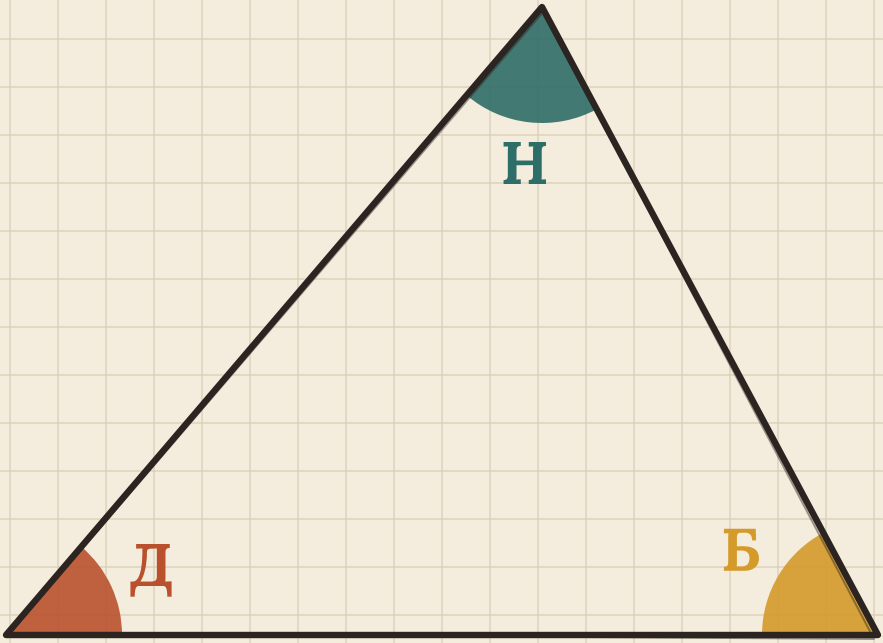
ДОСТИЖЕНИЕ · БЛАГОДАРНОСТЬ · НАДЕЖДА

В *сумме*

180°



Д + Б + Н = 180°

ARKVITAL

В сумме 180

В сумме 180

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

ARKVITAL

arkvital.com

В сумме 180

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

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

«Во всяком треугольнике сумма трёх внутренних углов равна двум прямым».

Евклид, *Начала*, книга I, предложение 32 (около 300 года до н. э.)

Два прямых угла равны 180 градусам. В любом треугольнике. Всегда. В большом, в узком, в кривом, нарисованном на салфетке. Сумма всегда сходится.

Я, примерно 2 300 лет спустя, тоже на салфетке

Содержание

Пара слов перед началом 8

Прежде чем начать: Почему 180 9

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ: ФОРМА ВЕЩЕЙ

1 А-А-Ах 13

2 Три угла, один треугольник 18

3 Комната Б 22

ЧАСТЬ ВТОРАЯ: ДОСТИЖЕНИЕ, КОМУ ТЫ СЛУЖИШЬ

4 Достижение как адрес, а не кубок 28

5 Выбирай тех, кто нравится тебе 32

6 Всё равно служи им 36

7 Аплодисменты как фастфуд 41

8 Маяк не ищет корабли 45

9 Ты нравишься им больше, чем думаешь 49

10 Повторения 54

11 Отказ как кофейный фильтр 58

12 Найти своих 62

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ: БЛАГОДАРНОСТЬ, ДЕНЬ БЛАГОДАРЕНИЯ КАЖДЫЙ ДЕНЬ

13 Благодарность, а не аплодисменты 68

14 День благодарения каждый день 72

15 Первый ужин выходит неловким 76

16 Из-за стола не уйдёшь 81

17 Спасибо, я 85

18 Спасибо, ты 89

19 Спасибо Богу, Вселенной или чат-боту 94

20 Проветри 98

21 Книга учёта 103

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ: НАДЕЖДА, ПРОДОЛЖАЙ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ДЕЛАЕШЬ

22 Надежда как факт, который ты решаешь хранить 109
23 Почему верующие живут дольше 113
24 Найди своего бога 117
25 Пятилетний ребёнок на пассажирском сиденье 121
26 Вырастить себя 125
27 Должностная инструкция опекуна 130
28 Воля и пути 135

ЧАСТЬ ПЯТАЯ: В СУММЕ

29 Когда один угол занимает всю комнату 141
30 Ежедневные 180 146
Эпилог: Год в Комнате Б 150
Приложение А: Карточка А-А-Ах 155
Приложение Б: Источники, проверенные 157

Пара слов перед началом

Люди, которых ты встретишь в этой книге (Маркус, Прия, Уолт, Лена и Тео), выдуманы. Я собрал их из кусочков людей, которых знал. Из кусочков себя в разные годы. И, скорее всего, из кусочков тебя. Их истории придуманы. А вот исследования, о которых я пишу, не выдуманы. Они перечислены и проверены в конце книги.

Эта книга не терапия и не медицинский совет. Это просто способ взглянуть на вещи. Если тебе сейчас очень плохо, пожалуйста, поговори с живым человеком сегодня же. В США можно позвонить или написать на номер **988**. В других странах звони в местную службу экстренной помощи или на линию психологической поддержки: там тебя соединят с человеком. Читать книгу хорошо. Но она не заменит руку на твоём плече.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЧАТЬ

Почему 180

Вот одна вещь из школы. Скорее всего, ты забыл её, как только прозвенел звонок. У любого треугольника, как бы он ни выглядел, три внутренних угла. И в сумме они дают ровно 180 градусов. Высокий и тонкий треугольник? 180. Низкий и толстый? 180. Нарисованный с закрытыми глазами на обороте штрафа за парковку? Всё равно 180. Евклид записал это около 300 года до нашей эры. И с тех пор никто не смог его переспорить. По крайней мере, на плоском листе бумаги.

В этом вся идея книги. Счастливая жизнь устроена как треугольник. У него три угла: **Достижение, Благодарность и Надежда.** В сумме они всегда дают одно и то же. Меняется только то, как эта сумма делится между ними. Треугольник с двумя углами не бывает. Это уже не треугольник. Это две линии, которые так и не встретились. Они смотрят в разные стороны, как пара, которая перестала разговаривать прямо на свадьбе.

А теперь моя любимая часть. По-английски эти три слова звучат так: Achievement, Appreciation, Hope. Произнеси их первые буквы вслух: **A. A. H.** Получается AAH, то есть «А-А-Ах». По-русски это тот же самый выдох: А-А-Ах. Такой звук ты издаёшь, когда залезаешь в горячую ванну. Когда

наконец садишься после длинной смены. Когда выдыхаешь весь воздух до конца, так громко и так долго, что тревога, которая висела над головой, как портал из плохого фантастического фильма, просто… закрывается. Захлопывается. Уходит обратно в то измерение, откуда выползла.

Это не просто милое сокращение. В главе 1 я покажу, что долгий осознанный выдох входит в число самых быстрых известных способов успокоить тело. Так что название метода и есть метод. А-А-Ах и есть сама вещь. И А-А-Ах ещё и звук, с которым ты её делаешь.

Вот коротко, что значит каждый угол.

Достижение не означает победу. Это понять, кому ты хочешь служить. Не тех, кому нравишься ты, а тех, кто нравится *тебе*. Людей, которым ты хочешь помогать, даже если они пока не отвечают тебе симпатией. Фокус в том, чтобы служить им, даже когда тебя не любят. Не ради того, чтобы понравиться. И продолжать с упрямой, почти твердолобой верой, что твои люди где-то есть. И что ты найдёшь их, если будешь делать своё дело.

Благодарность не о том, что тебя ценят другие. Она о том, что ценишь ты. Это умение говорить «спасибо». Себе, другим людям, Богу или Вселенной, а честно говоря, в наши дни даже искусственному интеллекту. День благодарения каждый день. Первые разы будут неловкими. Как семейный ужин, где дядя вдруг вспоминает ту историю из 2009 года. Но с каждым разом становится легче, потому что всё наконец проговорено. И просто встать и уйти из-за

стола нельзя. Ты живёшь внутри себя. С собой придётся иметь дело.

Надежда состоит из факта и крепкой веры в то, что ты можешь продолжать делать то, что делаешь. Это почти религиозное чувство. И исследования говорят, что верующие люди обычно живут дольше. Похоже, отчасти потому, что верят: всё наладится. Верующий ты, агностик или атеист, всё равно глупо закрывать дверь в ту часть своего ума, которая буквально создана, чтобы помогать тебе с тревогами. Относись к себе так, будто тебе пять лет и тебе нужен опекун. Потому что вырастить себя приходится каждому. Неважно, какие у тебя были родители.

Вот и всё. Это и есть треугольник. Остальная книга о том, как его нарисовать, как починить, когда он перекосится. И о пяти людях, которые этому научились. По одному складному стулу за раз.

Сделай вдох. Большой. С него и начнём.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Форма вещей

ГЛАВА 1

А-А-Ах

Тревога похожа на портал. Он открывается где-то прямо над головой, обычно в 3:14 ночи. И из него начинает выползать всякое. Письмо, на которое ты не ответил. То, что ты сказал на вечеринке в 2017-м. Странный звук, который издала машина. Вопрос, не потратил ли ты всю жизнь впустую. Сам по себе портал не закрывается. Он питается мелким дыханием. Короткие, резкие глотки воздуха верхушкой груди: по сути, ты сам держишь ему дверь. Поэтому первое в этой книге не философия. Это звук. Ты делаешь самый большой вдох, какой можешь. А потом выпускаешь всё, медленно, громко, до самого дна: **А-А-А-А-А-Х-Х-Х**, будто вытряхиваешь лёгкие в пропасть. И продолжаешь дальше той точки, где кажется, что уже всё. На секунду портал мигает. Сделай ещё раз, и он сжимается. Ещё несколько раз, и он закрывается. Не навсегда. Но достаточно надолго, чтобы ты успел подумать.

Сразу скажу: это не мистика. Это сантехника.

У твоего тела два больших режима. Представь их как газ и тормоз. Вдох слегка жмёт на газ: с каждым вдохом сердце бьётся чуть быстрее. Выдох жмёт на тормоз: с каждым выдохом сердце чуть замедляется. Обычно это происходит незаметно. Как мелкие движения руля на прямой дороге.

Но когда ты тревожишься, ты вдыхаешь, вдыхаешь, вдыхаешь и почти не выдыхаешь. Ты буквально давишь газ в пол на парковке.

Значит, надо нажать на тормоз. Сделать выдох длинным. Длиннее вдоха. Намного длиннее.

В 2023 году группа учёных из Стэнфорда опубликовала исследование в журнале *Cell Reports Medicine*. Люди месяц делали разные дыхательные упражнения по пять минут в день. Их сравнили с теми, кто пять минут в день занимался медитацией осознанности. Одно из упражнений называлось «циклический вздох»: два вдоха через нос, потом долгий медленный выдох через рот. Главным был именно выдох. У группы «циклического вздоха» настроение улучшилось сильнее всех. А частота дыхания в покое снизилась сильнее, чем у тех, кто медитировал. Пять минут. Без подписки на приложение. Без ретрита в горах.

Это и есть А-А-Ах. Циклический вздох, только с прибавленной громкостью.

Вот как я это делаю:

1. **Вдохни через нос**, пока не наполнишься.
2. **Добавь сверху ещё маленький глоток**, как будто доливаешь бензин в бак, когда пистолет уже щёлкнул.
3. **Открой рот и отпусти: А-А-А-А-Х.** Издай звук. Громко, если можешь. Шёпотом, если ты в автобусе. Пусть выдох будет хотя бы в два раза дольше вдоха.
4. **Продолжай, когда уже пусто.** Последний кусочек, когда выжимаешь остатки воздуха, как пасту из тюбика,

полезнее всего.

5. **Сделай так пять раз.** Или пять минут, если они у тебя есть.

Зачем звук? Отчасти потому, что звук замедляет выдох: быстро мычать не получится. Отчасти потому, что это немного нелепо. А у страха есть естественный враг: нелепость. Очень трудно верить, что твоя жизнь кончена, когда ты издаёшь звук мультяшного моржа, который опускается в горячую ванну.

И отчасти из-за названия. Достижение. Благодарность. Надежда. Каждый раз, когда ты так дышишь, ты произносишь метод вслух. Это напоминание, переодетое во вздох. Твоя тревога думает, что ты просто выдыхаешь. А на самом деле ты зачитываешь ей оглавление.

Давай познакомлю тебя с первым человеком, который попробовал это при мне.

Прие было двадцать семь. Она работала тестировщицей программ. То есть целыми днями специально ломала вещи, чтобы клиенты не сломали их случайно. Она была в этом очень хороша. Могла восемь секунд посмотреть на экран и назвать три способа, как он сломается. Проблема в том, что выключить это она не могла. По ночам её мозг продолжал тестировать. *А вдруг меня уволят. А вдруг мамин кашель окажется чем-то серьёзным. А вдруг я из тех, кто так и не выйдет замуж, и когда я умру, этого две недели никто не заметит.* Она называла это «гонять регрессионные тесты на своей жизни». И гоняла их каждую ночь с трёх до четырёх.

Когда она впервые сделала А-А-Ах перед группой, это было похоже на человека, которого заставили танцевать на свадьбе. Локти прижаты, половина громкости, две секунды, и всё. «Я чувствую себя дурой», сказала она.

«Отлично», сказал я. «Глупо значит не страшно. Давай ещё раз, подольше».

Она сделала ещё раз. Чуть дольше. Потом третий раз. И на третьем случилось то, что я видел у многих. Выдох продолжался дальше, чем она ожидала. И её плечи опустились сантиметра на четыре, как будто кто-то перерезал ниточки у марионетки. Она удивилась. «Ой», сказала она. «Так вот где должны быть мои плечи».

В ту ночь она поставила будильник, который не был будильником. Приклеила на телефон стикер с одним словом: А-А-А*х*. Когда она проснулась в 3:14 и регрессионные тесты снова пошли, она не стала с ними спорить. С мыслью в три часа ночи спорить бесполезно. Это как спорить с малышом, который уже решил, что пол стал лавой. Она просто сделала пять тихих А-А-Ах в подушку, чтобы не разбудить соседей через тонкую стену.

«Ничего это не исправило», сказала она нам через неделю. «Мама всё ещё кашляет. На работе всё ещё странно. Но я снова уснула. Впервые где-то за месяц».

Вот такой уговор. А-А-Ах не чинит твою жизнь. Он закрывает портал на время, чтобы ты мог *начать* её чинить. Это огнетушитель, а не ремонт. Но нельзя делать ремонт на кухне, которая горит.

Всё остальное в этой книге работает, только если тело хоть немного спокойно. Нельзя понять, кому ты хочешь служить, когда задыхаешься. Нельзя чувствовать благодарность, когда сердце колотится, как стиральная машина с кирпичом внутри. Нельзя надеяться, когда нервная система уверена, что в комнате тигр. Поэтому мы начинаем отсюда. Со звука.

Попробуй: Прямо сейчас, прежде чем перевернуть страницу. Большой вдох через нос. Долей сверху. Потом выпусти: А-А-А-А-Х. Дольше, чем кажется нормальным. Пять раз. Заметь, где оказались твои плечи. Вот там они и живут.

ГЛАВА 2

Три угла, один треугольник

У треугольника есть бюджет: 180 градусов, и прибавки к зарплате не будет. Если один угол жадничает и растёт, двум другим приходится сжиматься, чтобы за это заплатить. Это первое, что нужно понять о счастливой жизни. Дело не в том, чтобы выжать максимум из чего-то одного. Дело в том, чтобы три вещи делили пространство и фигура оставалась фигурой. Если Достижение раздуется до 170 градусов, Благодарность и Надежда будут драться за последние десять. И получится длинный, острый осколок треугольника. С одной стороны, впечатляет. Со всех остальных колется. А если дожать до конца, один угол станет 180, а два других упадут до нуля. И знаешь что? Это уже не треугольник. Это плоская линия. Может, деловая. Может, куда-то ведёт. Но удержать она ничего не может.

Я вспоминаю об этом каждый раз, когда встречаю человека, у которого «всё на мази». Ты знаешь таких. Подъём в 4:45, ледяная ванна, три бизнеса и подкаст про эти три бизнеса. Достижение у него 165 градусов. Спроси его, за что он благодарен, и он посмотрит на тебя так, будто ты спросил, какой у него любимый вкус налоговой декларации. Спроси, думает ли он, что всё будет хорошо, и он ответит: «Должно быть». Это не надежда. Это угроза.

А бывает наоборот. У человека Благодарность на 160. Он благодарен за всё. За дождь, за пробки, за начальника, который на него орёт, потому что «ну хоть работа есть». Это уже не благодарность. Это захват заложников с хорошими манерами. Достижения нет: он служит не тем, кого выбрал, а тем, кто первым успел. Надежды нет: он не верит, что впереди что-то лучше. Поэтому решил быть благодарным за самое плохое.

А ещё бывает мечтатель. Надежда на 170. Всё наладится, у Вселенной есть план, крипта снова вырастет. Но он ничего не строит (нет Достижения). И никогда не останавливается, чтобы заметить, что у него уже есть (нет Благодарности). Поэтому вся надежда просто висит в воздухе, как гелиевый шарик, который вырвался из руки ребёнка.

Каждому углу нужны два других, чтобы он оставался честным.

Достижение без Благодарности превращается в беговую дорожку. Ты побеждаешь, но ничего не чувствуешь. Значит, надо победить снова, и побыстрее.

Благодарность без Надежды превращается в «ну и ладно». Ты благодаришь за клетку, потому что не веришь в дверь.

Надежда без Достижения превращается в мечтания. Ты веришь, что дверь есть. Просто никогда к ней не идёшь.

Но все три вместе дают фигуру, которая держит вес. Спроси любого инженера, почему в мостах и стропилах крыши столько треугольников. Потому что из всех фигур не шатается только треугольник. Сделай квадрат из четырёх

палочек и надави на угол, и он сложится в плоский ромб. Надави на треугольник, и он просто… стоит. Три стороны, три угла, всё намертво. Вот какой ты хочешь видеть свою жизнь. Не самой большой. Не самой высокой. Той, что не складывается, когда на неё кто-то опирается.

