что изменится: Один главный прайс на каждого сантехника, никаких копий. В конце каждой сметы указана дата прайса, так сантехник сам заметит ошибку. Любую смету больше $2 000 перед отправкой проверяют второй раз.

Разбор решения: Было ли плохим решением запустить прототип, собранный вручную? Нет. Решение было верным. У него была предсказуемая слабость, и теперь она исправлена.

В понедельник Маркус позвонил Дэйву, рассказал по шагам, что произошло, и перевёл ему $640 со своего счёта. Дэйв секунду молчал. Потом сказал: «Мне за всю жизнь никто не возвращал деньги за ошибку поставщика». Он остался. И начал сам проверять дату прайса. Через два месяца это поймало ещё одну ошибку.

Шаблон разбора

1. **Что случилось?** Только факты, без прилагательных.
2. **Какая была хронология?** Цепочка событий, которая к этому привела.
3. **Какие причины сложились?** Ищи в процессе, в устройстве, в обстановке. «Я устал» годится как причина. «Я бестолочь» нет.
4. **Что изменится?** Конкретные, понятные изменения в системе.
5. **Было ли решение разумным на тот момент?** Отдели качество решения от исхода.

Записывай эти разборы в журнал. Со временем он превратит твои провалы в список изменений: летопись того, как становилась лучше система, и ты вместе с ней.

Полевое испытание: Возьми недавнюю неудачу в своём проекте или старую, за которую до сих пор стыдно. Напиши по шаблону разбор без поиска виноватых. Закончи одним конкретным изменением и сделай его на этой неделе.

ГЛАВА 38

Когда срываешься со стены

В сентябре у мамы Лены случился инсульт.

Не самый тяжёлый. Речь потом почти вся вернулась, и часть движений в левой руке тоже. Но три недели Лена жила между больницей, маминой квартирой, своими сменами и звонками. Звонками в страховые компании и брату, который всё обещал помочь и не помогал. Она пропустила четыре занятия по черчению. Перестала рисовать. Перестала ходить на «Вечер в мастерской». Перестала отвечать на сообщения.

Когда всё улеглось, она не вернулась. И каждый день без возвращения делал возвращение труднее. *Теперь уже нет смысла*, говорила она себе. *Я слишком отстала. Я знала, что так будет. Таким, как я, такое не светит.* Старая история ждала её, будто никуда и не уходила.

На четвёртый вторник Рут постучала к ней в дверь. В руках у неё были два кофе и трость.

Рут сказала: «У тебя никаких проблем. Ты упала. Вот и всё. Все падают. Я пришла узнать, не подать ли тебе руку».

Падения гарантированы

В каждом проекте, в каждой привычке, в каждом восхождении бывают падения. Болезнь, семейные беды, адский месяц на работе. Или просто медленный дрейф, когда один пропущенный день превращается в десять. Если твой план работает, только когда жизнь идёт навстречу, значит, он не работает.

Вопрос не в том, сорвёшься ли ты со стены. Вопрос в том, что будет дальше. Для зависимого от надежды падение опасно: оно даёт старой истории доказательство. *Видишь? Я не могу.* Само падение обычно маленькое. В «я бросаю» его превращает история про падение.

Эффект «да гори оно всё»

Психологи Джанет Поливи и Питер Херман описали закономерность, которую назвали *эффектом «да гори оно всё»*. Сначала её заметили у тех, кто сидит на диете. В 1975 году Херман и Дебора Мак провели классический эксперимент. Людям на диете давали молочный коктейль. Те, кто считал, что уже «сорвал» диету на сегодня, потом съедали больше мороженого, чем те, кому коктейля не дали. Логика срыва такая: день всё равно испорчен, так что да гори оно всё.

Та же схема встречается везде. Пропустил одну тренировку, и неделя насмарку. Пропустил четыре занятия, и семестр насмарку. Прервал серию, и привычке конец. Сам срыв стоит немного. А реакция «да гори оно всё» стоит всего.

Один пропуск не ломает привычку

Вот данные, которые должны тебя успокоить. В 2010 году Филиппа Лалли и её коллеги из Университетского колледжа Лондона изучали, как формируются привычки. Они наблюдали за людьми, которые пытались завести новую ежедневную привычку. Например, есть фрукт за обедом или бегать. В среднем (по медиане) понадобилось 66 дней, чтобы действие стало автоматическим. Разброс между людьми был огромный: от 18 дней до примерно 254 по расчётам. И пропуск одного дня почти ни на что не влиял. Важно было вернуться.