Маленькое отступление для любителей науки. На плоскости углы всегда дают ровно 180. Но если нарисовать огромный треугольник на кривой поверхности, например, на самой Земле, от Северного полюса до двух точек на экваторе, сумма углов будет *больше* 180. Жизнь на круглой планете дарит бонусные градусы. Для меня это доказательство, что иногда тебе достаётся чуть больше, просто так, из ниоткуда. Потому что земля под тобой изогнулась как надо. Не рассчитывай на это. Но замечай, когда так бывает.

И ещё одно про треугольник. Каждый угол касается двух других. Ни один не стоит в стороне. Достижение опирается на Благодарность: нельзя долго служить людям, если не замечаешь, сколько добра это приносит. Благодарность опирается на Надежду: легче благодарить за сегодня, если веришь в завтра. Надежда опирается на Достижение: легче верить в завтра, когда сегодня ты что-то строишь. Убери один, и два других просто лягут на пол.

Так что когда что-то пойдёт не так (а так будет, так всегда бывает), не спрашивай: «Что со мной не так?» Задай вопрос поменьше и полезнее: *какой угол слишком большой, а какой голодает*? Чаще всего ответ придёт секунды за две. Ты это чувствуешь. Как с ножкой стола, которая короче других: уровень не нужен, достаточно опереться локтем.

Попробуй: Нарисуй треугольник на салфетке. Подпиши углы: Д, Б, Н. Теперь, не думая слишком долго, впиши в каждый угол число: насколько большим этот угол кажется в твоей жизни прямо сейчас. Пусть в сумме будет 180. Посмотри на фигуру. Она крепкая или это длинный острый осколок? Это твоя точка старта. Оценок никто не ставит. Это салфетка.

ГЛАВА 3

Комната Б

Каждый вторник вечером в подвале городской библиотеки открывается одна комната. Ковёр цвета старой овсянки. Двенадцать складных стульев. Доска, которую ни разу не вытирали начисто с 2014 года. И кофейный бак, от которого всё слегка отдаёт монетками. Это Комната Б. Там я впервые попробовал этот метод на живых людях. Я повесил листовку на пробковую доску наверху, рядом с уроками гитары и объявлением о потерянной кошке: *В СУММЕ 180: бесплатные встречи по вторникам о том, как найти свой путь. Без йоги. Без продаж. Кофе плохой.* В первый вечер пришли пять человек. Четверо вернулись. Пятый вернулся через три недели, это тоже считается. Эта глава о них. Ты будешь встречать их на протяжении всей книги.

Маркусу было тридцать четыре. Он работал на кухне стейк-хауса в центре, из тех мест, где тёмное дерево и корзинка хлеба за одиннадцать долларов. Он готовил уже четырнадцать лет и мог отдать сотню порций в субботу, даже не вспотев. Но готовить он хотел еду своей бабушки, даблс. Это уличный завтрак с Тринидада: карри из нута, завёрнутое в жареную лепёшку, и перечный соус, от которого начинаешь видеть сквозь время. Шеф однажды

попробовал это на обеде для персонала и сказал: «За такое никто платить не станет». Маркус носил эту фразу с собой три года, как камешек в ботинке. Он сел на стул ближе всех к двери. Повара всегда так садятся. На случай пожара.

С **Прией** ты уже знаком. Тестировщица, двадцать семь лет, регрессионные тесты в три часа ночи. Она принесла свой кофе в термосе, потому что заранее почитала в интернете про библиотечный кофейный бак. Я это уважаю.

Уолту было шестьдесят восемь. Токарь на пенсии, руки как тросы на мосту. И слуховой аппарат, который он делал тише, когда с кем-то не соглашался. Его жена Джун умерла полтора года назад. Он пришёл, потому что дочь распечатала листовку, прилепила её на холодильник магнитом в форме штата Висконсин и сказала: «Папа. Иди». В первый же вечер, никто ещё ни о чём не спросил, а он уже сказал: «Сразу говорю: с Богом я дел не имею. Я сюда не в церковь пришёл». Я ответил: «Отлично. Я тоже. Кофе хотите?» Он посмотрел на бак. «Нет», сказал он. И я понял, что мы подружимся.

Лене было сорок пять. Она продавала дома. Три года в разводе, двое подростков: Майя и Джордан, шестнадцать и четырнадцать лет. Через девяносто секунд она уже была самым приятным человеком в комнате. Запомнила все имена, смеялась в нужных местах, предложила в следующий раз принести кофе получше. Мне понадобилось вторника четыре, чтобы понять: быть приятной и есть та работа, которой она себя убивает. Она говорила «да» каждому клиенту, каждому комитету, каждому переносу встречи от бывшего мужа. Она говорила:

«Я просто хочу, чтобы всем было хорошо». И говорила это искренне. И это съедало её заживо.

Тео и есть тот, кто пришёл на три недели позже. Девятнадцать лет. Бросил колледж после первого семестра и работал в веломастерской. У него был канал на YouTube, где он чинил старые велосипеды (ржавые, с гаражных распродаж, забытые под дождём) и возвращал их к жизни. У него было одиннадцать подписчиков. Одна из них его мама. А один, как он был почти уверен, был ботом. Самое популярное видео набрало 340 просмотров. Верхний комментарий под ним гласил: *бро это мусор просто купи новый велик*. Он зашёл, потому что проходил мимо библиотеки, увидел листовку, и слова «найти свой путь» его разозлили. Ему хотелось посмотреть, кто вообще говорит такое вслух. Он сел сзади, натянув капюшон. Ко второй неделе капюшон был снят.

Вот такая была Комната Б. Повар, которому не дают готовить свою еду. Тестировщица, которая не может перестать тестировать. Вдовец, который не имеет дел с Богом. Человек, который всем угождает и едет на последних парах. И парень с одиннадцатью подписчиками и капюшоном.

Никто из них не был сломан. Хочу сказать это ясно. Никого не нужно было «чинить» в том смысле, в каком это обычно говорят. У каждого был треугольник. Просто перекошенный, или сплющенный, или без одного угла.

У Маркуса Достижение было в руках. Настоящее умение, настоящая еда, настоящие люди, которых он хотел

накормить. Но не было Надежды. Он перестал верить, что это кому-то нужно.

У Прии было полно Достижения. Где-то глубоко была закопана приличная порция Надежды. И почти ноль Благодарности. Её мозг был натренирован искать, что сломано. Никто никогда не учил его искать, что работает.

У Уолта была Благодарность, тихая. Он рассказывал о помидорах, которые растила Джун, и голос у него становился мягким. Но его Надежда ушла в землю вместе с ней. А Достижение ушло на пенсию в тот же день, что и он сам.

У Лены была проблема, противоположная остальным. Её угол Достижения был огромным, но смотрел не туда. Она служила, чтобы её любили. Это не Достижение. Это банка для чаевых.

А у Тео Надежда горела, как запальник в газовой колонке: маленький, синий, упрямый огонёк. Но его Достижение то и дело пинали незнакомцы в интернете. А на слово «благодарность» он бы просто закатил глаза.

В тот первый вечер я нарисовал на доске треугольник (на одном из чистых участков) и подписал углы: Д, Б, Н. Потом попросил всех сделать выдох. Пять А-А-Ах.

Это было ужасно. Уолт выдохнул так, будто задувал запальник. Лена, конечно, сделала это прекрасно: лучшее А-А-Ах в комнате. И при этом проверяла, всё ли в порядке у остальных. Маркус выдыхал через нос. Это не по инструкции, но я промолчал. Прия сделала всё на половине

громкости. И тут кофейный бак, который тихо грелся всё это время, выбрал именно этот момент, чтобы выпустить свой долгий шипящий выдох: *ш-ш-ш-ш-ш-ш-ш-ш-ш*. И все расхохотались.

«Даже бак нервничает», сказал Уолт.

Тогда я и понял, что комната сработает. Потому что смех тоже выдох, только беспорядочный и радостный. Все в этой комнате только что вместе опустошили лёгкие, сами того не желая.

Попробуй: Подумай, кто был бы в твоей собственной Комнате Б. Не те, кто тебя починит. А те, кто перекошен так же, как ты. Звонить им пока не обязательно. Просто заметь, что они существуют. Первый шаг к тому, чтобы найти своих: признать, что свои вообще есть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Достижение, кому ты служишь

ГЛАВА 4

Достижение как адрес, а не кубок

Нам продали версию достижения, которая по сути похожа на полку с кубками. Дипломы, повышения, машина, число подписчиков. Дом с кухонным островом, за которым на самом деле никто не ест. Беда кубка в том, что он про тебя. Ты его получил, ты его держишь, ты с него пыль стираешь. Но никто ещё не стал счастливым, стирая пыль. Настоящее достижение (то, что заполняет угол) не вещь, которой ты владеешь. Это адрес. Конкретное место, куда ты приходишь. И конкретные люди, ради которых приходишь. Не «я стал успешным поваром». А «я кормлю медсестёр с ночной смены в два часа ночи, когда больше ничего не открыто». Первое похоже на кубок. Второе на место, куда можно возвращаться каждый день. Кубок можно потерять. А адрес потерять нельзя. Можно только перестать туда ходить.

Когда я это говорю, люди обычно вежливо кивают. А потом спрашивают: «Ладно, а как же мои цели?» Как будто цели отдельно, а люди отдельно. Но это не так. Любая твоя цель, если пройти по ней достаточно далеко, заканчивается человеком.

Хочешь повышения? Хорошо. Иди по цепочке. Зачем? Больше денег. Зачем? Чтобы заботиться о детях. Или чтобы перестать чувствовать себя самым глупым на совещании. Или чтобы папа наконец сказал «молодец». Каждая из этих причин заканчивается человеческим лицом. Даже цели, которые кажутся эгоистичными (спортивная машина, кубики на прессе), заканчиваются человеком. Обычно тем, что в зеркале. Или тем, кто должен посмотреть на тебя по-новому на встрече выпускников.

Так что обойдись без посредника. Начни с лица.

Кому ты хочешь служить? Это и есть вопрос Достижения. Не «кем ты хочешь стать». Это у тебя спрашивали в шесть лет, и ты отвечал «динозавром». А для кого ты хочешь приходить. Кто тот человек, при мысли о котором в груди становится тепло, а не тесно, когда представляешь, что сделал его день чуть лучше.

Я задал этот вопрос в Комнате Б во второй вторник. И получил тишину, как и ожидал. Потом Маркус, который сидел у двери со скрещёнными руками, сказал: «А можно, чтобы это были люди, которых я ещё не знаю?»

«Лучше всего, если это люди, которых ты ещё не знаешь», ответил я.

«Ночные люди», сказал он. Потом смутился и объяснил. Когда он был подростком, его бабушка работала по ночам уборщицей в больнице. Она приходила домой в шесть утра и, прежде чем лечь спать, жарила даблс на весь дом. И всегда делала несколько лишних. Заворачивала их в вощёную бумагу и следующей ночью несла охраннику и

двум медсёстрам, которые сидели на посту в приёмном покое. «Они говорили, что она единственная, кто вообще приносил им завтрак», сказал Маркус. «Потому что когда работаешь ночью, завтрак у тебя в два часа ночи. А открыт только автомат со снеками».

Он замолчал. В комнате было тихо.

«Значит, это твой адрес», сказал я.

«Это не карьера», сказал он. «Это… не знаю. Одолжение».

«Любая карьера и есть одолжение, которое кто-то придумал, как делать постоянно», сказал я.

В тот вечер он мне не поверил. Ничего страшного. Он написал ручкой на тыльной стороне ладони «ночные люди». Потом я узнал, что повара так делают со всем, что считают важным. Потому что руку не потеряешь.

Вот почему адрес важнее кубка.

Кубок даёт только «да» или «нет». Получил или не получил. Не получил, значит, провалился. Получил, значит, надо идти за следующим. Это автомат со снеками: ты кидаешь туда свою жизнь, и либо выпадает шоколадка, либо она застревает в спирали, и ты стоишь и трясёшь стекло.

Адрес работает непрерывно. Можно приходить чуть-чуть, а можно много. Можно плохо справляться в понедельник и лучше в пятницу. В конце тебе никто ничего не вручит. Но само дело и *есть* награда. Каждый день, когда ты приходишь по своему адресу, угол немного заполняется. Тут нет «я достиг». Есть только «я достигаю», в настоящем времени, каждый раз.

А вот хитрая часть. Когда ты выбираешь свой адрес, кубки иногда всё равно появляются. Но как побочный эффект. Ты ведь не ходишь в спортзал ради сна. Но спишь после него всё равно лучше.

Лена, которая сидела рядом с Маркусом, спросила: «А если мой адрес включает всех?»

«Тогда ты почта», сказал Уолт, который до этого молчал. Все засмеялись, Лена тоже. Но я видел, как у неё на лице промелькнуло что-то сложное. Запомни это. Мы ещё вернёмся к Лене.

Попробуй: Закончи эту фразу десять раз, быстро, не исправляя: «*Я бы с радостью сделал жизнь чуть лучше для* ____». Не пиши должности. Пиши людей. «Детей, которые ненавидят математику». «Молодых мам в четыре утра». «Пожилых мужчин, которые не умеют пользоваться телефоном». «Людей, чьи велосипеды забыли под дождём». Обведи ту фразу, на которой ты улыбнулся, пока писал. Скорее всего, это и есть твоя улица. Номер дома найдём позже.

ГЛАВА 5

Выбирай тех, кто нравится тебе

Вот ошибка, которую делают почти все. Я и сам делал её годами. Мы выбираем, кому служить, по тому, кому мы нравимся. Идём туда, где нам рады. Служим начальнику, который хвалит. Клиентам, которые оставляют чаевые. Друзьям, которые смеются над нашими шутками. И какое-то время это прекрасно, как жить на одном креме от торта. Но порядок тут перевёрнут. Ты позволяешь чужим мнениям рисовать твой треугольник за тебя. Правильно наоборот: выбрать тех, кто нравится *тебе*. Кем ты восхищаешься. К кому тебя тянет. Кому ты бы помог, даже если никто не смотрит. И служить им, неважно, отвечают они тебе симпатией или пока нет. Чужая симпатия похожа на погоду. Она меняется каждый день. А то, кто нравится тебе, похоже на климат. Дом строят под климат.

Звучит просто. Но посмотри, как это трудно.

Лена подняла руку (она всегда поднимала руку, хотя больше никто этого не делал) и спросила: «А как служить людям, которым ты не нравишься? Разве это не значит просто им надоедать?»

Хороший вопрос. И ответ на него показывает разницу между служить и навязываться. Навязываешься, когда тебе нужно что-то взамен. Служишь, когда не нужно. Если ты приносишь человеку кофе, чтобы ему понравиться, а он не пьёт, тебе обидно. Если ты приносишь кофе, потому что он тебе нравится и ты думаешь, что он бы не отказался, а он не пьёт, ну, это его кофе. Ты своё сделал. Идёшь домой.

Тогда я спросил Лену: «Кто тебе нравится? Не кому нравишься ты. Кто нравится тебе, Лене?»

Она открыла рот, и ничего не вышло. Потом засмеялась. Смех был настоящий, но в нём была и маленькая трещинка, как в штукатурке. «Кажется, я никогда себя об этом не спрашивала», сказала она. «Я просто выясняю, кому я нужна, и иду туда».

Вот ловушка того, кто всем угождает. Выглядит как щедрость. А на самом деле это такой способ прятаться. Если ходишь только туда, где ты нужен, тебе никогда не придётся рисковать отказом от тех, кого ты правда хочешь. Ты полезен и при этом никогда не уязвим. Отличная сделка. Ровно до того дня, когда тебе сорок пять, ты вымотан и не можешь назвать ни одного человека, которого выбрал сам.

Следующие две недели Лена делала упражнение, которое я даю всем. Она вела в телефоне заметку под названием **«Кто мне понравился сегодня»**. Не те, кто был с ней мил. А те, кто понравился *ей*. Бариста, который пел. Мужчина на показе дома, который задавал вдумчивые вопросы про фундамент, хотя явно не мог позволить себе этот дом.

Подросток, который придержал дверь в продуктовом. Женщина в минивэне, которая пропустила её в свой ряд.

Когда она прочитала список в Комнате Б, в нём оказалась закономерность, которую она раньше не замечала. Почти половина записей оказалась про людей, которые покупают своё первое жильё. Молодые пары, родители-одиночки. Люди, которые приходили на показы и ходили по кухне с таким лицом, будто пытались её запомнить. Маленький бюджет и большие тревожные вопросы. Большинство агентов, и она тоже, мягко провожали таких к двери. Потому что комиссия за маленький первый дом гораздо меньше, чем за дом с четырьмя спальнями и бассейном.

«Они мне нравятся», удивлённо сказала она. «Правда нравятся. Они единственные, кто всё ещё считает дом чудом».

«Так служи им», сказал я.

«На них много не заработаешь», сказала она.

«На бабушкиных даблс тоже», сказал Маркус.

Вот в чём штука с выбором тех, кто нравится тебе. Только так в твоей работе не кончается топливо. Если ты служишь людям, до которых тебе нет дела, просто потому что ты им нравишься, бензобак находится снаружи тебя. Как только ты перестанешь им нравиться (а это случится, потому что люди непостоянны, потому что у них был плохой день, потому что пришёл кто-то подешевле), мотор заглохнет. Но если ты служишь тем, кто нравится тебе, бак у тебя внутри. Твоя симпатия к ним и есть топливо. Пусть они ворчат.

Пусть забывают твоё имя. Ты всё равно придёшь. Потому что приходить ради людей, которые тебе нравятся, приятно само по себе.

Это как разница между парусником и моторной лодкой. Парусник идёт туда, куда хочет ветер. Моторка идёт туда, куда ты её направишь. Жить чужим одобрением значит ходить под парусом. Выбирать тех, кто нравится тебе, значит поставить мотор.