Джеймс Клир превратил это в простое правило: **никогда не пропускай дважды.** Один пропуск можно считать случайностью. Два пропуска уже начало новой привычки. Цель не в том, чтобы быть идеальным. Цель в том, чтобы перерыв был коротким.

И вспомни главу 16: доброта к себе после провала повышает шанс, что человек попробует снова, а не понижает. Самое доброе, что можно сделать после падения, заодно и самое действенное.

Порядок возвращения

1. **Назови это падением, а не приговором.** «Я выпала на три недели, потому что мама лежала в больнице». Это событие, а не слова о том, кто ты.
2. **Не пытайся всё наверстать.** Наверстать значит сделать трёхнедельную работу разом. Это так тяжело, что ты будешь от этого бегать. Забудь про долги. Начни заново с сегодняшнего дня.

3. **Сделай минимальную версию сегодня.** Одну линию. Одно предложение. Один звонок. Самое маленькое действие, которое считается голосом за того, кем ты становишься (глава 31).
4. **Скажи своей связке.** «Я сорвался. Я вернулся». И всё. Пусть они тебя поймают.
5. **Потом сделай быстрый разбор.** Когда снова войдёшь в ритм, возьми главу 37 и спроси: что сделает следующее падение короче? Не чтобы совсем не падать, это невозможно. А чтобы быстрее подниматься.

Лена выпила кофе. Потом, пока Рут сидела рядом, написала преподавателю черчения. Объяснила, что случилось, и спросила, можно ли ещё закончить курс. Преподаватель ответил меньше чем через час: *Конечно. Приходите в четверг. Разберёмся с заданиями.*

В тот вечер в машине Лена нарисовала одну линию. Потом окно.

Полевое испытание: Напиши свой порядок возвращения сейчас, пока он не понадобился. Реши заранее, какая у тебя минимальная версия, кому ты скажешь и что значит «никогда не пропускай дважды» для твоего проекта. Если ты уже откуда-то сорвался, сделай минимальную версию сегодня.

ГЛАВА 39

Знай, когда бросить

За первый месяц демо Тео скачали 340 раз. Это было больше, чем он надеялся. Проблема пряталась в данных. Перед загрузкой Рут заставила его задать проверку: *Если хотя бы 20 процентов игроков дойдут до уровня 3, продолжаю делать полную игру, как задумал. Если нет, переосмысливаю.* На деле вышло 9 процентов. Первые два уровня игрокам нравились. А на третьем они потихоньку уходили. Как раз там начиналась длинная, запутанная история, которой Тео гордился больше всего.

Старый Тео бросил бы игру целиком и взялся за что-то новое. Совсем старый Тео не заметил бы данных и ещё два года строил бы историю, которую никто не дочитывает. Вместо этого он посмотрел, что игрокам как раз нравилось. Короткие смешные уровни-головоломки, те самые, которые выбрал его восьмилетний сосед. Он вырезал историю. Оставил головоломки. Он бросил игру, которую себе вообразил, чтобы закончить игру, которую хотели люди.

Прия тоже кое-что бросила. Три года она сидела в правлении профессиональной ассоциации инженеров. Согласилась она в основном потому, что отец ужасно этим гордился. Это отнимало восемь часов в месяц и не давало ей

ничего из того, чего она хотела. В октябре она ушла. И отдала эти восемь часов роману.

Вторая половина зависимости от надежды

Вот поворот, к которому эта книга вела всё это время. Зависимость от надежды мешает не только начать. Она мешает и остановиться.

Тот же мозг, который получает награду за предвкушение, продолжает её получать от проектов, которые давно не работают. Мёртвый стартап, который ты снова и снова оживляешь, потому что мечта о нём всё ещё светится. Отношения, работа или проект, которые годами стоят на месте, но вдруг когда-нибудь сдвинутся. Зависимый от надежды коллекционирует не только неначатые мечты. Он коллекционирует и зомби: проекты, которые и не живы, и умереть им не дают.

Невозвратные затраты

В 1985 году Хэл Аркес и Кэтрин Блумер провели исследование в реальной жизни. Они продавали абонементы на сезон университетского театра по трём ценам: полная цена, небольшая скидка и большая скидка. Кому какая цена, решал случай. В первую половину сезона те, кто заплатил полную цену, ходили на спектакли чаще, чем те, кому досталась скидка. Деньги в любом случае были уже потрачены. Это не должно было ничего менять. Но кто заплатил больше, тому сильнее хотелось «отбить свои деньги».

Это эффект невозвратных затрат. Мы продолжаем вкладываться во что-то из-за того, что уже вложили, а не из-за того, что получим. Маркус чувствовал это со своим модулем расписания, на который ушло четыре месяца. Прия чувствовала это со своими тремя годами в правлении. Каждый зависимый от надежды чувствует это со своей папкой.

Бросать тоже навык

В книге Quit («Брось») Энни Дьюк утверждает, что большинство из нас гораздо чаще бросает слишком поздно, чем слишком рано. Сигналы, что что-то не работает, обычно приходят задолго до того, как мы что-то делаем. И мы их объясняем, отмахиваемся, потому что бросить кажется провалом.

Её самый практичный инструмент называется *критерии остановки*. Это условия, заданные заранее: если они наступят, ты бросаешь или сильно меняешь курс. Дьюк описывает их как «состояние и дата»: «Если к Y у меня не будет X, я остановлюсь». Задавай их, пока голова ясная. До того, как ты эмоционально привяжешься к результату.

Маркус задал свои ещё в марте, когда вписал дату старта в техзадание: *К 1 октября минимум 25 платящих сантехников. Иначе я сдаю QuoteKit в архив с разбором и иду дальше.* 1 октября у него было 34. Он продолжил. И впервые знал, что держит его не надежда. А доказательства.

Как бросать

1. **Задай критерии остановки в самом начале.** Состояние и дата. «Если [измеримое условие] к [дата], то я [останавливаюсь / меняю курс / продолжаю]». Запиши там, где будешь это видеть.
2. **Отдели гору от маршрута.** Часто цель верная, а подход нет. Тео не бросил делать игры. Он бросил один замысел. Спроси себя: мне бросить это или поменять то, как я это делаю?
3. **Проведи ревизию зомби.** Выпиши все проекты, обещания и обязанности, которые отнимают время и не сдвинулись за полгода. Про каждый спроси: если бы я этим ещё не занимался, взялся бы я за это сегодня?
4. **Бросай чисто.** Напиши короткий разбор, сохрани то, чему научился, и закрой. Убери файлы в архив. Откажись от домена. Скажи всем, кому нужно знать.
5. **Сразу вложи время в другое.** Освободившиеся часы утекут в никуда, если их не распределить. Прия отдала свои роману в ту же неделю.

Бросить не ту гору не значит провалиться. Это освобождает время для той самой. Идти до конца значит идти к чему-то настоящему. А не идти ко дну вместе с воображаемым кораблём.

Полевое испытание: Напиши критерии остановки (состояние и дату) для своего главного проекта. Потом проведи ревизию зомби и брось одну вещь, которая больше не стоит твоего времени. Распредели эти часы на этой неделе.

ГЛАВА 40

Защищай время на работу

Писательский час Прии чуть не погиб на третьей неделе. Не от нехватки мотивации. От почты.

Она садилась в 5:30 с кофе и открывала рукопись. Потом заглядывала в телефон, просто убедиться, что за ночь на заводе не случилось ничего срочного. Что-то всегда было. Задержка поставщика в Германии. Результат теста от ночной смены. Она «быстренько» отвечала на одно сообщение, потом на другое. А когда в 6:10 снова смотрела в рукопись, голова была забита допусками турбинных лопаток. И голоса бабушки было не найти.

На «Вечере в мастерской» Рут спросила, где спит её телефон.

«На тумбочке».

«Убери».

Прия купила будильник за $9 и стала оставлять телефон на ночь в машине. Первые два дня она чувствовала себя глупо. На третий день она написала 900 слов до 6:30. Больше, чем когда-либо за одно утро.

На твоё внимание охотятся

Каждая твоя мечта соревнуется с целой индустрией, которая создана, чтобы захватить твоё внимание. Каждая прокрутка ленты даёт маленькую дозу чужих лучших моментов. Каждое уведомление служит сигналом, который обещает, что там, может быть, что-то ждёт (глава 2). Эти штуки придумывают очень умные люди, и придумывают так, чтобы от них было трудно оторваться. Сила воли тут ведёт нечестный бой.

Даже у коротких отвлечений есть скрытая цена. Исследовательница менеджмента Софи Леруа описала то, что назвала *остатком внимания*. Когда ты переключаешься с одной задачи на другую, часть внимания застревает на первой. И вторая задача идёт хуже. Одно «быстренькое» письмо Прии заняло не минуту. Оно заняло весь остаток часа, потому что мыслями она осталась на заводе.