Попробуй: Неделю веди список «Кто мне понравился сегодня». Не те, кому понравился ты, а те, кто понравился тебе. В конце недели прочитай его, как детектив. Кто появляется снова и снова? Что у них общего? Это подсказка, где твой адрес.

ГЛАВА 6

Всё равно служи им

Это сердце угла Достижения, поэтому скажу громко: **не служи, чтобы тебя любили. Служи, даже когда тебя не любят.** Когда ты начнёшь приходить ради выбранных тобой людей, некоторым из них ты не понравишься. Кто-то тебя не заметит. Кто-то откровенно закатит глаза. Хочется принять это как приговор (*видишь, я им не нужен*) и вернуться к тем, кто хлопает. Не надо. Неприязнь не конец истории. Это первая глава. Большинство людей, которые что-то в итоге полюбили, с первого раза это не оценили. Кофе. Оливки. Лучшего друга. Смысл в том, чтобы продолжать служить сквозь неприязнь. Не потому, что ты тряпка. А потому, что ты упрям насчёт людей, которых выбрал. Именно это упрямство в конце концов приводит тебя к твоим людям. К тем, кто найдёт тебя как раз потому, что ты не сдался.

Есть разница между ковриком у двери и маяком. Коврик лежит, пока по нему ходят, и надеется, что ему скажут спасибо. Маяк стоит, пока в него бьют волны, и ему всё равно, скажут ли волны спасибо. Он здесь не для волн. Он здесь для кораблей. Когда я говорю «всё равно служи им», я имею в виду: будь маяком. Волны здесь означают

неприязнь, а корабли означают твоих людей. Ты не гаснешь из-за того, что океан хамит.

Маркус проверил это на себе, и это было непросто.

После вторника про «ночных людей» он сделал то, чем грозился уже много лет. Купил подержанный складной стол, двухконфорочную газовую плиту (с нужным разрешением такой в нашем городе можно торговать на улице) и большой термобокс. Получил разрешение. На это ушло шесть недель и два похода в контору с электронной очередью. Он назвал её «самым близким к чистилищу, что я пережил при жизни». И в один мартовский четверг, в половине второго ночи, он встал через дорогу от больницы, у автобусной остановки. С картонной табличкой, написанной от руки: ДАБЛС. $4. ГОРЯЧИЕ.

В первую ночь он продал три. Два купил таксист, в основном из жалости. Ещё один взял охранник, который съел половину и выкинул вторую в урну у всех на виду.

Во вторую ночь медсестра вышла на перекур, подошла, посмотрела на табличку и спросила: «А что такое даблс?» Он объяснил. Она сказала: «Многовато нута для двух часов ночи». И ушла.

В третью ночь шёл дождь, и он не продал ничего. А какой-то тип на пикапе притормозил, опустил окно, крикнул что-то про «иностранную еду» и уехал.

В следующий вторник он пришёл в Комнату Б с видом человека, которого сбил очень медленный автобус. «Никому не нравится», сказал он. «Шеф был прав».

Я спросил: «Кому ты пошёл туда служить?»

«Ночным людям».

«Ночные люди проходили мимо тебя?»

«Да. Куча».

«Ты им служил?»

«Пытался. Им не надо было».

«Они ели?»

«Некоторые».

«Значит, ты им служил», сказал я. «Просто они не хлопали».

Вот момент, когда большинство людей сдаётся. Не потому, что работа плохая. А потому, что плохая *реакция*, и мы путаем одно с другим. Мы думаем, что «им не понравилось» значит «это было плохо» или «я не нужен». Иногда так и есть. Но обычно это значит просто «они ещё не поняли, что это такое». Новое вызывает подозрение. Незнакомцы вызывают подозрение. Парень с картонной табличкой в два часа ночи вызывает очень сильное подозрение. Это не приговор твоей еде. Просто так устроены люди. Нам нужно увидеть что-то несколько раз, прежде чем мы начнём доверять. Подробнее об этом в главе 10.

Тео знал это чувство с другой стороны. Тот комментарий, *бро это мусор просто купи новый велик*, висел вверху под его видео четыре месяца. Каждый раз, когда он думал выложить новое, он перечитывал его. И комментарий побеждал.

Я спросил: «Для кого ты сделал это видео?»

Он пожал плечами. «Для тех, у кого есть старый велик, который они любят, а на ремонт денег нет».

«Тот, кто написал комментарий, из таких?»

Он подумал. «Нет. У того чувака новый велик».

«Значит, он не твой человек», сказал я. «Он просто волна».

В то воскресенье Тео выложил новое видео. «Швинн» 1987 года, который чей-то дедушка оставил в сарае. Семьсот просмотров. Два новых комментария. Один: *круто*. Другой: *бро зачем ты всё ещё этим занимаешься*. Он сделал скриншот второго и отправил его в общий чат с эмодзи маяка. Тогда я понял, что с ним всё будет хорошо.

Вот что на самом деле происходит, когда ты служишь, даже если тебя не любят. Ты фильтруешь. Каждый, кто прошёл мимо, просто не твой человек. И это полезная информация, а не оскорбление. Каждый закативший глаз сужает поиск. Ты моешь золото, а неприязнь похожа на песок, который вымывается из лотка. На песок не злятся. Просто продолжают крутить лоток.

И ещё (говорю осторожно, потому что это важно): у принципа «служи, даже если не любят» есть предел. Если человек ясно говорит тебе прекратить, прекрати. Если тебе причиняют вред, уходи. «Всё равно служи им» значит не бросать дело из-за прохладных отзывов. Это не значит не слышать «нет». Маяк не гоняется за кораблями. Он просто продолжает светить.

Попробуй: Вспомни последний раз, когда ты бросил что-то из-за одной плохой реакции. Запиши, для кого ты это делал. Потом спроси себя: тот, кто плохо отреагировал, правда был одним из этих людей? Или он был волной?

ГЛАВА 7

Аплодисменты как фастфуд

Когда тебя любят, это потрясающе. Это задевает в мозгу ту же систему награды, которая обожает шоколадки. И проходит примерно так же быстро. В этом беда погони за аплодисментами: это фастфуд. На десять минут наедаешься, а потом голоднее прежнего. А если жить на нём, получаешь эмоциональный вариант сахарного обвала: душевный упадок в четыре часа дня. А вот быть *полезным* похоже на медленноварку. Кладёшь туда что-то настоящее, ждёшь, и через несколько часов у тебя целый обед. Резкого прилива нет. Просто ты сыт и сыт. Угол Достижения работает на еде из медленноварки. Если кормить его аплодисментами, он быстро вырастет, а потом опадёт, как суфле, когда кто-то хлопнул дверцей духовки.

Я не против аплодисментов. Аплодисменты чудесны. Ешь десерт. Но ты же не станешь строить меню на всю неделю вокруг десерта. А многие из нас именно так строят свою рабочую жизнь: всё вокруг следующей маленькой дозы *молодец*, *обожаю*, *ты лучший*. Проблема в том, что те, кто раздаёт аплодисменты, в основном не особо смотрят.

Есть знаменитый эксперимент из Корнелла, опубликованный в 2000 году Томасом Гиловичем и его коллегами. Студентов попросили надеть неловкую

футболку с огромным портретом певца Барри Манилоу. Для студента конца 1990-х это, видимо, было хуже смерти. И войти в комнату, полную других студентов. Потом тех, кто был в футболке, попросили угадать, сколько человек в комнате её заметили. Они назвали гораздо больше, чем было на самом деле. Большинство людей в комнате не заметили футболку или не запомнили её. Учёные назвали это **эффектом прожектора**: нам кажется, что на нас светит прожектор. А на самом деле все остальные слишком заняты переживаниями о своём прожекторе, чтобы смотреть на наш.

Это не грустно. Это освобождает.

Если никто не смотрит так пристально, как тебе кажется, то аплодисменты, за которыми ты гонишься, приходят в основном от людей, которые и так смотрят вполглаза. Ты выступаешь перед залом, где все уткнулись в телефоны. А свист, которого ты боишься? Те же люди. Те же телефоны.

Лена почувствовала это всем нутром. Она построила всю карьеру на аплодисментах. Отзывы на пять звёзд. Открытки со словами благодарности. Быть агентом, которого все «просто обожают». И каждый новый объект означал начать с нуля: полюбят ли её *эти* люди? Она жила в вечном прослушивании.

«Я как телефон, у которого всегда 4 процента заряда», сказала она. «Я всё время подключаюсь к другим людям, дохожу до 20, потом кто-то хмурится, и я снова на четырёх».

Я спросил: «А что происходит, когда ты помогаешь одному из своих первых покупателей?» После списка «Кто мне

понравился» она взяла двоих таких клиентов. Молодую пару и отца-одиночку по имени Рафаэль. Он работал в шиномонтаже и копил шесть лет.

Она подумала. «Это по-другому. Рафаэль меня даже толком не поблагодарил. Он слишком нервничал. Он просто ходил по пустой гостиной и трогал стены. Как будто проверял, настоящие ли они». Она замолчала. «Я думала об этом три дня».

Вот это еда из медленноварки. Рафаэль не хлопал. Не оставил отзыв. Он трогал стены. И эта одна картинка кормила Лену три дня. Дольше, чем любой отзыв на пять звёзд.

Вот быстрая проверка, на чём ты работаешь: на аплодисментах или на пользе. Когда заканчиваешь что-то, спроси себя: **что я хочу узнать в первую очередь?**

Если «Им понравилось?», ты работаешь на аплодисментах.

Если «Это помогло?», ты работаешь на пользе.

Оба вопроса естественны. Но тот, что приходит первым, и сидит за рулём.

Маркусу, который стоял за своим складным столом в два часа ночи, пришлось переключиться трудным путём. Никто не хлопал. Некоторые ели. Поэтому он начал задавать другой вопрос. Не «им понравилось?», а «накормил ли я хоть кого-то, кто был голоден в два часа ночи?». И ответ каждую ночь, даже в плохие ночи, был «да». Хотя бы одного. Обычно троих-четверых. Таксист продолжал приходить. Не потому, что полюбил даблс. А

потому, что они горячие, стоят четыре бакса и это единственное, что открыто.

«Это не аплодисменты», сказал Маркус. «Но это что-то».

«Это и есть то самое „что-то“», сказал я.

Попробуй: В следующий раз, когда закончишь какую-то работу, прежде чем проверять реакцию (никакой почты, никаких лайков, никаких «ну как тебе?»), запиши одно предложение: кому это помогло и как. Сделай это первым. Пусть аплодисменты будут десертом, а не обедом.

ГЛАВА 8

Маяк не ищет корабли

У Достижения есть сторона, о которой никто не говорит. Это вера. Не обязательно религиозная (о ней мы поговорим в части четвёртой). Я про упрямую, несгибаемую веру в то, что твои люди где-то есть. Что прямо сейчас где-то живёт человек, которому понравится то, что ты делаешь. Он просто тебя ещё не нашёл. Без этой веры служить людям, когда тебя не любят, значит просто мучиться. С ней это поиск. Это как разница между человеком, который кричит в пустоту, и маяком. Оба одни в темноте. Но маяк знает, что корабли есть. Он не плавает по океану на вёслах с фонариком в руке. Он просто горит. На одном и том же месте. Каждую ночь. Чтобы корабли, когда придут, знали, куда держать курс.

Тут математика на твоей стороне. И я говорю это буквально.

На планете примерно восемь миллиардов человек. Допустим, твоё дело (твоя еда, твои видео, твой способ продавать дома, твой странный особый навык) нравится всего одному человеку из миллиона. Это восемь тысяч человек. Восемь тысяч! Это небольшой город. Это полный зал театра, и не один раз. «Один на миллион» звучит как ноль. Пока не вспомнишь, сколько этих миллионов.

В 2008 году писатель Кевин Келли написал эссе «1 000 настоящих фанатов». Его мысль была такая. Творческому человеку не нужно быть знаменитым, чтобы жить своим делом. Ему нужна примерно тысяча людей, которые по-настоящему любят то, что он делает. Которые купят всё, что он выпустит. Поедут через весь город, чтобы это увидеть. Расскажут друзьям. Тысяча. Не миллион. С тех пор люди спорят о его точных цифрах, и это справедливо. Но главная мысль работает: тебе не нужны все. Тебе нужны *твои*.

И вот в чём штука с «твоими»: они не найдут тебя, если тебя нет на месте.

Поэтому маяк и стоит на одном месте. Тебя находят именно благодаря постоянству. Выложил одно видео и бросил? А человек, которому ты бы понравился, листал ленту как раз на следующей неделе. Поставил стол с даблами один раз и убрал навсегда? А медсестра, которая стала бы твоей главной фанаткой, работала в ту ночь в другую смену. Ты не знаешь, в какую ночь придёт твой корабль. Поэтому гореть надо каждую ночь.

Уолт не хотел это слышать. Оказалось, что его «адрес» составляют молодые люди, которые хотят научиться что-то делать руками. Тридцать лет он учил учеников на заводе. И это нравилось ему больше, чем сама работа на станках. Хотя вслух он этого никогда не говорил. Он сказал: «Но нынешняя молодёжь не хочет учиться работать на токарном станке. Она хочет работать в приложении».

Я спросил: «Вся?»

Уолт ответил: «Почти вся».

«Значит, не вся».

Он убавил громкость на слуховом аппарате. Я подождал. Он прибавил обратно.

Он спросил: «И как мне вообще найти тех, кто хочет?»

Я сказал: «Никак. Ты зажигаешь свет. И они находят тебя».

На той неделе Уолт сделал то, что для него было как прыжок с парашютом. Он позвонил в мейкерспейс на другом конце города. Это мастерская для всех желающих в старом складе автозапчастей. Там стоят 3D-принтеры и лазерный резак. А ещё, как он слышал, в дальнем углу стоит грустный заброшенный токарный станок по металлу, на котором никто не умеет работать. Уолт предложил вести занятия по субботам. Бесплатно. «Знакомство с токарным станком».

В первую субботу пришли два человека. Один был стоматологом на пенсии. Он ушёл через час. Вторая была шестнадцатилетней девочкой по имени Ди. Её прислала команда по робототехнике: им нужно было выточить особый вал, а никто не умел. Ди была вежливая, скучающая и полвремени сидела в телефоне.

Во вторую субботу Ди пришла снова. Одна.

В «Комнате Б» Уолт сказал дрогнувшим голосом: «Ей не надо было приходить. Её команде больше не нужны были валы. Она просто пришла снова».

Вот это и есть корабль.

Ты не можешь заставить корабли прийти. Но ты можешь сделать так, чтобы, когда они придут, свет горел. Вот о какой вере я говорю. Не о том, что будет легко. Не о том, что будет быстро. А о том, что это *правда*. Они где-то есть. По статистике, упрямо, точно. Восемь тысяч при одном на миллион. Тысяча настоящих фанатов. Одна шестнадцатилетняя девочка по имени Ди.

Вера будет шататься. Обязательно будет: в дождливые ночи, в воскресенья с 700 просмотрами. Тогда тебе не нужно её чувствовать. Нужно просто вести себя так, будто это правда. Приходить. Зажигать свет. Пусть темнота делает, что умеет. Маяк не чувствует уверенности. Это здание. Он просто не выключает свет.

Попробуй: Напиши, сколько людей тебе нужно, чтобы твоё дело казалось стоящим. Не миллион. Настоящее число: десять, пятьдесят, тысяча. Потом напиши: *Они где-то есть. Моя задача: сделать так, чтобы меня можно было найти.* Приклей это туда, где увидишь в плохую ночь.

ГЛАВА 9

Ты нравишься им больше, чем думаешь

Из твоего внутреннего критика ужасный социолог. Он опрашивает одного человека: тебя, в самый нервный момент. А потом объявляет результаты так, будто опросил всю страну. «Ты им не понравился». «Было неловко». «Ты слишком много болтал». И ты веришь. Каждый раз. Потому что звучит он очень уверенно. Но учёные проверили цифры. И оказалось, что внутренний критик ошибается всегда и в одну и ту же сторону: ты нравишься людям больше, чем думаешь. Не чуть-чуть больше. Заметно больше. Когда ты служишь людям, даже если тебя не любят, полезно знать: большой части этой нелюбви, к которой ты готовишься, просто нет. Половина волн, с которыми ты борешься, выдуманные.

Вот исследование. В 2018 году группа психологов (Эрика Бутби, Гас Куни, Джиллиан Сандстром и Маргарет Кларк) опубликовала статью «Разрыв симпатии в разговорах» («The Liking Gap in Conversations»). Они сажали незнакомых людей поговорить. А потом задавали каждому два вопроса. Насколько тебе понравился собеседник? И насколько, как ты думаешь, ты понравился ему?

Раз за разом, в нескольких исследованиях, люди недооценивали, насколько они понравились. Человек уходил после вполне приятного разговора и думал: «Ну, нормально. Наверное, ему было со мной скучно». А собеседник в это время думал: «Какой приятный человек». Учёные нашли этот разрыв у незнакомцев в лаборатории. У первокурсников, которые знакомились с соседями по общежитию. Там он держался месяцами. И у взрослых на тренинге личностного роста. У застенчивых людей разрыв был больше. И чем больше плохих мыслей о разговоре было у человека потом, тем больше был разрыв.

Учёные назвали это **разрывом симпатии**. Я называю это «повтором в три часа ночи». Потому что именно тогда он и крутится.

Когда я прочитал это в «Комнате Б», Прия рассмеялась вслух.

Она сказала: «Это баг. Это буквально баг. Система выдаёт значение ниже настоящего».

Я сказал: «Всегда».

«Значит, это не случайный шум. Это датчик с перекосом». Она уже загорелась, как на работе, когда находила что-то сломанное. «Если датчик всегда показывает меньше, нужно просто… сделать поправку. Добавить смещение».

«Продолжай».

«Ну, что бы я ни думала о том, как ко мне отнеслись, надо считать, что на самом деле лучше. Каждый раз. Потому что датчик сбит».

Это абсолютно верно. И это самое полезное, что мне когда-либо говорил тестировщик. Внутреннего критика нельзя просто выключить. Он встроен. И отчасти он нужен, чтобы ты не делал совсем уж позорных вещей. Но можно перестать верить его показаниям на слово. Когда он говорит «ты им не понравился», можно ответить: «Принято. Делаю поправку на известный перекос. Скорее всего, я им вполне понравился».

Прия сделала стикер на монитор. На нём было написано: **+20% (известный перекос датчика).** Она приклеила его рядом со стикером про А-А-Ах.

Разрыв симпатии важен для Достижения. Он меняет то, как ощущается служение людям, когда тебя не любят. Многим из нас кажется, что мы всё время идём против ветра. Что все, кому мы пытаемся помочь, втайне на нас злятся. Мы напрягаемся перед критикой, которой по большей части нет. Это как проходить в дверь, втянув голову в плечи, потому что уверен, что ударишься. А потолок на самом деле на тридцать сантиметров выше.

Тео это проверил. После вторника про «маяк» он сделал смелую вещь. Особенно для парня, который три недели назад прятался в капюшоне. Он принёс велосипед: наполовину собранный «Рэли» семидесятых, без тормозов. Он спустил его по лестнице библиотеки, чем сильно напугал библиотекаршу. И спросил, можно ли показать группе, как выправлять колесо. Он сказал: «Хочу проверить, скучно ли это и вживую тоже».

Скучно не было. Оказалось, что у Уолта твёрдое мнение о натяжении спиц. Маркус хотел узнать, сработает ли тот же трюк с вихляющим колесом его складной тележки. Лена задала столько вопросов, что Тео пришлось попросить её подождать. Прия снимала всё на телефон. Мы засиделись на сорок минут дольше обычного.

На выходе я спросил Тео, как, по его мнению, всё прошло.

Он сказал: «Нормально. Наверное, затянул. Уолт, кажется, был недоволен».

Я спросил Уолта на парковке. Уолт сказал: «У парня руки откуда надо. Я бы его сразу взял на работу». Ещё он сказал, что натяжение спиц похоже на брак: «все тянут, и весь фокус в том, чтобы все тянули одинаково». С тех пор я эту фразу нагло ворую.

Когда я рассказал это Тео, он посмотрел на меня так, будто я сказал, что он выиграл в лотерею.

«Он правда так сказал?»

Вот он, разрыв. Тео думал: «был недоволен». Уолт думал: «я бы его взял». Те же сорок минут.

Поэтому когда ты приходишь к своим людям (выкладываешь видео, ставишь стол, ведёшь занятие), а потом мозг дома включает повтор и рассказывает, как всё было ужасно, помни: социолог предвзят. Настоящие цифры выше. Скорее всего, у тебя получается лучше, чем говорит повтор. Возможно, намного лучше.

Попробуй: После следующего разговора, который тебе показался «так себе», запиши, насколько (от 1 до 10) ты, по-

твоему, понравился собеседнику. Потом прибавь два. Скорее всего, это ближе к правде. Если хватит смелости, как-нибудь спроси его. Ты удивишься, как часто настоящая цифра выше твоей догадки.

ГЛАВА 10

Повторения

Никому ничего не нравится с первого раза. Это преувеличение, но совсем небольшое. Люди так устроены, что немного побаиваются нового. Новой еды, нового лица, нового парня с картонной табличкой. И они привыкают к вещам просто потому, что видят их снова и снова. Значит, когда ты приходишь снова, это не только личная добродетель. Это стратегия. Каждый раз, когда ты приходишь к своим людям, ты становишься чуть привычнее. А привычное начинает нравиться. Это не магия. Это повторения. Как в спортзале: ты не становишься сильнее от одной героической тренировки. Ты становишься сильнее, когда приходишь во вторник, хотя совсем не хотелось. Достижение работает как мышца. И растёт она от постоянства.

В психологии есть такая идея: **эффект простого предъявления**. Учёный Роберт Зайонц писал о нём в 1968 году, и с тех пор его много изучали. Если коротко: людям обычно больше нравятся вещи просто потому, что они их уже видели. Слова, лица, фигуры, песни. Покажи человеку что-то несколько раз, и в среднем он оценит это как более приятное, чем то, чего он не видел ни разу. Не всегда. И не бесконечно: в какой-то момент песня надоедает. Но общий

наклон есть: привычное если и не вызывает любовь, то хотя бы даёт спокойствие.

Вспомни последнюю песню, которую ты полюбил. Ты полюбил её с первого раза? Или подумал: «Хм, ну ничего». А потом она ещё три раза играла в машине. И на пятый раз ты уже орал припев на красном светофоре. Вот это и есть повторения.

А теперь вспомни Маркуса за его складным столом.

В первую неделю медсестра, которая сказала «многовато нута для двух часов ночи», прошла мимо него четыре раза, когда выходила покурить. Во вторую неделю шесть раз. И каждый раз там была картонная табличка. Пар над кастрюлей. Запах карри и жареного теста в холодном воздухе. И каждый раз парень, который кивал ей и говорил: «Доброй ночи».

На третьей неделе, в среду, она остановилась и сказала: «Ладно. Давай один. Если я умру, это будет на твоей совести».

Она не умерла. Она пришла на следующую ночь и купила два. Один себе, а второй врачу-ординатору, который был на смене двадцать часов и, по её словам, «выглядел как енот, проигравший драку». На следующей неделе она привела подругу.

Маркус не менял рецепт. Не менял цену. Не устраивал акций. Он просто продолжал быть там. Даблы в первую ночь были ровно такими же вкусными, как в двадцать

первую. Изменилось только одно: к двадцать первой ночи он стал привычным.

Он сказал в «Комнате Б»: «Я думал, мне надо стать лучше. А мне надо было просто *быть там*».

Этот секрет никто не пишет на мотивационных плакатах, потому что он слишком скучный. Огромная часть успеха в том, чтобы просто не уходить. Быть на месте, когда придёт корабль. Быть на месте, когда кто-то пройдёт мимо в пятый раз.

Вот как думать о повторениях:

Сделай дело таким маленьким, чтобы его можно было повторять. Постоянство чаще всего убивают амбиции. Если ты планируешь «одно потрясающее видео в неделю», ты сделаешь три и выгоришь. Если планируешь «одно нормальное видео каждое воскресенье», ты и через год будешь его делать. Тео перестал пытаться делать идеальные двадцатиминутные реставрации. Он перешёл на десятиминутные видео «одна починка»: *Как убрать скрип тормоза*. *Как очистить цепь от ржавчины*. *Как понять, стоит ли спасать колесо*. Одно такое видео он мог сделать за полдня. За тот год он сделал пятьдесят два.

В одно и то же время, в одном и том же месте. Маяк не переезжает. Маркус стоял у автобусной остановки с четверга по воскресенье, с часу до четырёх ночи. Занятия Уолта были по субботам в десять. Благодаря регулярности люди находят тебя. И ты находишь себя в дни, когда не хочется. Тебе не надо решать, идти или нет. Сегодня суббота. Ты идёшь.

Считай повторения, а не результаты. В короткий срок результаты врут. Бывают недели, когда ты всё делаешь правильно и ничего не получаешь. Бывают недели, когда ты халтуришь, а что-то вдруг выстреливает. Если считать только результаты, тебя будет мотать из стороны в сторону. Считай повторения: сколько раз я пришёл? А результаты догонят в своё время. Как медленный друг, который идёт за тобой в походе.

Прия обожает таблицы. Она сделала трекер повторений для всей группы. Общая таблица: по столбцу на каждого и галочка за каждый раз, когда ты пришёл к своему «адресу». У Маркуса ночи за столом. У Уолта субботы. У Тео видео. У Лены часы с теми, кто покупает первое жильё. Сама Прия ещё искала свой «адрес», поэтому отмечала А-А-Ах. Ничьи результаты в таблицу не шли. Только галочки.

Когда смотришь, как растёт столбик маленьких зелёных галочек, это даёт вере больше, чем любая мотивационная речь. Это доказательство. Не доказательство, что всё работает. Доказательство, что *ты* работаешь. А это та часть, которой ты управляешь.

Попробуй: Выбери самую маленькую форму служения своим людям, которую ты мог бы делать каждую неделю целый год и не возненавидеть. Запиши день и время. Сделай простой трекер: на бумаге, в телефоне, на настенном календаре. Ставь галочку каждый раз. Первый месяц больше ничего не отслеживай. Только повторения.

ГЛАВА 11

Отказ как кофейный фильтр

Отказ ощущается как стена. Как будто Вселенная говорит: *нет, не ты, иди домой*. Но это не так. Отказ работает как кофейный фильтр. Он не останавливает кофе. Он просто не пускает гущу. Каждый, кто говорит «это не для меня», отцеживается из твоей чашки. И остаётся то, что тебе на самом деле нужно: люди, которые говорят «да, вот это, ещё». Без фильтра у тебя полный рот грязи. Ты бы служил всем, вполсилы, и не радовал никого. Отказы делают тебе одолжение. Они сортируют. Они сужают толпу, пока не останутся только твои люди. На кофейный фильтр не злятся. Его благодарят. А потом пьют кофе.

Тут я хочу быть помягче, потому что отказ причиняет боль. Это не просто чувство. Исследования социальной боли говорят, что когда нас отвергают, мозг включает отчасти те же сигналы тревоги, что и при физической боли. С точки зрения эволюции это логично. Почти всю историю человечества изгнание из племени означало смерть. Конечно, «нет» бьёт как удар кулаком. Твоё тело думает, что сейчас его выгонят на мороз и там его съест кто-нибудь зубастый.

Но тебя никто не съест. Медсестра, которая проходит мимо стола с даблами, не изгоняет Маркуса из племени. Она

просто… не голодна. Или не любит нут. Или на диете. Или думает о своей маме. Большинство «нет» вообще не про тебя. Они про день другого человека.

Лене эта глава была нужнее всех. Когда она решила сосредоточиться на тех, кто покупает первое жильё, ей пришлось сделать самую страшную для угодника вещь: отказать части старых клиентов. Не грубо. Она передала их коллегам, которым такие клиенты были нужны. Но один из них воспринял это плохо. Лена звала его Мистер Бассейн: в каждом доме, который он смотрел, должен был быть бассейн, и каждый бассейн был не такой. Он написал ей отзыв на одну звезду. Там было сказано, что она «непрофессиональна» и «явно не заботится о клиентах».

Она прочитала его вслух в «Комнате Б». Голос у неё дрожал.

Я спросил: «Что ты чувствуешь?»

«Будто меня сейчас стошнит».

«Хорошо. Давай сначала А-А-Ах».

Мы сделали это все вместе. Пять долгих выдохов. На третьем к нам, как часто бывало, присоединился титан с кипятком.

Я спросил: «А скажи, Мистер Бассейн был одним из твоих людей?»

«Нет».

«Он тебе нравился?»

Она замялась. Лена всегда мялась, прежде чем сказать о ком-то что-то недоброе.

Наконец она сказала: «Нет. Он плохо обращался с женой. Довёл её до слёз на показе дома, потому что ей понравился дом без бассейна».

Я сказал: «Значит, фильтр его поймал».

Она помолчала секунду. А потом сказала фразу, которую я с тех пор повторяю постоянно:

«Он как кофейная гуща, которая злится на фильтр».

Именно так. Отзыв на одну звезду от человека, который не из твоих, нельзя считать обратной связью. Это гуща на бумаге.

Вот как относиться к отказу как к фильтру:

1. Спроси себя: это был мой человек? Большинство отказов приходит от людей, которых ты не выбирал. Если ты их не выбирал, их отказ ничего не говорит о твоём угле Достижения. Он говорит о том, подходите ли вы друг другу.

2. Коротко поищи полезное. Иногда в отказе есть настоящий урок. Может, даблы и правда были слишком острыми для большинства людей в два часа ночи. (Маркус в итоге добавил неострый вариант, а острый оставил для тех, кто просит. Он сказал, что это «как держать хороший виски под прилавком».) Забери урок. Оставь укол. У тебя есть тридцать секунд, чтобы найти полезное, а потом закрываешь папку.

3. Тихо скажи «спасибо». Я серьёзно. Можно даже вслух, когда никого нет рядом. «Спасибо, что освободил место». Это звучит нелепо. Так и задумано. История меняется с

«меня отвергли» на «меня отсортировали». И это маленький анонс угла Благодарности, который уже скоро.

4. Вернись к маяку. Снова зажги свет. Отказ был волной. Корабли всё ещё где-то там.

Лена не стала отвечать на отзыв в одну звезду. Через две недели ей оставил отзыв Рафаэль, тот папа из шиномонтажа, который трогал стены своей новой гостиной. Отзыв был в три предложения, и её имя в нём было написано с ошибкой. Там было: *Лэна относица ко мне как будто я важный даже когда у меня мало денег. Она отвечает на все вопросы даже глупые. Теперь у моих детей есть двор.*

Этот отзыв она тоже прочитала вслух в «Комнате Б». И голос у неё тоже дрожал. Только по-другому.

Попробуй: Вспомни свой последний отказ. Напиши его вверху страницы. Ниже напиши: *Это был мой человек?* Ответь честно. Потом напиши: *Есть ли тут что-то одно полезное?* Потом: *Спасибо за сортировку.* И закрой блокнот.

ГЛАВА 12

Найти своих

Однажды наступает день. Его нельзя назначить, его нельзя ускорить, но он приходит. Ты оглядываешься и понимаешь, что ты больше не один у маяка. Кто-то сидит на камнях. Потом двое. Потом целая маленькая толпа людей, которые нашли тебя, потому что ты не гасил свет: ни в волны, ни в дождь, ни когда мимо проезжал тот тип на пикапе. Это твои люди. Не те, кому ты понравился первым. А те, кто нашёл тебя, потому что ты не сдался. И вот что странно и прекрасно: когда они приходят, ты понимаешь, что всё это время служил именно им. Просто вы ещё не были знакомы. Вера была права. Они правда где-то были.

Самое долгое исследование счастья, какое я знаю, называется Гарвардским исследованием развития взрослых. Оно началось в 1938 году. За это время следили за группой студентов Гарварда и группой молодых парней из бедных районов Бостона. Оно идёт уже больше восьмидесяти лет, а потом к нему добавили их жён и детей. Нынешние руководители исследования, Роберт Уолдингер и Марк Шульц, в 2023 году написали о нём книгу «Хорошая жизнь» (*The Good Life*). Если сжать восемьдесят с лишним лет данных до одной фразы, они скажут так. Качество отношений с людьми служит одной из самых сильных

подсказок, насколько человек будет счастлив и здоров в старости. Не холестерин. Не доход. Его люди.

Есть и другое направление исследований, которое стоит знать. В 2013 году Моррис Окун, Эллен Йонг и Стефани Браун собрали вместе исследования о пожилых людях, которые занимаются волонтёрством. То есть, другими словами, служат. И нашли вот что. Если учесть другие факторы, волонтёрство было связано примерно с 24 процентами меньшим риском умереть за время наблюдения. Это связь, а не доказательство, что именно волонтёрство продлило людям жизнь. Но это сходится со всем остальным: похоже, когда ты приходишь к другим людям, это хорошо и для тебя самого.

Поэтому когда я говорю, что найти своих людей и есть награда угла Достижения, я не сентиментальничаю. Я говорю практично. Насколько мы можем судить, твои люди входят в число самых больших вещей, которые держат тебя в порядке.

Расскажу, как каждый из «Комнаты Б» нашёл своих.

Маркус: К июню, через три месяца после того, как он поставил стол, у него появились постоянные клиенты. Не толпа, а постоянные. Медсестра (оказалось, её зовут Таша) стала брать по два за ночь и стала неофициальным главой его отдела маркетинга. То есть рассказала про него всему третьему этажу. Три таксиста. Охранник, который выбросил половину своего первого дабла. Теперь он заказывал два с дополнительным перцем и говорил, что в первый раз было «недоразумение». Ночной радиоведущий,

который однажды упомянул его в эфире. После этого пришла волна студентов, которые больше не вернулись, и два пенсионера с бессонницей, которые вернулись. Группа ординаторов из приёмного отделения, которые звали его только «Даблы» и никак иначе. Однажды ночью в июне Таша принесла ему кофе. Она сказала: «Ты всегда приносишь нам еду. Кто-то же должен принести что-нибудь тебе». Маркус рассказал в «Комнате Б», что ему пришлось отвернуться и сделать вид, что он поправляет газовый баллон, чтобы никто не видел его лица. Он сказал: «Вот это бабушка и получала. Кофе в ответ».

Тео: В августе на его канале стало больше тысячи подписчиков. По меркам интернета это немного. Но Тео читал каждый комментарий и начал замечать закономерность. Многие его люди были постарше: мужчины и женщины за пятьдесят и шестьдесят, у которых в гаражах стояли велосипеды их молодости, и они хотели снова на них кататься. А многие были детьми лет двенадцати, тринадцати, без денег, с велосипедами от старших, которые хотели всё чинить сами. Он сказал, сияя: «Это дедушки и дети. Мои люди: дедушки и дети». Один мальчик по имени Элайджа прислал ему видео: он чинит свою цепь по методу Тео у себя на подъездной дорожке и комментирует всё серьёзным голосом, точь-в-точь как Тео. Тео посмотрел его девять раз.

Уолт: Ди продолжала приходить. Потом привела двух подруг из робототехники. Потом одна из них привела своего старшего брата, который бросил учёбу на станочника и хотел попробовать снова. К августу на

субботние занятия Уолта была очередь из одиннадцати человек. И мейкерспейс спросил, не может ли он вести занятия ещё и по средам. Уолт рассказал: «Я сказал, что подумаю. Думал примерно секунду».

Лена: Она нашла своих людей там, где не ожидала. Она начала вести субботние утренние встречи для тех, кто покупает первое жильё. И где? В нашей же библиотеке! В «Комнате А», через коридор от нас. Бесплатный кофе (лучше нашего). Она ждала четырёх человек. Пришли двадцать два. Многие были как Рафаэль: нервные, вежливые, уверенные, что задают глупые вопросы. Она сказала им: «Глупых вопросов не бывает. Бывают испуганные». Потом она призналась нам, что украла это у меня.