Глубокая работа

Кэл Ньюпорт, профессор информатики, называет сосредоточенную работу без отвлечений над трудной задачей *глубокой работой*. Он считает, что такая работа становится и реже, и ценнее. Потому что современная работа раздроблена на мелкие поверхностные дела: почта, сообщения, созвоны, быстрые ответы.

Почти все важные проекты (те, что лежат в твоей папке) требуют глубокой работы. Нельзя написать роман, придумать продукт или освоить ремесло пятиминутными кусочками между уведомлениями. Нужны отрезки времени, когда тебе доступна только работа.

Обстановка сильнее силы воли

Самый надёжный способ защитить время на работу: убрать отвлечения до того, как начнёшь, а не сопротивляться им.

1. **Назначь рабочее окно.** Одно и то же время, как можно чаще. Многим подходит раннее утро: никто ещё не проснулся, и никому ничего от тебя не надо.
2. **Убери телефон.** Не экраном вниз. В другую комнату, в машину, в ящик. Если он под рукой, он участвует в сессии.
3. **Заблокируй сайты.** На время работы включай блокировщик почты, новостей и соцсетей. Реши один раз, чтобы не решать каждое утро.
4. **Сделай место для одного дела.** Если можешь, заведи одно место, где ты только работаешь над проектом. Стол, угол, гараж. Со временем само место станет стартовым триггером (глава 34).
5. **Защищай календарь.** Поставь время на работу в календарь, как встречу. Скажи тем, с кем живёшь. Маркус с женой договорились: вечер пятницы с 7 до 10 отдан QuoteKit, а утро субботы принадлежит ей.

Посади мечтания на бюджет

Есть ещё одно отвлечение, которое эта книга должна назвать. Потому что с него мы начинали: твоё собственное воображение.

Десять минут WOOP перед работой полезны (глава 24). Пятиминутная репетиция процесса полезна (глава 25). Но два часа мечтать о вечеринке в честь запуска, мысленно

перерисовывать логотип или читать про чужой успех значит сорваться. Даже если ощущается как работа. Заведи бюджет на мечтания: несколько минут перед сессией, как топливо. Потом закрой это и строй.

Полевое испытание: Выбери рабочее окно на следующую неделю и поставь его в календарь. Реши, где будет лежать телефон в это время и какие сайты ты заблокируешь. Потом расскажи об этом одному человеку, с которым живёшь.

ЧАСТЬ VI

Восхождение

ГЛАВА 41

Радость живёт в самом деле

Рут умерла в феврале, в воскресенье, во сне. Ей было 82.

Последний «Вечер в мастерской» она провела во вторник накануне. Опустила шайбу в банку из-под кофе, как всегда. Спросила у всех, что они сделали за неделю. Сказала Тео, что его новый уровень-головоломка «не ужасный, а от меня это комплимент». Сказала Прии перестать извиняться за девятую главу. Когда все ушли, она подметала металлическую стружку и что-то напевала.

Через несколько недель Маркус и Лена разбирали мастерскую и пересчитали шайбы, оставшиеся в банке. Их было 304. Она рассчитывала на куда больше вторников, чем получила. Все вторники не получает никто. В этом и был весь смысл банки.

Её завещание занимало две страницы и было очень практичным. Дом отходил племяннику. Гараж, токарный станок и «все инструменты, пока ими продолжают пользоваться» отходили группе вторника. И была одна строчка для Лены: *Чертёж патрона твой. Не держи его в ящике.*

Где они оказались

Не на вершине. Вершина, как предупреждала глава 8, всего лишь место. Они оказались кое-где получше: посреди восхождения, в движении.

У Маркуса 61 платящий сантехник и разработчик на полставки. Тот делает сметы, которые Маркус раньше собирал вручную за кухонным столом. QuoteKit стал маленьким прибыльным бизнесом, а не единорогом. На основной работе Маркус перешёл на четырёхдневку. Он не уволился и не чувствует, что должен. Маме он рассказал о QuoteKit, когда клиентов было уже 30. Она заплакала, сказала: «Твоему отцу бы это так понравилось». А потом спросила: «Ты уверен, что это безопасно?» Он рассмеялся. И понял, что его это больше не задевает.