Прия: У неё это заняло больше времени, и это её удивило. Мы дойдём до этого в части третьей.

Вот на что я хочу, чтобы ты обратил внимание. Никто из них не нашёл своих людей, выпрашивая одобрение. Они нашли их, приходя снова и снова к тем, кого сами выбрали. Через отказы, через тишину, через отзывы в одну звезду и *бро, это мусор*. Люди пришли к *ним*. Потому что свет горел.

И ещё одно. Их люди оказались не теми, кого они ждали. Маркус ждал медсестёр, а получил ещё и таксистов. Тео ждал велосипедных фанатов, а получил дедушек и детей. Уолт не ждал никого, а получил очередь. Ты выбираешь, кому хочешь служить. А потом приходят твои люди и мягко поправляют твой прицел. Это не провал. Это работает фильтр.

Попробуй: Составь короткий список всех, кто хоть раз вернулся. Кто прочитал второй текст, пришёл на второе занятие, купил второй дабл. Это твои первые корабли. Напиши им пару слов. Не продажу. Просто «спасибо, что вернулся». Кстати, именно туда мы сейчас и идём.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Благодарность, День благодарения каждый день

ГЛАВА 13

Благодарность, а не аплодисменты

Когда люди слышат слово «благодарность», многие думают о том, чтобы их благодарили. Золотая звёздочка. «Без тебя мы бы не справились». Почётная табличка. Этот угол не про то. Про то была глава 7, и там мы назвали это фастфудом. Угол Благодарности смотрит в совсем другую сторону. Он не про то, что приходит к тебе за то, что ты сделал. Он про то, что выходит из тебя за то, что тебе дали. Это признательность. Это «спасибо». И вот почему это отдельный угол, а не просто приятное дополнение. Достижение значит выходить к людям и служить им, а это выматывает. Надежда значит верить в завтра, а это ставка. Благодарность остаётся единственным углом, который смотрит на *прямо сейчас* и говорит: «Вот это. Это уже хорошо». Без неё ты всё время наклонён вперёд. Благодарность позволяет откинуться на спинку стула.

Когда начинаешь говорить о благодарности, люди настораживаются. Звучит как надпись на диванной подушке. *Живи, смейся, благодари*. Звучит, как будто тебе говорят: «Да не грусти ты». А если тебе тяжело, фраза «будь

благодарен» может звучать как «хватит жаловаться на пожар, зато в доме тепло».

Поэтому давай я прямо скажу, чем благодарность не является.

Это не притворство, что всё хорошо. Можно быть благодарным и злым одновременно. Можно быть благодарным за своих детей и при этом хотеть упаковать их в коробку и отправить почтой в Перу на недельку. И то и другое правда.

Это не долг. Благодарность не значит, что ты кому-то должен. Можно сказать человеку спасибо и ничего ему не обещать.

Это не смирение с малым. Если ты благодарен за свою работу, это не значит, что нельзя хотеть работу получше. Это значит только, что ты замечаешь, что тебе даёт нынешняя, пока ищешь следующую.

А вот что благодарность *есть*: специально замечать хорошее и говорить об этом. Всё. Это прожектор, который ты направляешь на то, что мозг сам по себе не подсвечивает.

Потому что проблема вот в чём. У твоего мозга есть склонность к негативу. Он устроен так, чтобы замечать угрозы. Шорох в траве. Хмурое лицо начальника. Странную родинку. Это помогало нашим предкам выжить. Пропустил спелую ягоду? Ну, немного поголодал. Пропустил льва? Стал ужином. Вот мозг и научился орать про львов и шептать про ягоды. И сегодня, в мире, где львов почти нет,

он всё ещё орёт. Про письма. Про штрафы за парковку. Про то, что Жанна из бухгалтерии имела в виду под «как я уже писала в прошлом письме».

Благодарность и есть привычка делать погромче звук про ягоды.

Как ты, наверное, догадываешься, у Прии звук про львов был выкручен на максимум. Её работа в прямом смысле состоит в том, чтобы находить то, что сломано. Шестьдесят часов в неделю её мозгу платили за поиск ошибок. И он так в этом наловчился, что не мог остановиться. Квартира: капает кран. Приезд мамы: замечание про причёску. Собственное отражение: список дефектов, разложенный по степени серьёзности.

Она сказала: «Я ищу баги. Это буквально моя должность. Контроль качества».

Я спросил: «А как бы называлась противоположная работа?»

Она подумала.

«Не знаю. Искатель фич? На такое никого не нанимают».

Я сказал: «Можешь нанять себя сама».

Так появилась первая практика благодарности в «Комнате Б». И это была идея Прии. **Отчёт о фичах.** Каждый вечер перед сном: отчёт о багах наоборот, три вещи, которые сегодня сработали. Не «потрясающие» вещи. Просто работающие. *Автобус пришёл вовремя. Новенький на работе задал хороший вопрос. Суп был горячий.*

В первый вечер, как она нам рассказала, ей понадобилось двадцать минут, чтобы придумать три пункта. Долгое время у неё был только суп. В итоге она написала: 1. *Суп был горячий.* 2. *Не расплакалась на утренней планёрке.* 3. *...эта штука с А-А-Ах вроде работает?*

Вот с этого всё и начинается. Никто не начинает с «я благодарен за чудо жизни». Начинают с супа.

Попробуй: Сегодня вечером напиши отчёт о фичах. Три вещи, которые сегодня сработали. Они могут быть крошечными. «Телефон зарядился». «Собака обрадовалась мне». «Я не сказал гадость, которую подумал». Запиши их. Три вещи. И спать.

ГЛАВА 14

День благодарения каждый день

В США есть праздник, раз в год, в четвёртый четверг ноября. Вся страна останавливается и говорит «спасибо». Мы объедаемся, смотрим футбол, спим на диване с расстёгнутыми штанами. И где-то посреди этого кто-нибудь за столом обычно заставляет всех по кругу сказать, за что они благодарны. Все стонут. А потом, обычно, кто-то говорит что-то настоящее. И вот моё предложение: делай так каждый день. Не индейку. А вот это: по кругу за столом. День благодарения каждый день. Потому что один день благодарности в году всё равно что ходить в спортзал раз в год и удивляться, почему ты не сильный. Весь смысл в практике. И как в спортзале: первые занятия даются тяжело, потом легче, а потом однажды ты замечаешь, что изменилась сама твоя форма.

Скажу честно, как выглядит ежедневная благодарность. Потому что поначалу это не очень красиво.

Когда ты в первый раз садишься и пытаешься специально быть благодарным, получается деревянно. Неловко. Чувствуешь себя фальшиво. Пишешь «моя семья» и «моё здоровье», потому что так положено отвечать. Как

участница конкурса красоты, которая говорит «мир во всём мире». А потом мозг сразу начинает спорить. *Твоя семья? Сестра не звонила месяц. Твоё здоровье? А колено?*

Это нормально. Так ощущается первый праздничный ужин с самим собой. Я гораздо подробнее расскажу об этом в следующей главе. Главное: продолжать приходить к столу.

Вот самая простая форма ежедневной благодарности, какую я знаю. Именно так мы и делали в «Комнате Б»:

Утро: одно «спасибо», пока ноги ещё не коснулись пола. Одно. Вслух или про себя. «Спасибо за кровать». «Спасибо за кофе, который сейчас будет». Так ты направляешь прожектор, пока мозг не схватил его для дежурства по львам.

День: одно «спасибо» человеку. Сообщение, записка или вслух, неважно. «Спасибо, что прикрыл меня». «Спасибо за нут». Об этом гораздо больше в главе 18.

Вечер: отчёт о фичах. Три вещи, которые сработали.

Всё. Это занимает минуты четыре в сумме. Меньше, чем почистить зубы.

Уолт сильно сопротивлялся.

Он сказал: «Я не буду вести дневник. Мне шестьдесят восемь лет».

Я сказал: «Это не дневник. Это журнал. Как журнал техобслуживания станка».

Лицо у него изменилось. Уолт вёл журналы техобслуживания сорок лет. У каждого станка в его цеху на

заводе была маленькая планшетка: дата, что проверили, что смазали, что работает хорошо.

Он сказал нам: «Станок, который не записывают в журнал, скоро сломается, и никто не поймёт почему».

И он завёл журнал техобслуживания благодарности. Взял настоящую планшетку с зажимом. Повесил её на гвоздь в своей мастерской в гараже. Каждый вечер перед сном он выходил в гараж, включал голую лампочку и писал три строчки своим квадратным почерком станочника.

Записи первой недели он прочитал нам с каменным лицом:

Пн: Кофе хороший. Грузовик завёлся. Дочь позвонила.
Вт: Кофе хороший. Соседская собака не лаяла.
Ср: Кофе хороший.

Он сказал: «Среда была короткий день».

Но к третьей неделе строчки стали длиннее. *Пт: Ди разобралась с задней бабкой, я ей даже не подсказывал. Хорошая девчонка. Помидоры пошли. Джун посадила их из семян в 2019-м. Всё ещё растут.*

После этой строчки он замолчал. И никто ничего не говорил какое-то время. И так было правильно.

У этого есть научная основа, и мы как следует разберём её в главе 21. Но не думаю, что Уолту нужна была наука. Ему нужна была планшетка. Кому-то из нас нужна наука, а кому-то правильная «упаковка». Найди упаковку, которая похожа на тебя. Планшетка. Заметка в телефоне. Доска на холодильнике. Голосовая заметка в машине. Тео вёл свой список в описании скрытого видео на YouTube, которое

видел только он сам. По-моему, ничего более девятнадцатилетнего я в жизни не слышал.

Упаковка неважна. Важно, чтобы каждый день.

Попробуй: Выбери свою упаковку сегодня. Не завтра, а сегодня. Блокнот, планшетка, заметка в телефоне, стикер на зеркале. Назови её как-нибудь по-своему. У Уолта это «ЖУРНАЛ ТО». У Прии «Отчёт о фичах». У Лены «Что пошло как надо», и это очень в духе Лены. А потом сделай сегодняшние три пункта.

ГЛАВА 15

Первый ужин выходит неловким

Когда ты в первый раз по-настоящему садишься поблагодарить себя, других и мир, это будет похоже на семейный праздничный ужин. Все ведут себя идеально ровно одиннадцать минут. А потом кто-то вспоминает «то самое». Ты знаешь, о чём я. То, что случилось много лет назад и о чём никто не говорит. Только этот ужин проходит у тебя в голове. И на каждом стуле за столом сидит какая-то часть тебя. Вот часть, которая гордится. Вот часть, которой стыдно. Вот часть, которая до сих пор злится на отца. А вот часть, которая считает всю эту благодарность глупостью и всё время тайком смотрит в телефон под столом. Когда ты пытаешься сказать слова благодарности, они все начинают говорить разом. Это нормально. Так и должно быть неловко. Первые ужины тяжёлые. Но есть хорошая новость: каждый следующий чуть лучше. Потому что каждый раз что-то проветривается. И однажды будет ужин, где все просто едят, смеются и передают друг другу картошку. Вот к нему ты и идёшь.

Давай я опишу первый ужин подробнее. По-моему, полезно знать, чего ждать.

Ты садишься написать отчёт о фичах или сказать утреннее «спасибо». И начинаешь: «Я благодарен за...»

И тут голос с дальнего конца стола говорит: *За что? Тебя обошли с той должностью.*

Другой голос говорит: *Не будь неблагодарным, людям гораздо хуже.*

Третий: *Какая банальщина. Ты кто, Опра?*

И ещё один, тихий, тот, что сидит у двери на кухню, говорит совсем тихо: *Я устал.*

Это твоя семья. Вся компания. Они живут у тебя в голове всю твою жизнь. И никто ни разу не усадил их вместе за стол. Конечно, они будут ссориться.

Первый ужин Лены был самым тяжёлым во всей «Комнате Б». Она рассказывала о нём с каким-то испуганным смехом.

Она села в воскресенье вечером, когда дети легли спать. С бокалом вина и с телефоном, открытым на «Что пошло как надо». Ей хотелось сделать очень хороший отчёт. На золотую звёздочку. Она напечатала: *Я благодарна за своих детей.*

И тут же, по её словам, голос в голове сказал: *Тогда почему ты пропустила игру Джордана в четверг из-за показа дома?*

Она напечатала: *Я благодарна за свою работу.*

Голос: *Ты про ту работу, которая съела твой брак?*

Она напечатала: *Я благодарна за себя.*

И тогда, сказала она, голос, *точь-в-точь как у её мамы*, произнёс: *Ну, кто-то же должен.*

Она отложила телефон, допила вино и легла спать.

Она сказала: «Это было как День благодарения в 2011 году. Когда мама сказала новому парню моей сестры, что он „кажется милым для стоматолога“. Все просто уставились в тарелки».

Я спросил: «А на следующий вечер ты повторила?»

Она сказала: «Да. Сама не знаю почему».

«И как прошёл второй ужин?»

«Всё равно плохо. Но я знала, что будет, так что было не так обидно. Как когда заранее знаешь, что дядя опять заговорит о выборах, и готовишь ответ».

«А третий?»

«Я сказала: „Я благодарна за своих детей“. Голос опять сказал про игру Джордана. А я ответила (вслух, у себя на кухне, как сумасшедшая): „Да. Я её пропустила. И я всё равно за него благодарна“. И голос просто… замолчал».

Вот это и есть проветривание. Вот что происходит, когда ты снова и снова возвращаешься к столу. Голоса не исчезают: это семья, они там живут. Но их слышат. А голосу, который услышали, больше не нужно кричать. Семейный ужин наполовину невыносим потому, что все держали что-то в себе целый год. Как только это сказано, в комнате меняется температура.

К шестому или седьмому ужину, по словам Лены, мамин голос всё ещё приходил. Но говорил меньше. А однажды вечером, когда она напечатала *Я благодарна за себя*, повисла пауза. И тихий голос у двери на кухню сказал: *Спасибо*.

Она сказала: «Я плакала в свой пино гриджо. Очень достойно».

Вот примерно чего ждать, чтобы не бросить слишком рано:

Ужины 1-3: Неловко. Споры. Много *да, но*. Будешь чувствовать себя фальшиво. Продолжай.

Ужины 4-10: Всплывают те же споры, но ты начинаешь их узнавать. О, *опять голос «ты этого не заслуживаешь»*. *Привет*. Когда ты их узнаёшь, у них остаётся примерно половина силы.

Ужины 10-30: Что-то сдвигается. Некоторые голоса замолкают. Некоторые начинают с тобой соглашаться. Благодарность даётся легче. Ты ловишь себя на том, что днём замечаешь хорошее, чтобы принести его к ужину. Как ребёнок, который бережёт историю, чтобы рассказать её в машине по дороге домой.

А потом: Это просто ужин. Иногда отличный, иногда скучный, пару раз всё равно идёт наперекосяк. Но это *твой* стол, и ты знаешь всех, кто за ним сидит.

Попробуй: Сегодня вечером, когда будешь писать свои три пункта, заметь голоса, которые спорят. Не сражайся с ними. Просто назови их. «А, это критик». «Это тот, что звучит как мама». «Это уставший». Если хочешь, запиши их

имена на полях. Ты никого не выгоняешь. Ты просто проводишь перекличку.

ГЛАВА 16

Из-за стола не уйдёшь

На настоящем семейном ужине, когда становится совсем плохо, можно встать. Сказать, что надо подышать. Посидеть в машине, полистать телефон, уехать домой пораньше. Но есть один ужин, с которого уйти нельзя никогда: тот, что внутри тебя. Ты находишься внутри себя. Там ты живёшь. Там нет машины, в которой можно посидеть. Нет никакого «я, пожалуй, пойду пораньше». Куда бы ты ни пошёл, весь стол идёт с тобой. На работу, в спортзал, на пляж, на дно бутылки. Да, можно сделать телевизор погромче, чтобы их заглушить. На время. Многие так и делают. Но как только телевизор выключается, вот они, всё так же сидят за столом и ждут. Поэтому настоящий выбор у тебя только один: как ты будешь с ними сидеть. Тебе придётся иметь дело с собой. И честно? Это хорошая новость. Потому что всё, что ты сделаешь за этим столом, пойдёт с тобой куда угодно.

Хочу поговорить о побеге. Потому что мы все в этом мастера.

Современный мир похож на огромный шведский стол способов уйти из-за стола, формально не уходя. Можно листать ленту. Можно смотреть сериал запоем. Можно задерживаться на работе, потом ещё дольше. Можно пить,

можно ходить по магазинам, можно третий раз отмыть кухню, можно перебрать гараж. Можно заполнить подкастом каждую тихую минуту, чтобы никогда-никогда не услышать, что хочет сказать тихий голос у двери на кухню.

Во всём этом нет ничего злого. Я сам люблю посмотреть сериал запоем. Но когда ты используешь это, чтобы не садиться за стол, оно работает как номер в отеле: удобно, чисто, но не дом. Рано или поздно придётся выехать. И когда выедешь, вернёшься домой к тому же ужину, с той же семьёй. Только теперь они ещё и обижены, что тебя не было.

У Маркуса был свой способ уйти из-за стола. Я узнал его сразу, потому что сам когда-то делал так же: работа. Четырнадцать часов в стейк-хаусе, потом четыре часа за столом с даблами. По любым меркам он достигал. Но в его дне нигде не было тишины.

В самом начале он гордо сказал: «Я не останавливаюсь. Если остановлюсь, начну думать».

Я спросил: «О чём?»

Он долго не отвечал. Потом сказал:

«О бабушке».

Она умерла за четыре года до этого. Он не полетел на Тринидад на похороны. Не смог отпроситься с работы и не мог позволить себе билет в ту неделю. И с тех пор он злился. Злился на ресторан. Злился на себя. Больше всего, сказал он, злился на себя.

Я спросил: «И когда ты с ней разговариваешь?»

«Она умерла».

«Я знаю. Когда ты с ней разговариваешь?»