Прия закончила черновик романа в январе: 94 000 слов. Местами ужасный, но почти везде живой. Её отец читает его медленно, с карандашом. Пока что его пометки в основном про даты. На странице 211, рядом со сценой на рынке в Найроби, он написал всего одно слово: *Да*.

Тео выпустил свою игру-головоломку в декабре. Её купили примерно 2 000 раз, в основном родители, которые искали, чем занять детей дождливым воскресеньем. В одном отзыве написано: *Дочка заставила меня её купить, чтобы обыгрывать меня*. Тео не начал ничего нового. Он работает над версией 1.1. Он никогда в жизни ничем так не гордился.

Лена закончила курс черчения с лучшими оценками в группе и пошла на следующий. Для итогового проекта она перечертила в CAD патрон Рут 1974 года, со всеми

размерами. И с помощью преподавателя собрала рабочую модель в мастерской колледжа. Теперь модель стоит на полке в гараже, рядом с банкой. А над ней в рамке висит оригинальный чертёж. Весной Лена подала заявку на подработку техником CAD. Своей связке она сказала об этом, только когда заявка уже ушла. Рут бы одобрила.

По вторникам они всё так же собираются в гараже. На доске всё так же написано: ЧТО ТЫ СДЕЛАЛ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ? Каждую неделю, перед началом, кто-то из них опускает шайбу из банки Рут в банку из-под кофе. *Дзынь*. Это напоминание: каждая неделя тратится, а не копится.

Поток

Я начинал эту книгу с уверенностью, что мечтать радостнее, чем делать. Долго, для меня, так и было. Но я сравнивал нечестно. Я сравнивал мечту в её лучшем виде с делом в его худшем. Идеальный запуск у меня в голове против бага в 11 вечера.

Психолог Михай Чиксентмихайи всю карьеру изучал моменты, когда люди чувствуют себя по-настоящему живыми. Он назвал это состояние *потоком*. Это полное погружение в трудную задачу, когда время исчезает и внутренний голос затихает. В книге *Flow* («Поток») он писал, что лучшие моменты нашей жизни случаются не во время пассивного отдыха и расслабления. Обычно они случаются, когда тело или ум человека напряжены до предела. Когда он сам, по своей воле, старается сделать что-то трудное и стоящее.

Вот и ответ на загадку из названия. Мечтать приятнее, чем делать, но только пока ты не сделал достаточно, чтобы дойти до хорошей части. Мечта даёт тебе трейлер. Восхождение даёт фильм. А трейлеры на смертном одре никто не вспоминает.

Последнее полевое испытание

Ты дошёл до конца книги. Если книга сработала, тебе и не нужно было: ты был слишком занят. Если ты всё-таки здесь, вот что осталось.

Ты умрёшь. Большую часть того, что ты делаешь, никто не запомнит, и никто это не оценивает. Твой ум строит твой мир из того, что ты репетируешь, во что веришь и что повторяешь. Твоя точка старта тебя сформировала, но не вынесла тебе приговор. Стыд растёт в тишине и умирает на людях. Инструменты работают: WOOP, репетиция процесса, двусторонние двери, «достаточно хорошие» техзадания, голоса за себя нового, прототипы, объём, обработчики «если… то», петли обратной связи, связки, разборы, критерии остановки, защищённое время.

Всё это не имеет значения, если ты не двигаешься.

Ты не вспомнишь свои планы. Ты вспомнишь то, что сделал. Закрой папку. Выбери гору. Отдай сегодня один голос за того, кем ты становишься.

Вперёд.

Полевое испытание: Найди того, кто всё ещё сидит в базовом лагере с мечтой в ящике. Задай ему вопрос,

который Рут задавала каждый вторник: *Что ты сделал на этой неделе*? А потом расскажи, что сделал ты.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Полевой справочник

Все инструменты книги на одной странице. Если оставишь себе только одну страницу, оставь эту.

Найди свой базовый лагерь

Если первая реакция на провал…	Твой базовый лагерь	Тебе нужно больше	Глава
Страх кого-то разочаровать	Любящий родитель, который боялся, что ты упадёшь	Толчков; разрешения проваливаться у всех на виду	11
Оцепенение, «а смысл?»	Родитель, с которым мир казался опасным	Сначала безопасность, потом крошечные шаги за пределы	12
Отвращение к себе	Строгий сержант	Тепла, отдыха, проектов для новичков	13
«Может, это не моё»	Родитель, который говорил, что ты можешь стать кем угодно	Честного сопротивления, сроков, человека, который проверяет	14

Для всех: **тепло + высокая планка + вера = движение** (глава 16).

Инструменты

Гл.	Инструмент	Как пользоваться
1	Ревизия папки	Возраст идеи, часы на планирование, часы реального контакта. Посмотри на соотношение.

Гл.	Инструмент	Как пользоваться
2	Перенеси награду	Никаких «покупок-сигналов», пока не воспользовался вещью. Заработай мечтания работой.
3	Поймай фантазию	Когда ты в сцене с кубком, назови первое завтрашнее препятствие.
4	Без будущего времени	Говори только о том, что сделал. Никогда о том, что сделаешь.
5	Порядок решения	Сначала обязательное, поиск по таймеру, бери первый вариант, который проходит планку.
6	Список «не сейчас»	Записывай каждую идею, закрой вкладки, проверь одну.
7	Отзывы на одну звезду	Читай жалобы на конкурентов. Там твой шанс.
8	Измеряй восхождение	Считай вложенные усилия и называй, что тебе нравится в процессе.
9	Ревизия сожалений	Что будет болеть через 20 лет: попробовал и провалился или так и не попробовал?
10	Вопрос Рут	Кто научил тебя тому, что бывает, когда проваливаешься?
11	Запланированные маленькие провалы	Сделай то, где ждёшь отказа. Запиши, что случилось на самом деле.
12	Журнал контроля	Каждый вечер записывай одну вещь, которую ты выбрал и сделал.
13	Планка или приговор	Оставь планку. Вычеркни приговор себе.
14	Обязательство на 90 дней	Один проект, фиксированный срок, жди плато.
15	Стыд на свет	«Я такой» превращается в «я сделал». Расскажи одному надёжному человеку.
16	Записка тренера	Чего ты ждёшь, почему это важно, почему веришь, что получится.
17	Найди свою банку	Считай что-то настоящее. Поставь мечте дату старта.
18	Наследие рядом	Назови трёх людей, которым твой проект может помочь в этом году.
19	Оценка неловкости	Публика, внимание, память, последствия. Потом проверь.

Гл.	Инструмент	Как пользоваться
20	Ревизия репетиций	Отмечай репетиции кубка, катастрофы и процесса. Катастрофы меняй на следующий шаг.
21	Код-ревью убеждений	Источник, доказательства, проверка, переписать.
22	Переименуй сигнал	«Моё тело готовится».
23	Разрешение	Что тебе можно делать, неидеально, и с какого момента.
24	WOOP	Желание, Итог, внутреннее Препятствие, План «если… то».
25	Репетиция процесса и премортем	Прорепетируй трудный момент и восстановление. Представь провал, выпиши причины.
26	Письмо из 80 лет	Десять минут, без правок. Потом сделай худший исход переживаемым.
27	Ревизия дверей	Отметь односторонние и двусторонние. Двусторонние решай быстро. Односторонние уменьшай.
28	Выбор горы	Три коротких настоящих эксперимента. Следи за энергией, отдачей, тягой. Обещай себе 90 дней.
29	Что значит «готово»	Один пользователь, одна проблема. Всё остальное в ПОТОМ.
30	Снизь порог входа	Первый шаг короче двух минут. Подготовь всё с вечера.
31	Голоса за себя нового	«Я человек, который [действие]». Самое маленькое доказательство, ежедневный счёт, «я не делаю», а не «я не могу».
32	Прототип	Подделай «кухню». Покажи трём живым людям в течение двух недель.
33	Забег на объём	Фиксированное число маленьких кусочков. Оценивай только в конце.
34	Обработчики «если… то»	Стартовые триггеры, обработчики препятствий, обработчики исключений.
35	Петля обратной связи	Одно число, еженедельный разбор, два разговора о прошлых поступках.
36	Связка	От двух до пяти человек, раз в неделю, рассказываешь, что сделал. Добавь механизм обязательства.

Гл.	Инструмент	Как пользоваться
37	Разбор без поиска виноватых	Что случилось, хронология, причины, изменения, качество решения.
38	Порядок возвращения	Никогда не пропускай дважды. Начни заново с сегодня с минимальной версии.
39	Критерии остановки	Состояние и дата, заданные заранее. Проведи ревизию зомби.
40	Рабочее окно	Поставь в календарь, убери телефон, заблокируй сайты, посади мечтания на бюджет.
41	Снова вопрос Рут	Что ты сделал на этой неделе?