Он посмотрел на меня как на сумасшедшего. Но в следующий вторник пришёл и сказал:

«Ладно. Я попробовал».

Вот что он сделал. В конце ночи за столом, около четырёх утра, когда последняя медсестра ушла обратно в больницу, улица затихла, а газовый баллон ещё потрескивал, остывая, он сел на бордюр с последним даблом. Один он всегда оставлял себе. И ел его медленно. А перед тем как начать есть, сказал вслух: «Спасибо, бабушка».

Вот и всё. Два слова.

Он сказал: «И тут всё, что я носил в себе, поднялось наружу. Всё сразу. Похороны. Что я не поехал. Что я позволил шефу три года отговаривать меня готовить её еду. Всё это, прямо там, на бордюре».

«И что ты сделал?»

«Сидел. А куда мне было идти? Четыре часа утра».

Вот оно. Вот это и есть стол. А *куда мне было идти*? Идти некуда. И когда ты это принимаешь, случается странная вещь: ты перестаёшь тратить силы на попытки уйти. И вкладываешь эти силы в разговор.

После этого он делал так каждую ночь. «Спасибо, бабушка». Иногда это были только два слова, и он съедал свой дабл.

Иногда это были десять минут на бордюре с кучей чувств. Несколько раз, как он рассказывал, он смеялся. Вспоминал какую-нибудь её смешную фразу. Например, что она называла микроволновку «дьявольской печкой» и отказывалась ей пользоваться. А однажды, недель через шесть, он сказал эти слова и просто съел дабл. И было вкусно. И больше нечего было сказать. Всё проветрилось.

Он сказал: «Это как когда наконец моешь холодильник. Ты неделями его открываешь и чуешь, что чем-то пахнет. И наконец вытаскиваешь всё и протираешь. А на следующий день открываешь, и он пахнет просто холодильником».

Вот что я хочу, чтобы ты забрал с собой. Благодарность помогает сидеть за столом и не воевать. Уйти ты не можешь. Заставить всех замолчать не можешь. Но ты можешь быть тем за столом, кто говорит «спасибо». Еде. Людям, которые её приготовили. Людям, которых уже нет. Себе, за то, что пришёл. А «спасибо» умеет менять настроение в комнате. Очень трудно продолжать орать на того, кто тебя только что поблагодарил. Даже если этот кто-то ты сам.

Попробуй: Найди сегодня один момент, когда ты обычно уходишь из-за стола. Тянешься к телефону, включаешь телевизор, открываешь холодильник просто так. Вместо этого посиди шестьдесят секунд. Сделай одно А-А-Ах. Потом скажи одно «спасибо», вслух, тому, кто придёт на ум. А потом, если всё ещё хочется, бери телефон. Можно. Просто сначала ты одну минуту посидел за столом.

ГЛАВА 17

Спасибо, я

Из всех людей за столом реже всех мы благодарим себя. Мы скажем спасибо водителю автобуса. Бариста. Незнакомцу, который придержал дверь. А тот, кто поднял нас с кровати сегодня утром? Кто протащил нас через тот ужасный год? Кто шёл дальше, когда хотелось всё бросить? Ему ничего. Обычно даже наоборот: критика, сравнения, длинный список того, что он сделал не так. Представь, что ты так обращаешься с другом. Друг вынес тебя на руках из самых тёмных времён. А ты каждый вечер сажаешь его напротив и зачитываешь его провалы. Такой друг долго рядом не продержится. Сказать спасибо себе не значит любоваться собой. Это техобслуживание. Как замена масла в двигателе, который возит тебя повсюду.

Когда я впервые предложил это в «Комнате Б», реакция была как всегда. Уолт фыркнул. Тео сказал: «Кринж». Лена спросила: «А это не слишком… эгоистично?»

Тогда расскажу тебе про Кристин Нефф. Она психолог из Техасского университета. Всю свою карьеру она изучает то, что называет **самосостраданием**. Это когда ты обращаешься с собой так же по-доброму, как с другом, которому тяжело. По её исследованиям, у самосострадания три части. Первая: быть к себе добрым, а не судить себя

жёстко. Вторая: помнить, что трудности входят в человеческую жизнь. Ты не какой-то особенно сломанный. Третья: замечать болезненные чувства, но не тонуть в них и не отмахиваться. Её работа и исследования после неё показали: самосострадание связано с лучшим самочувствием, меньшей тревогой и депрессией. И вот что удивило людей: мотивации становится *больше*, а не меньше. Кто добр к себе после неудачи, тот чаще пробует снова. Кто себя грызёт, тот чаще сдаётся.

Это последнее очень важно. Мне кажется, большинство из нас не благодарит себя из страха разлениться. Мы думаем, что внутренний критик и держит нас в тонусе. Что если перестать на себя орать, мы навсегда ляжем на диван и будем есть хлопья прямо из коробки. Но так это не работает. Критик не заставляет тебя двигаться. Он просто делает движение мучительным.

Представь себе тренера. У тебя был тренер, который только орал? Может, ты неделю бегал быстрее. От страха. Но спорт ты не полюбил. И бросил при первой возможности. А тренеры, которые правда делали людей сильными, говорили: «Хорошо. Ещё раз. У тебя получается». Они замечали, что ты сделал правильно.

«Спасибо, я» значит стать таким тренером для себя.

Вот как мы делали это в «Комнате Б». В конце отчёта о фичах добавь ещё одну строчку: **«Спасибо, я, за ____»**.

Первые попытки были корявыми.

Прия: *Спасибо, я, за то, что… пошла на работу.* (Она сказала, что даже у неё в голове это прозвучало с сарказмом.)

Тео: *Спасибо, я, за то, что не выкинул телефон в реку.*

Уолт две недели наотрез отказывался.

Но они продолжали писать. И постепенно строчки становились точнее. И честнее.

Прия, через три недели: *Спасибо, я, за то, что сказала начальнику: сроки нереальные. Хотя голос у меня дрожал.*

Тео: *Спасибо, я, за то, что выложил видео, хотя звук был плохой. Илайдже нужно было узнать про износ цепи, пока велик не сломался.*

Лена: *Спасибо, я, за то, что ушла из офиса в пять и успела на игру Джордана. Он увидел меня на трибуне. Сделал вид, что не увидел. Но увидел.*

И наконец Уолт, на пятой неделе, своим квадратным почерком на планшете с зажимом: *Спасибо, Уолт, что встаёшь. Иногда это тяжело. А ты всё равно встаёшь.* Вслух он это не прочитал. Он дождался, пока все уйдут, протянул мне планшет и дал прочитать. Потом забрал его и молча ушёл к своему пикапу. Я этого никогда не забуду.

Вот хитрость, благодаря которой это работает: **благодари себя за старание, а не за результат.** «Спасибо, я, за повышение» звучит приятно. Но работает, только когда тебя повышают. «Спасибо, я, за то, что готовился к собеседованию, хотя было страшно» работает всегда. Даже когда работу ты не получил. Старание всегда в твоих руках. Значит, за него всегда можно сказать спасибо.

Есть и другая хитрость, если застрял. Посмотри на себя со стороны. Представь друга, у которого был ровно твой день. Проснулся уставшим. Разбирался с начальником. Накормил детей. Ответил на письма. Ни на кого не наорал (или наорал, а потом извинился). Что бы ты сказал такому другу? Ты бы сказал: «Ого, сколько ты сегодня успел. Спасибо, что держишься». Скажи это себе. Теми же словами. Ты и есть этот друг. И ты же тот, кому это нужно.

Попробуй: Сегодня вечером, после трёх пунктов, допиши: «*Спасибо, я, за* ____». Поблагодари себя за одно старание, а не за один результат. Если ничего не приходит в голову, поблагодари себя за то, что прочитал эту главу. Это считается. Ты стараешься. Стараться и есть всё.

ГЛАВА 18

Спасибо, ты

Сказать спасибо другому человеку вслух: одна из самых дешёвых, быстрых и сильных вещей, на которые способен человек. И почти никто не делает этого достаточно. Почему? Потому что нам кажется, что будет неловко. Что человек смутится. Или решит, что мы странные. Или он и так знает, зачем говорить? И все эти страхи ошибочны. Учёные это проверили. Люди, которые пишут благодарственные записки, раз за разом недооценивают, как обрадуется получатель. И переоценивают, насколько будет неловко. Это снова разрыв симпатии, только в другой шляпе. Другой человек хочет это услышать сильнее, чем ты думаешь. Так что скажи. Вслух. Конкретно. Сегодня. Это ничего не стоит. А для него это может стать лучшим событием за всю неделю.

В 2018 году два исследователя из Чикагского университета, Амит Кумар и Николас Эпли, провели серию экспериментов. Их результаты стоило бы повесить на каждый холодильник в мире. Они попросили людей написать короткое благодарственное письмо тому, кто сильно повлиял на их жизнь. Перед отправкой авторы писем предсказывали, что почувствует получатель.

Насколько удивится? Насколько обрадуется? Насколько ему будет неловко?

Потом письма отправили и спросили самих получателей.

Авторы ошибались каждый раз. И всегда в одну сторону. Они недооценили, насколько получателям будет приятно. Недооценили, как сильно их удивит написанное. И переоценили неловкость. Получатели были *в восторге*. Неловкость, которой так боялись авторы, жила в основном у них в голове.

А вот грустная часть, на которую указали исследователи. Мы неправильно оцениваем, как приятно будет человеку получить спасибо, и поэтому не отправляем его. Мы придерживаем самую лёгкую доброту, какая у нас есть, просто потому что ошиблись в расчётах.

Есть и исследование постарше. В 2005 году Мартин Селигман с коллегами проверили несколько упражнений, которые должны были делать людей счастливее. Одно называлось **визит благодарности**. Ты пишешь письмо человеку, который был к тебе особенно добр, но которого ты так толком и не поблагодарил. А потом приносишь письмо лично и читаешь ему вслух. Из всего, что проверяли, визит благодарности дал самый большой мгновенный скачок счастья. Примерно через месяц эффект прошёл. И это кое-что говорит. Это не прививка на всю жизнь. Это витамин. Его надо принимать постоянно.

Лена, которая всем угождает, была в этом прирождённым талантом. Она благодарила людей без остановки. «Огромное спасибо!» «Ты лучший!» «Спасибо-спасибо-

спасибо!» Но когда я попросил её написать одно конкретное благодарственное письмо, она замерла.

Она сказала: «Я же всё время говорю спасибо».

Я ответил: «Ты говоришь *спасибки*. Это другое. „Спасибки“ как рукопожатие. Благодарственное письмо как объятие».

Разница в конкретике. «Спасибо за всё» ничего не говорит. «Спасибо за ту ночь в 2019-м, когда ты сидела со мной на парковке у больницы. Ничего не говорила. Просто протянула мне KitKat» говорит *всё*. Подарок как раз в подробностях. Они показывают человеку, что ты его увидел. Не его общую доброту, а одну конкретную вещь, которую он сделал и которая была важна.

Лена написала письмо своей учительнице английского из старшей школы, миссис Окафор. Однажды та оставила её после урока. Не чтобы отругать. А чтобы сказать, что Ленино сочинение о разводе родителей стало самым смелым, что она прочитала за год. Лене было пятнадцать. Дома о разводе никто не сказал ни слова. Миссис Окафор была первым взрослым, кто сказал.

Лена нашла её в соцсетях. Учительница была на пенсии, ей было семьдесят четыре, жила она в двух часах езды. Лена отправила письмо по почте. Две недели была тишина. Лена была уверена, что всё испортила и вышло неловко.

(Разрыв симпатии. Кумар и Эпли. Известная погрешность датчика. Прибавь 20 процентов.)

А потом пришла открытка. От руки, дрожащим почерком. Там было написано, что миссис Окафор прочитала письмо

за кухонным столом четыре раза. А потом позвонила своей дочери и прочитала его ей по телефону. В открытке говорилось: «*Я преподавала тридцать один год. И всегда думала: осталось ли хоть что-нибудь?*»

Лена читала это в «Комнате Б» и дважды останавливалась.

Она сказала: «Я чуть не передумала отправлять».

Все чуть не передумывают. В этом весь смысл.

Вот как написать спасибо, которое попадёт в цель:

Назови конкретную вещь. Не «ты всегда был рядом». *Что* именно человек сделал? *Когда*?

Скажи, что это дало тебе. «Благодаря этому я…» Эту часть люди пропускают. А она важнее всего. Человеку хочется знать, что это было не зря.

Ничего не проси. Никаких «и ещё, не мог бы ты…». Никаких «давай как-нибудь встретимся!», если ты этого не хочешь. Спасибо с просьбой в придачу уже превращается в счёт к оплате.

Пиши коротко. Трёх-пяти предложений часто хватает. Ты не надгробную речь пишешь. Ты протягиваешь человеку цветок.

Прие уголок Благодарности давался труднее, чем всем остальным. Свою записку она написала на работе. Один абзац младшему разработчику, тихому парню по имени Сэм. Она поблагодарила его за исправление, которое он сделал три месяца назад. Оно спасло её от целых выходных перетестирования. Она ни разу об этом не упоминала. И

никто не упоминал. А он исправил это в четверг в одиннадцать вечера, хотя его никто не просил.

Сэм ответил одной строчкой: *Мне ещё никто никогда не говорил спасибо за исправленный баг.* А на следующее утро на столе у Прии стояла коробка пончиков. На стикере было написано: *для отчёта о фичах*. Оказывается, он случайно услышал, как она кому-то про это рассказывала.

Для Прии это стало началом кое-чего. Запомни этот момент. Мы к нему ещё вернёмся.

Попробуй: Вспомни одного человека, который сделал для тебя что-то конкретное и важное, а ты его так толком и не поблагодарил. Напиши ему три-пять предложений: что он сделал, что это дало тебе, и спасибо. Отправь. Не жди идеального момента. Идеальный момент наступает, когда ты нажимаешь «отправить».

ГЛАВА 19

Спасибо Богу, Вселенной или чат-боту

У некоторых «спасибо» нет очевидного адресата. Закат. То, что ты сегодня проснулся. Незнакомец, который вернул тебе кошелёк и ушёл, пока ты не успел узнать его имя. Как твой ребёнок смеялся за завтраком. Кого за это благодарить? Тысячи лет ответ был простым: благодари Бога или богов. И для многих людей это до сих пор отличный ответ. Но если это не про тебя (если ты агностик, атеист или просто не уверен), не пропускай спасибо только потому, что не знаешь, куда его отправить. Поблагодари Вселенную. Жизнь. Солнце, за то, что оно делает свою солнечную работу. Честно говоря, сейчас можно поблагодарить даже ИИ, и люди так делают. Вот секрет: не так важно, кто получит твоё спасибо. Важно, что ты его скажешь. Спасибо нужно в основном тебе самому. Это мышца, а не письмо. А мышце всё равно, кто держит гантели.

Как и ожидалось, больше всех из-за этой темы ворчал Уолт.

Он сказал: «И кого мне благодарить за помидоры? Их посадила Джун. Джун больше нет. Солнце? Солнцу плевать. Это шар газа».

Я спросил: «А Джун ты сказал спасибо?»

Он долго на меня смотрел. Потом сказал: «Она умерла».

«Бабушка Маркуса тоже. А он благодарит её каждый вечер».

Уолт повернулся к Маркусу. Тот кивнул. Маркус сказал: «Каждый вечер. На бордюре. С даблом в руке».

Уолт убавил звук на слуховом аппарате. Потом, через долгую минуту, прибавил обратно.

Он спросил Маркуса: «А это не по-дурацки?»

Маркус сказал: «По-дурацки. Где-то неделю. А потом нет».

Больше Уолта уговаривать не пришлось. Не мне. Другому мужику, который тоже кого-то похоронил.

На следующей неделе Уолт рассказал, что начал говорить «Спасибо, Джун», когда утром собирает помидоры. Только это. Себе под нос, чтобы соседи не услышали. Он сказал: «Я не думаю, что она меня слышит. Я атеист. Я знаю то, что знаю». Он помолчал. «Но это как замкнуть цепь. Там давно стоит ток, и ему некуда деться. А когда говоришь вслух, ты даёшь ему заземление».

Уолт был станочником. Но иногда мне кажется, что он был ещё и поэтом, которого обманом заманили работать на завод.

Вот что я понял про благодарность тем, кто не может поблагодарить в ответ.

Бог, если ты веришь. Прекрасно. У тебя есть готовый адрес и несколько тысяч лет практики, встроенной в твою

традицию. Пользуйся. Благодарственные молитвы входят в число самых древних форм благодарности у людей. Я тебе тут не нужен.

Вселенная, если ты где-то посередине. Многим людям это подходит. «Спасибо, Вселенная» за место на парковке. Звучит глупо. Так и задумано. Вселенная большая, она не обидится.

Люди, которые стоят за вещью. Это мой любимый вариант для атеистов вроде Уолта. За каждой хорошей вещью в твоей жизни стоит цепочка людей. Помидоры: Джун, которая их посадила. Компания, которая продала семена. Люди, которые вывели этот сорт сто лет назад. Фермер, который вырастил семена. Твой утренний кофе: фермер в Колумбии, обжарщик, водитель грузовика, бариста. Большинство из них ты никогда не встретишь. Всё равно поблагодари. «Спасибо тому, кто это обжарил». Так ты замечаешь, что тебя держит целая сеть незнакомых людей.

Вещи. Машина, которая завелась на морозе. Колени, которые ещё гнутся. Телефон, который сел ровно в тот момент, когда ты зашёл домой. Люди смеются, но у этого тоже долгая традиция: благодарить свои инструменты, свой дом, свою обувь, когда её снимаешь. Дело не в том, что обуви не всё равно. Дело в том, что, когда ты замечаешь вещи, ты живёшь с ними по-другому.