Примечания

Источники по главам. Источники со ссылками проверены онлайн 29 октября 2026 года. Пометка (*по памяти*) означает известные работы, процитированные по памяти. Перед публикацией их нужно сверить с оригиналом.

- **2:** Schultz, Dayan & Montague (1997), A Neural Substrate of Prediction and Reward; Kent Berridge о «хотении» и «удовольствии» (wanting vs. liking) (*по памяти*)
- **3:** Oettingen & Mayer (2002), The Motivating Function of Thinking About the Future; Kappes & Oettingen (2011), Positive fantasies sap energy; Oettingen & Wadden (1991), исследование о похудении (*по памяти*)
- **4:** Gollwitzer et al. (2009), When Intentions Go Public
- **5:** Schwartz et al. (2002) о «максималистах» и «довольствующихся»; Iyengar, Wells & Schwartz (2006), «Doing Better but Feeling Worse»; Bezos, письмо акционерам 2016 года, правило 70 процентов (*по памяти*)
- **6:** Iyengar & Lepper (2000), исследование с джемом; Scheibehenne, Greifeneder & Todd (2010), метаанализ о перегрузке выбором; Shin & Ariely (2004), «Keeping Doors Open» (*по памяти*)

- **7:** Festinger (1954), теория социального сравнения; Kevin Kelly (2008), 1,000 True Fans; Jon Acuff (*по памяти*)
- **8:** Tal Ben-Shahar и ловушка прибытия (arrival fallacy) (вторичный источник); Brickman, Coates & Janoff-Bulman (1978), победители лотерей; Lindqvist, Östling & Cesarini (2020), шведское исследование лотерей (*по памяти*)
- **9:** Gilovich & Medvec (1995), The Experience of Regret; Bronnie Ware, The Top Five Regrets of the Dying
- **10:** Kihlstrom о Westen, Is Freud Still Alive?; Fraley (2002), метаанализ устойчивости привязанности; «достаточно хороший» родитель Winnicott (*по памяти*)
- **11:** Assor, Roth & Deci (2004), Parental Conditional Regard; Curran & Hill (2019), Perfectionism is increasing over time, цифры из пресс-релиза APA; Haines & Schutte (2022), метаанализ, краткий обзор (вторичный источник)
- **12:** Felitti et al. (1998), исследование неблагоприятного детского опыта (Adverse Childhood Experiences), пресс-релиз CDC; Maier & Seligman (2016), Learned Helplessness at Fifty (исследования на животных)
- **13:** стили воспитания по Baumrind; Hill & Curran (2016), метаанализ о перфекционизме и выгорании (*по памяти*)
- **14:** Mueller & Dweck (1998), Praise for Intelligence; спор о воспроизводимости (вторичный источник); George Leonard, *Mastery* (1991) (*по памяти*)
- **15:** Brené Brown, устойчивость к стыду (вторичный источник); Tangney с коллегами, стыд и вина; Roosevelt, «Citizenship in a Republic» (1910) (*по памяти*)
- **16:** Breines & Chen (2012), Self-Compassion Increases Self-Improvement Motivation; Yeager et al. (2014), мудрая

обратная связь

- **17:** Oliver Burkeman, *Four Thousand Weeks* (2021); Tim Urban, The Tail End; Seneca, *On the Shortness of Life* (*по памяти*)
- **18:** Percy Bysshe Shelley, «Ozymandias» (1818)
- **19:** Gilovich, Medvec & Savitsky (2000), эффект прожектора (вторичный источник); Savitsky & Gilovich (2003), иллюзия прозрачности и страх выступлений (*по памяти*)
- **20:** Pascual-Leone et al. (1995), мысленная тренировка; Driskell, Copper & Moran (1994), метаанализ мысленной тренировки (*по памяти*)
- **21:** Andy Clark о предсказывающей обработке (predictive processing); Arnold Zwicky, «иллюзия частоты»; Pygmalion in the Classroom; Jussim & Harber (2005); Wilson & Linville (1982) (*по памяти*)
- **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), переоценка волнения перед GRE (*по памяти*)
- **23:** Oliver Burkeman, *Four Thousand Weeks*, «терапия космической незначительности»
- **24:** Gabriele Oettingen, *Rethinking Positive Thinking* (2014), WOOP и мысленное контрастирование (*по памяти*)
- **25:** Pham & Taylor (1999), From Thought to Action; Gary Klein (2007), премортем (*по памяти*)
- **26:** Bezos и принцип минимизации сожалений (вторичный источник)