ИИ. Скажу, раз уж спрашивают. Да, чат-бота можно благодарить. Многие говорят ИИ-помощникам «пожалуйста» и «спасибо». Отчасти по привычке, отчасти

потому, что так просто правильно. Нужно ли это машине? Не так, как человеку. Но если ты из тех, кто говорит спасибо всему (машине, собаке, водителю автобуса, солнцу), ты тренируешь определённый способ жить. Каждое спасибо, даже тому, кто его не почувствует, становится ещё одним подходом для мышцы. Тео полжизни разговаривает с ИИ, чтобы писать сценарии для видео. Он начал заканчивать каждую сессию словами: «Спасибо, помогло». Он признался: «Это в основном для меня. Напоминает, что я всё сделал не в одиночку».

Вот именно. Благодарность помогает напомнить себе, что ты всё сделал не в одиночку. Ты никогда так не делал. Никто так не делал.

И вот ещё мысль, особенно для атеистов и агностиков. Как следует я вернусь к ней в главе 24. Заметь, как *хорошо* становится, когда есть куда отправить спасибо. Заметь это маленькое облегчение, как будто поставил на пол тяжёлую сумку. Это чувство значит, что твой мозг делает то, для чего он создан. Чтобы позволить ему это, не нужно верить во что-то особенное.

Попробуй: Сегодня поблагодари три вещи, которые не могут поблагодарить в ответ. Одного человека, которого рядом нет (он умер, далеко или это незнакомец, которого ты никогда не встретишь). Один предмет. И что-то одно большое: Бога, Вселенную, жизнь, солнце, любое слово, которое тебе подходит. Вслух, если получится. Заметь, какое спасибо далось легче всего. Может, это и есть твой адрес для больших «спасибо».

ГЛАВА 20

Проветри

Благодарность, которая обходит трудное стороной, похожа на освежитель воздуха в комнате, где кто-то сдох. Где-то час пахнет хвоей. А потом пахнет хвоей и дохлятиной, а это ещё хуже. Настоящая благодарность не про то, чтобы делать вид, будто всё хорошо. Она про то, чтобы проветрить комнату. Тогда появится место заметить хорошее. Вот почему так важна метафора семейного ужина. Ужины со временем становятся лучше не потому, что все начинают притворяться. А потому, что кое-что наконец проговаривают. Обиду с 2011 года наконец достают, обсуждают и откладывают в сторону. В комнате становится легче, потому что её проветрили, а не побрызгали духами. Так что если твоя практика благодарности всё время натыкается на злость, горе, обиду или страх, это хорошо. Значит, ты сидишь за настоящим столом. Сначала выпусти это наружу. Потом скажи спасибо.

Есть целый пласт исследований о том, как выговориться. Начал их психолог Джеймс Пеннебейкер в 1980-х. Он просил людей писать по пятнадцать-двадцать минут в день, несколько дней подряд, о самом тяжёлом, что случилось в их жизни. Не только что произошло, но и что они при этом чувствовали. Самые глубокие мысли и

эмоции. Другие участники писали о чём-то нейтральном, например, о планах на день. В ранних работах Пеннебейкера и во многих исследованиях после них те, кто писал о трудном, в следующие месяцы реже ходили к врачу. И во многих исследованиях говорили, что в целом чувствуют себя лучше. Не каждое исследование находит то же самое, и эффект обычно скромный. Но сама идея держится на удивление хорошо: когда облекаешь болезненный опыт в слова, его легче переварить.

Это не совсем благодарность. Это шаг перед благодарностью. Ты расчищаешь стол, чтобы было куда поставить еду.

Тео это было нужно больше, чем он готов был признать.

Когда я впервые попросил его поблагодарить себя, он написал, как ты помнишь: *спасибо, я, за то, что не выкинул телефон в реку*. Это была шутка. Ну, почти. Но через несколько недель его отчёты о фичах стали короткими и резкими. Как будто он писал их, стиснув зубы. 1. *Видео выложено*. 2. *Починил переключатель*. 3. *Неважно*.

Однажды вечером после «Комнаты Б», пока он складывал стулья, я сказал ему: «Что-то застряло».

«Ничего не застряло», ответил он.

«Ладно», сказал я.

Он сложил ещё два стула. Потом сказал: «Отец считает меня неудачником».

Отец хотел, чтобы Тео окончил колледж. Причём именно инженерный, потому что Тео всегда хорошо разбирался в

механике. Когда Тео бросил учёбу, отец сказал фразу, которую Тео с тех пор носил с собой: *Ты что, всю жизнь будешь чинить велосипеды? Это не профессия, это хобби для пенсионеров.*

Тео сказал: «Каждый раз, когда я пишу „я благодарен за свой канал“, я слышу, как он говорит „хобби для пенсионеров“. И всё. Не могу».

Тогда я дал ему задание по Пеннебейкеру. Двадцать минут, три вечера подряд. Пиши про отца. Всё. Не чтобы отправить, а просто чтобы выпустить наружу. Злость, обиду, то, что хотел бы сказать, то, чего боишься, что окажется правдой.

Он сделал это голосовыми заметками, а не письменно. Ходил ночью по своему району и говорил в телефон. Двадцать пять минут в первый вечер. Тридцать во второй. На третий вечер, рассказал он, минут через десять он вдруг заговорил о том, как ему было восемь. Отец учил его заклеивать проколотое колесо прямо у дома, на подъездной дорожке. Они сделали всё неправильно, переделывали три раза, и отец так хохотал, что сел прямо на бетон.

«Я про это забыл», сказал Тео. «Забыл, что это он меня научил».

Вот что делает проветривание. Ты открываешь окно, чтобы выпустить плохой запах. А иногда вместе с воздухом залетает хороший, о котором ты давно забыл.

На следующей неделе в отчёте о фичах у Тео было: *Спасибо, папа, за то колесо. Даже если ты не знаешь, я этим занимаюсь*

из-за тебя. Отцу он это не отправил. Пока нет. Но написал. А голос про «хобби для пенсионеров», по его словам, стал тише. Не исчез. Стал тише. «Как будто он теперь в другой комнате».

Вот как проветривать, не теряясь в этом:

Дай этому рамки. Пятнадцать-двадцать минут. Таймер. Блокнот или голосовая заметка. Таймер прозвенел, значит, остановись. Ты открываешь окно, а не сносишь стены.

Пиши, чтобы выпустить, а не чтобы отправить. Это не письмо. Никто его не прочитает. Можешь сжечь, удалить или убрать в ящик. Смысл в том, чтобы облечь это в слова.

Потом сделай одно А-А-Ах. Выдохни всё из лёгких. Закрой портал. Что бы ты сейчас ни растревожил, выпусти часть этого вместе с выдохом.

Потом скажи одно спасибо. Хоть самое маленькое. Не чтобы замазать то, что ты написал. А чтобы поставить на стол рядом с этим что-то ещё. Злость и благодарность могут сидеть бок о бок. Они обе из одной семьи.

И одно серьёзное замечание. Если проветривание поднимает что-то слишком большое (травму, горе, которое тебя поглощает, мысли о том, чтобы причинить себе вред), это не знак, что надо продираться в одиночку. Это знак, что пора позвать профессионала. Работа психотерапевта как раз в том, чтобы помочь тебе посидеть за трудным столом. Позвонить ему не значит провалить эту книгу. Это значит делать всё правильно.

Попробуй: Выбери одну вещь, которая всё время мешает твоей благодарности. Поставь таймер на пятнадцать минут. Напиши или наговори про неё всё, без фильтров, не для отправки. Когда таймер прозвенит, остановись, сделай одно А-А-Ах и напиши одно спасибо. Любое. Потом закрой блокнот и займись чем-нибудь руками.

ГЛАВА 21

Книга учёта

Хочешь знать, правда ли «считать свои радости» что-то даёт? Тебе будет приятно узнать, что кто-то буквально это проверил. Исследователи взяли обычных людей и разделили на группы. Одна группа записывала то, за что благодарна. Другие писали о неприятностях или просто о нейтральных событиях. Так продолжалось неделями. Учёные следили за настроением, здоровьем, сном и даже за тем, сколько люди занимаются спортом. И группа благодарности, как правило, выигрывала. Эти люди были счастливее, настроены позитивнее, а в некоторых случаях сильнее связаны с другими людьми. Это не магия. Эффект не огромный. Но он настоящий, дешёвый, и начать можно сегодня вечером. Список благодарностей и есть книга учёта. Текущий счёт того, что идёт хорошо. И как с любым счётом: если ничего туда не записывать, будешь уверен, что ты банкрот.

Это исследование 2003 года, его авторы Роберт Эммонс и Майкл Маккалоу. Его опубликовали в *Journal of Personality and Social Psychology*. Называется оно «Counting Blessings Versus Burdens», то есть «Считая радости против тягот». Возможно, это лучшее название научной статьи за всю историю.

Они провели три эксперимента. В первых двух студентов колледжа случайно делили на группы. Одна группа записывала до пяти вещей, за которые благодарна. Другая записывала неприятности: то, что раздражало и бесило. Третья писала о нейтральных событиях или о том, в чём им лучше, чем другим. В первом исследовании это делали раз в неделю десять недель. Во втором каждый день две недели. В третьем исследовании работали со взрослыми, у которых нервно-мышечные заболевания. То есть с людьми, у которых настоящие, постоянные физические трудности. Они три недели каждый день вели список благодарностей. Их сравнивали с группой, которая этого не делала.

Во всех исследованиях группы благодарности показали себя лучше по целому ряду показателей. Самое устойчивое: они чаще говорили о хороших чувствах. В первом исследовании группа благодарности ещё и лучше оценивала свою жизнь в целом, с бóльшим оптимизмом смотрела на следующую неделю и говорила, что больше занималась спортом. В третьем, со взрослыми с нервно-мышечными заболеваниями, группа благодарности отмечала лучшее настроение, больше связи с другими людьми и лучший сон. А их супруги, которых спрашивали отдельно, тоже видели, что они стали счастливее.

Изменилось не всё. Список благодарностей ничего не лечит. Но направление было понятным. А стоило это несколько минут письма.

Я обожаю для этого слово *книга учёта*. Прия тоже его полюбила, потому что звучит как бухгалтерия, а бухгалтерии она доверяла. В книге учёта записывают, что

пришло и что ушло. Большинство из нас очень подробно ведут учёт того, что *ушло*. Каждая потеря, каждая ошибка, каждый неоплаченный эмоциональный долг. И почти никто не записывает, что пришло. Поэтому, когда мы проверяем баланс, нам всегда кажется, что мы в минусе.

Книга учёта благодарности приводит бухгалтерию в порядок.

К этому времени, через пару месяцев в «Комнате Б», Прия уже писала отчёт о фичах каждый вечер. А ещё она тихо делала кое-что другое: возвращалась к ним и *перечитывала*. Каждое воскресенье. Всю неделю целиком.

«Странно», сказала она нам. «Всю неделю мне кажется, что всё плохо. Каждый день что-то ломается. А в воскресенье я читаю отчёты подряд, и получается… что неделя была нормальная? Даже хорошая? Баги были настоящие, но мелкие. И было куча фич, про которые я забыла».

«Твой мозг записал баги и выкинул фичи», сказал я.

«Ошибка логирования», сказала она и засмеялась. «У моей памяти ошибка логирования. Она пишет на диск только сбои».

Это негативное искажение на языке тестировщика. Мозг сохраняет плохие события с бóльшим весом, чем хорошие. Ты в этом не виноват, так мы устроены. Но это значит, что твоя память о прошлой неделе представляет собой сильно искажённую выборку. Книга учёта исправляет выборку. Это резервная копия.

А потом Прия сделала то, что изменило весь её год.

Она принесла идею отчёта о фичах на работу. Не как благодарность: команда бы её высмеяла и выставила за дверь. А как штуку для контроля качества. Она предложила в конце каждого спринта писать не только обычный отчёт о багах, но и отчёт «что выдержало». То, что протестировали и что работает. Исправления, которые устояли. Люди, которые вовремя заметили проблемы. В предложении она написала: «Мы тратим 100 процентов встреч на то, что сломалось. У нас нет данных о том, что работает. А значит, мы понятия не имеем, какие методы стоит оставить».

Начальнику понравилось. Не из-за благодарности. Из-за *данных*. Команда начала так делать. И случилось то, чего Прия не ожидала: встречи стали легче. Люди начали называть друг друга по именам. «Исправление Сэма продержалось два релиза». «Джесс поймала проблему со входом до того, как её выпустили». Сэм (тот самый, с пончиками) сказал ей, что впервые за два года почувствовал, что его работу видно.

В «Комнате Б» Прия сказала: «Я случайно провела практику благодарности на двенадцати инженерах. И никто из них об этом не знает».

Вот тайная жизнь книги учёта. Начинается она как личный блокнот. А заканчивается тем, что меняет температуру в каждой комнате, куда ты входишь. Потому что, когда научишься замечать, что работает, уже не можешь перестать. И люди это чувствуют. Они чувствуют, что их замечают.

Помнишь, в главе 12 я говорил, что своих людей Прия искала дольше всех и что они её удивили? Вот оно. Её адресом оказалась не новая работа и не сторонний проект. А команда, которая у неё уже была. Двенадцать инженеров, которые годами слышали только о своих провалах. Всё это время она сидела рядом со своими людьми. Просто докладывала им не о том.

Попробуй: В следующее воскресенье прочитай все отчёты о фичах за неделю за один раз. Заметь, какой неделя выглядит на бумаге и какой она осталась в памяти. Если бумага побеждает, если неделя была лучше, чем ты помнил, значит, ты только что поймал собственную ошибку логирования. Запиши и это.

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Надежда, продолжай делать то, что делаешь

ГЛАВА 22

Надежда как факт, который ты решаешь хранить

Надежда не настроение. Если бы она была настроением, она приходила бы и уходила вместе с погодой. С уровнем сахара в крови. С тем, выиграла ли твоя команда в воскресенье. Надежда как угол треугольника устойчивее. Это факт и твёрдая вера в то, что ты можешь продолжать делать то, что делаешь. Не что всё сложится идеально. Не что ты разбогатеешь или прославишься. Не что вернётся тот, кто ушёл. А просто что завтра ты сможешь прийти снова. Снова служить. Снова сказать спасибо. Всё. Больше ничего не утверждается. И это утверждение надо продлевать нарочно, как читательский билет в библиотеке. До него не доходят через чувства. Его решают. А потом ведут себя так, будто это правда, и от этого оно становится ещё правдивее. Надежда служит полом под двумя другими углами. Без неё Достижение кажется бессмысленным, а Благодарность похожа на прощание.

Давай поговорим о том, чем надежда не является. Подделок много.

Надежда не равна оптимизму насчёт результата. «Всё будет хорошо» звучит приятно. Но это обещание, которое никто не может сдержать. Что-то не сложится. Бабушка Маркуса умерла. Жена Уолта умерла. Мистер Бассейн оставил отзыв на одну звезду. Если твоя надежда зависит от результатов, первый же плохой результат собьёт её с ног.

Надежда не мечтания. Мечтать пассивно. «Вот бы мне фудтрак». Надежда активна. «Я могу и дальше приходить к своему столу. И из этого может вырасти фудтрак».

Надежда не отрицание. Не надо делать вид, что тебе не трудно. На самом деле надежда полезнее всего как раз тогда, когда трудно. В солнечный день с полным холодильником надежда никому не нужна.

Так что же это? Для меня это **решение продолжать**. Могу я идти дальше? Да. Вот это и есть надежда.

Есть надежда, которая звучит крошечной, а на самом деле огромная: *я могу сделать следующее*. Не всё целиком. Следующее. Проснуться. А-А-Ах. Кофе. Прийти к своим людям. Отчёт о фичах. Сон. Этот круг и есть надежда в действии. Каждое утро ты делаешь ставку, что этот круг стоит прокрутить. И каждый раз, когда ты его прокручиваешь, ты собираешь ещё немного доказательств, что стоит.

Больше всех об этом угле меня научил Уолт. Тем, что поначалу у него этого угла не было вообще.

Когда Джун умерла, надежда Уолта не угасла. Она остановилась. Как часы, которые забыли завести. Он

рассказывал, что первый год просто делал то, что было следующим. Ел, потому что пора есть. Спал, потому что темно. Косил газон, потому что трава выросла. Он сказал: «Я ни на что не надеялся. Я просто обслуживал оборудование».

«Это и есть надежда», сказал я.

Он нахмурился: «Это не надежда. Это привычка».

Я спросил: «А почему ты продолжал косить газон?»

Он долго думал. «Джун любила, чтобы было аккуратно», сказал он. «И я подумал… кто-то будет жить тут после меня. Пусть уж будет красиво».

Вот это надежда. Она не похожа на рассвет. Она похожа на шестидесятисемилетнего мужчину, который косит газон для того, кого ещё не существует. Это почти неосознанная вера, что есть завтра, ради которого стоит держать всё в порядке.

Когда Уолт начал вести занятия в мейкерспейсе, рассказал он мне потом, часы как будто снова завели. «Ди пришла во вторую субботу», сказал он. «И я подумал: в следующую субботу мне тоже надо быть тут. Она же придёт. Не могу же я не прийти». Он помолчал. «Дело не в том, что я почувствовал надежду. Просто у меня появилась причина продолжать делать то, что я делаю. А потом и чувство как-то подтянулось».

Чувство как-то подтянулось. Вот так это и работает. Сначала идёт надежда-решение. Надежда-чувство плетётся

следом. Как собака, которая что-то там нюхала, а потом наконец заметила, что ты уходишь.

Вот как сделать это решение конкретным. Я называю это **читательским билетом**. Каждое утро, прежде чем ноги коснутся пола (сразу после твоего одного спасибо), ты продлеваешь свой билет. Вслух или про себя ты говоришь:

«*Сегодня я могу продолжать*».

Всё. Не «сегодня будет отличный день». Не «всё будет хорошо». Просто: *сегодня я могу продолжать*. Продлеваешь билет. Выдача на один день.

Иногда по утрам ты скажешь это и будешь в это верить. Иногда скажешь и не поверишь ни единому слову. Всё равно говори. Читательскому билету всё равно, хочется ли тебе читать. Он просто пускает тебя в дверь.

Попробуй: Завтра утром, после первого спасибо, продли свой билет: «Сегодня я могу продолжать». Говори это, чувствуешь ты это или нет. А вечером добавь в отчёт о фичах одну строчку: *Я продолжал*? Если да, поставь галочку. Это доказательство. Доказательства копятся.