- **27:** Bezos, письмо акционерам 2015 года, односторонние и двусторонние двери (вторичный источник)
- **28:** Brian Christian & Tom Griffiths, *Algorithms to Live By* (2016) (*по памяти*)
- **29:** Perfect is the enemy of good, происхождение поговорки
- **30:** поведенческая активация при депрессии; James Clear, правило двух минут (*по памяти*)
- **31:** Bem, теория самовосприятия; Patrick & Hagtvedt (2012), «I Don't» versus «I Can't»; Bryan, Adams & Monin (2013), исследование о жульничестве; Gerber et al., повторные исследования об избирателях; James Clear, *Atomic Habits* (2018)
- **32:** John Gall, *Systemantics* (1975); Eric Ries, *The Lean Startup* (2011); Reid Hoffman о раннем запуске (*по памяти*)
- **33:** Bayles & Orland, *Art & Fear*, и происхождение истории из класса фотографии; Dean Keith Simonton, правило равных шансов (*по памяти*)
- **34:** Gollwitzer & Sheeran (2006), Implementation intentions; Sheeran, Listrom & Gollwitzer (2024), краткий обзор (вторичный источник); BJ Fogg, *Tiny Habits* (2019) (*по памяти*)
- **35:** Buehler, Griffin & Ross (1994), ошибка планирования; Rob Fitzpatrick, *The Mom Test* (2013) (*по памяти*)
- **36:** Giné, Karlan & Zinman (2010), Put Your Money Where Your Butt Is
- **37:** Google, *Site Reliability Engineering*, разборы без поиска виноватых; Annie Duke, *Thinking in Bets* (2018) (*по памяти*)

- **38:** Lally et al. (2010), How habits are formed (краткий обзор); Herman & Mack (1975) и Polivy & Herman, эффект «да гори оно всё» (what-the-hell effect) (*по памяти*)
- **39:** Arkes & Blumer (1985), The psychology of sunk cost; Annie Duke, *Quit* (2022) (*по памяти*)
- **40:** Sophie Leroy (2009), остаток внимания; Cal Newport, *Deep Work* (2016) (*по памяти*)
- **41:** Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow* (1990), цитаты

Об авторе

Arkvital это Виталий Аркулинский. Он инженер-механик и программист, который стал руководителем проектов и команд. Больше двенадцати лет, в десятке с лишним отраслей, он обучал менеджеров, делал инструменты для команд и научился сначала искать настоящую причину проблемы, а уже потом выбирать решение.

Он пишет о людях, прогрессе и тихой работе, на которой держится хорошая работа, на arkvital.com и делает небольшие полезные приложения через Addanapp.

Если что-то в этой книге отозвалось или, наоборот, не попало, он будет рад узнать. Короткий созвон можно забронировать на tidycal.com/arkvital.

Ещё от Arkvital

В сумме 180

Достижение, Благодарность, Надежда и громкое «А-А-Ах», которое держит их вместе

Достижение, Благодарность и Надежда: три угла хорошей жизни. Если раздуть один, он сжимает два других. Если потерять один, вся фигура складывается.

В библиотечной комнате со складными стульями и кофе, который отдаёт монетками, пятеро обычных людей учатся рисовать этот треугольник: служить тем, кто тебе нравится, даже пока они не ответили взаимностью; каждый день говорить «спасибо», в том числе себе; и упрямо верить, что можно идти дальше.

Скачать бесплатно можно на arkvital.com.

Мечта платит тебе ещё до того, как ты что-то сделал. В этом и проблема.

У тебя есть папка с идеями. Каждая выглядит в голове прекрасно. Именно поэтому она никогда не покидает папку: мечта выдаёт награду сразу, а работа приносит только баги.

«Зависимость от надежды» это инженерное руководство по тому, как сломать эту привычку. Почему планирование ощущается как прогресс, как воспитание задало тебе настройки по умолчанию и какие жёсткие истины снимают чары. А потом идут инструменты: прототипы, планы «если… то», петли обратной связи, связки и критерии остановки.

Каждая глава заканчивается полевым испытанием, которое ты делаешь в течение 24 часов. Поднимайся вместе с пятью людьми из вторничной мастерской в гараже. Они перестают мечтать о вершине и начинают двигаться.

ЕЩЁ ОТ ARKVITAL
В сумме 180

Бесплатное PDF-издание
arkvital.com