ГЛАВА 23

Почему верующие живут дольше

Вот странный, но крепкий факт из мира общественного здоровья. Люди, которые регулярно ходят на богослужения, в среднем живут дольше тех, кто не ходит никогда. Это видно в исследовании за исследованием, в разных странах, на протяжении десятилетий. Мы не до конца знаем почему. Отчасти дело в общине: у верующих каждую неделю есть своя встроенная «Комната Б». Отчасти в поведении: многие традиции не одобряют курение и пьянство. Отчасти в том, что здоровым людям вообще легче добраться до службы. Но отчасти, похоже, дело в самой вере. В глубоком, почти телесном ощущении, что всё будет хорошо. Что кто-то за тобой присматривает. Что последнее слово не за твоей тревогой. И вот к чему я веду весь этот угол. К надежде нужно относиться почти религиозно. Не обязательно к Богу. К вере в то, что ты можешь продолжать.

Давай я приведу цифры. Аккуратно, потому что хочу честно сказать, что они говорят, а что нет.

В 1999 году группа демографов под руководством Роберта Хаммера опубликовала исследование в журнале

Demography. Они использовали национальные данные о здоровье в США. Выяснилось: у людей, которые никогда не ходили на службы, риск умереть за период наблюдения был примерно в 1,87 раза выше, чем у тех, кто ходил чаще раза в неделю. Если перевести в ожидаемую продолжительность жизни, в двадцать лет разница составляла примерно семь лет. Семь лет. Это большая цифра.

В 2016 году Шаньшань Ли, Тайлер Вандервил и их коллеги из Гарварда опубликовали исследование в *JAMA Internal Medicine*. Они наблюдали около 74 000 женщин из исследования здоровья медсестёр (Nurses' Health Study). За шестнадцать лет наблюдения у женщин, которые ходили на службы чаще раза в неделю, риск умереть был на 33 процента ниже, чем у тех, кто не ходил никогда. И это даже после того, как исследователи учли длинный список других факторов.

А вот похожее исследование, где религии нет вообще. В 2019 году Левина Ли с коллегами опубликовала работу в PNAS. Они взяли два больших долгих исследования: около 70 000 женщин из исследования здоровья медсестёр и около 1 400 мужчин из исследования Управления по делам ветеранов. Учёные смотрели на **оптимизм**, то есть общее ожидание, что будет происходить хорошее. Самые оптимистичные люди жили в среднем на 11-15 процентов дольше самых пессимистичных. И у них были заметно выше шансы дожить до восьмидесяти пяти. Это сохранялось даже с учётом привычек: курения, питания, спорта.

Теперь честные оговорки, как я и обещал. Все эти исследования наблюдательные. Они показывают, что эти

вещи идут рядом. Но не доказывают, что одно точно вызывает другое. Здоровым людям может быть легче ходить в церковь. У оптимистов могла просто быть более лёгкая жизнь. Исследователи очень старались это учесть, но полностью исключить такое нельзя никогда.

Но отойди на шаг и посмотри на общую картину. Община. Ощущение смысла. Вера в то, что будущее готовит что-то хорошее. Каждый из этих ингредиентов снова и снова всплывает в исследованиях о том, кто живёт долго и хорошо. И именно это религиозная традиция в лучшем своём виде даёт людям по расписанию, каждую неделю. Религия, среди прочего, очень древняя технология поддержания надежды. Это церковный колокол, который каждое воскресенье звонит: *продли свой билет*.

Уолта эта глава задела, как я и ожидал. «То есть я умру на семь лет раньше, потому что не хожу в церковь?»

«Нет», сказал я. «Магия не в церкви. Церковь работает как служба доставки. А доставляет она людей, смысл и надежду. Всё это можно получить и другими путями».

«Например?»

«Например, субботы в мейкерспейсе», сказал я. «„Комната Б“ по вторникам. Планшет у тебя в гараже».

Он долго молчал. Потом сказал: «Джун ходила в церковь. Я её возил, сидел в пикапе и читал газету. Каждое воскресенье, сорок один год». Он помолчал. «Она всегда выходила оттуда легче. Каждую неделю. Я всё думал, это из-за пения».

«Может, так и было», сказал я. «Пение это просто А-А-Ах с мелодией».

Он засмеялся по-настоящему, удивлённо, коротко, как будто гавкнул. «Ты бы ей понравился», сказал он.

Вот что я из всего этого вынес: **относись к надежде почти религиозно.** Во что бы ты ни верил, построй себе ту же конструкцию, что есть у верующих. Постоянное время и место, где ты продлеваешь свою надежду (утренний читательский билет). Сообщество, которое собирается по расписанию (твоя «Комната Б», какой бы она ни была). Практику благодарности чему-то большему (глава 19). И историю, в которой твоя жизнь будет частью чего-то, что продолжается и после плохих дней.

Для этого не нужно верить ни во что сверхъестественное. Но относиться к этому надо так же серьёзно, как верующий относится к воскресенью. Ты не пропускаешь, потому что нет настроения. Ты идёшь *особенно* тогда, когда нет настроения. В этом весь смысл ритуала. Он держит тебя, когда ты сам себя удержать не можешь.

Попробуй: Посмотри на свою неделю и найди своё «воскресенье». Одно постоянное время каждую неделю, когда ты делаешь что-то, что обновляет твою надежду, и вокруг есть другие люди. Занятие, группа, прогулка с другом, служба, дворовая игра в мяч, «Комната Б». Если такого нет, вот твоё задание на эту неделю: найди и впиши в календарь, как будто это церковь. Потому что для наших целей это она и есть.

ГЛАВА 24

Найди своего бога

Верующий ты, агностик или атеист, в твоей голове есть часть, созданная для надежды. Она тянется к чему-то большему, чем ты. Ей хочется, чтобы за тобой присматривали. Ей хочется знать, что кто-то или что-то держит общую картину под контролем, а ты можешь заняться сегодняшним днём. Эта часть тебя не баг. Не слабость для легковерных. Это стандартная комплектация. Как та часть тебя, которая хочет есть или влюбляется. Она буквально создана (эволюцией, Богом или обоими), чтобы помогать тебе с тревогами. И глупо замуровывать эту дверь только потому, что ты не уверен насчёт богословия. Честно, это немного как снять детектор дыма, потому что тебя раздражает писк. Найди своего бога. Что бы это для тебя ни значило. А потом позволь этой части мозга делать свою работу.

Тут мне надо быть осторожным. У людей сильные чувства насчёт Бога, и так и должно быть. Я не говорю тебе, во что верить. Если у тебя есть вера, с этой главой всё просто: опирайся на неё. Молись. Ходи на службы. Позволь своей традиции делать то, что она делает для людей тысячи лет. Тебе не нужно, чтобы я это говорил.

Эта глава в основном для Уолтов. Для тех, кто решил (часто по веским причинам), что Бог не для них. А потом, сам того не заметив, отключил целую часть себя, которая умела утешаться.

Вот что я сказал Уолту. И что скажу тебе.

У твоего мозга есть функция: ему становится легче, когда он верит, что кто-то побольше держит всё под контролем. Это видно у детей. Они спокойнее, когда в комнате есть родитель, даже если тот ничего не делает. Это видно у взрослых. Они спокойнее в самолёте, когда включается голос пилота и говорит этим своим пилотским голосом: «Дамы и господа, нас немного потрясёт, беспокоиться не о чем». Пилот не изменил погоду. Но знание, что за штурвалом кто-то толковый, позволяет пассажирам перестать вцепляться в подлокотники.

Вот что делает та часть твоего мозга, что по форме как бог. Она позволяет перестать вцепляться в подлокотники.

Если ты решил, что пилота нет, ладно. Но проблема с подлокотниками у тебя осталась. А та часть тебя, которая умеет отпускать, просто сидит без дела. Как абонемент в спортзал, за который ты всё ещё платишь.

Так что атеист может взять себе в боги?

Я спросил «Комнату Б». Вот что они придумали за несколько недель.

Уолт выбрал преемственность. «Я не верю в рай», сказал он. «Но я верю в следующего парня». Он имел в виду следующего станочника, который встанет к токарному

станку после него. Следующего хозяина его дома. Ди и тех, кого будет учить Ди. «Каждая деталь, которую я сделал, до сих пор где-то в какой-то машине работает. Однажды кто-то будет её чинить. Это не Бог, но это что-то больше меня, и оно продолжается. Когда мне страшно, я думаю об этом. О следующем парне». Он сказал, что это даёт ему то же чувство, с каким, наверное, Джун выходила из церкви: «Как будто я не последний, у кого в руке гаечный ключ».

Тео выбрал себя в будущем. А точнее, себя в сорок лет. У этого Тео, как он представлял, своя веломастерская, верстак у окна, и после школы туда забегают дети. «Когда я психую, я спрашиваю: что сказал бы я в сорок? И он всегда такой: „Чувак, расслабься. Всё получится. Ты будешь в порядке“». Существует ли сорокалетний Тео? Пока нет. Важно ли это? Не для той части его мозга, которой нужно услышать «ты будешь в порядке» от кого-то, кто звучит так, будто знает.

Прия выбрала Вселенную, но очень по-своему. «В наблюдаемой Вселенной примерно десять в восьмидесятой степени атомов», сказала она. «И они занимаются физикой уже 13,8 миллиарда лет без моего присмотра. Думаю, они справятся». Она сказала это как шутку. А потом сказала, что это не шутка. Когда в три часа ночи запускались регрессионные тесты, она делала А-А-Ах и думала: *атомы справятся*. «Дело не в том, что Вселенной на меня не всё равно», сказала она. «Дело в том, что держать её не моя работа».

У Лены вера была, ну, примерно. Её вырастили католичкой. После развода она отошла от церкви:

почувствовала, что в приходе её осуждают. Теперь она снова начала ходить. Не каждую неделю и не в одну и ту же церковь. А в маленькую епископальную церковь рядом с офисом по средам утром, где её никто не знал. «Я просто сижу там», сказала она. «Я даже не знаю, верю ли. Но сорок минут главный кто-то другой».

У Маркуса была бабушка. Он верил, что она где-то есть. Объяснения ему были не нужны. «Она рядом», сказал он. И всё.

Пять человек. Пять разных богов, если хочешь использовать это слово: Бог, бабушка, Вселенная, следующий парень, будущий ты. И каждый делал одну и ту же работу: давал тревожной части мозга место, куда переложить груз.

Скажу прямо: я не предлагаю «придумать фальшивого бога, чтобы себя обмануть». Я предлагаю найти то большее, во что ты *правда* веришь (а почти каждый верит во что-то больше себя). И позволить себе опираться на это так, как верующие опираются на Бога. Пользуйся оборудованием, которое тебе выдали при рождении.

Попробуй: Закончи предложение: «*Когда мне страшно, мне помогает помнить, что ____ больше меня и продолжается*». Запиши три возможных ответа. Бог. Вселенная. Твои дети. Следующее поколение. Природа. Океан. Твоя бабушка. Следующий парень. Выбери тот, от которого у тебя немного опускаются плечи. В следующий раз, когда откроется портал, сделай А-А-Ах и вспомни об этом.

ГЛАВА 25

Пятилетний ребёнок на пассажирском сиденье

Вот картинка, которую я прошу тебя запомнить. Внутри тебя прямо сейчас живёт пятилетний ребёнок. Тот, кем ты был когда-то. Он никуда не делся. Это он паникует, когда начальник пишет: «Можно тебя на минутку?» Это ему хочется плакать, когда кто-то грубит. Это он радуется торту и боится темноты. Большинство из нас всю взрослую жизнь либо не замечают этого ребёнка, либо кричат на него: «Повзрослей уже!» Но криком пятилетку смелым не сделаешь. Пятилетке нужен опекун. Кто-то большой и спокойный. Кто-то, кто возьмёт за руку и скажет: «Я с тобой. Всё будет хорошо». И этим кем-то должен быть ты сам. Относись к себе так, будто тебе пять лет и тебе нужен опекун. Потому что в те минуты, когда тебе страшно, так оно и есть.

Я представляю это как машину. За рулём ты. Взрослый ты. У тебя есть права, страховка и мнение о ставках по ипотеке. А на пассажирском сиденье, пристёгнутый в детском кресле, сидишь ты в пять лет. Рулить ему нельзя. Дорогу выбирает не он. Но он едет с тобой. Он едет туда же, куда и ты. И у него есть чувства насчёт всего, что происходит.

Когда случается что-то страшное, пятилетка кричит. Машина впереди резко тормозит. Мимо проносится сирена. Ты свернул не туда. Это и есть тревога. Это открывается портал. И вот что важно. Если ты, водитель, тоже начнёшь кричать, машину не ведёт *никто*. Это паническая атака. Двое детей в машине, и ни одного взрослого.

Работа опекуна в том, чтобы продолжать вести машину и спокойно говорить: «Знаю. Было громко. Мы в порядке. Руль у меня».

Говорить так с самим собой кажется глупостью. Пока не попробуешь.

Первой попробовала Прия, в 3:14 ночи. Она проснулась, а в голове уже крутились её «регрессионные тесты»: *тебя уволят, ты останешься одна*. Она сделала свои «А-А-Ах», и портал почти закрылся. Но внутри всё ещё что-то дрожало. Как будто где-то в груди вибрирует телефон. И тогда она попробовала фокус с пятилеткой. Она представила себя в пять лет. Сказала, что увидела всё точно: жёлтый дождевик, щербинку между зубами. Она представила, что эта девочка проснулась от кошмара. И спросила себя: что бы я ей сказала?

«Я бы никогда не сказала ей: „Тебя уволят“», рассказывала нам Прия. «Это же безумие. Пятилетке такое не говорят. Я бы сказала: „Эй, солнышко, это просто плохой сон. Я рядом. Ты в безопасности. Давай спать“».

Так она и сказала. Себе. Вслух, шёпотом, в темноте. *Это просто плохой сон. Я рядом. Ты в безопасности.*

Лена спросила: «И что?»

«Я чувствовала себя полной дурой», сказала Прия. «А потом уснула минуты за четыре».

Вот почему это работает. Когда тебе тревожно, до испуганной части тебя не достучаться логикой. Пятилетку не отговоришь бояться темноты, объясняя, что монстры статистически маловероятны. Но его можно утешить. Тоном голоса. Теплом. Словами «я рядом». Это доходит, когда факты не доходят. И оказывается, испуганная часть взрослого человека откликается на то же самое.

Кристин Нефф, с которой мы познакомились в главе 17, предлагает простой вариант этого в своей работе о сочувствии к себе. Положи руку на грудь или возьми одну ладонь в другую. И скажи себе что-нибудь доброе. То, что сказал бы другу или ребёнку. Кажется, ерунда. Но многим это помогает удивительно сильно. Тело знает, каково это, когда утешает чья-то рука. Даже если это твоя собственная рука.

Лене это далось тяжело. А когда она поняла почему, многое встало на свои места.

«Когда я представляю себя в пять лет», сказала она, «мне не хочется её утешать. Мне хочется сказать ей, чтобы перестала реветь. Потому что так говорила моя мама. „Хватит реветь, а то сейчас будет из-за чего“». Она сказала это маминым голосом. И поняла, что это тот же самый голос, который прозвучал на её первом ужине благодарности. *Ну кто-то же должен.*

«Значит, ты научилась быть тем опекуном, который был у тебя», сказал я.

«Ага».

«А она была хорошим опекуном?»

Лена долго молчала. Потом сказала: «Она была испуганным опекуном».

Для многих из нас это горькая правда. Когда мы пытаемся растить своего внутреннего пятилетку, у нас есть только один образец: то, как растили нас. Если это было тепло и надёжно, отлично, у тебя есть шаблон. А если холодно, или испуганно, или родителя просто не было рядом, или он злился, то при первой попытке утешить себя ты услышишь его голос из собственного рта. Это не твоя вина. Просто это единственная запись, которая у тебя есть.

А значит, нужно сделать новую запись. Об этом следующая глава.

Попробуй: Найди свою фотографию примерно в пять лет. Если её нет, закрой глаза и представь себя. Что на тебе надето, какая стрижка, какое лицо. Смотри на этого ребёнка целую минуту. Потом спроси: *Что этому ребёнку нужно услышать сегодня*? Скажи ему это. Вслух, если получится. А потом заметь: тебе нужно услышать то же самое.

ГЛАВА 26

Вырастить себя

Вот чего тебе никто не сказал, когда тебе исполнилось восемнадцать: тебя ещё не вырастили до конца. Твои родители (замечательные, ужасные или где-то в очень широкой середине) довели тебя до какой-то точки. А потом отдали тебе ключи. И с этой минуты растить тебя стало твоей работой. Навсегда. Каждый взрослый растит себя каждый день, знает он об этом или нет. Вопрос только в том, делает ли он это нарочно. Людям с прекрасными родителями всё равно приходится это делать. Прекрасные родители не поедут за тобой в институт, не войдут в твой брак и не окажутся рядом в больнице в три часа ночи. Людям с ужасными родителями тоже приходится это делать. И часто начинать с нуля. Растить себя должен каждый, какими бы ни были родители. Отвертеться не выйдет никому. Зато каждый сам решает, каким опекуном он будет.

Хочу сказать пару слов тем, у кого было тяжёлое детство. Эта глава может лечь на тебя тяжёлым грузом. Несправедливо, что тебе приходится делать больше этой работы, чем тому, кому родители читали сказки на ночь и кто приходил на каждый его матч. Это правда несправедливо. И ты имеешь право на это злиться (это

глава 20, проветривание). Но вот хорошая новость. Ты не обязан жить с тем воспитанием, которое тебе досталось. Ты можешь дать себе то, чего тебе не дали. Поздно, да. Неидеально, точно. Но по-настоящему.

А тем, у кого детство было хорошим: вам тоже не отвертеться. Ваши родители вырастили ребёнка. Теперь кто-то должен вырастить взрослого. Это вы.

Нашим проводником тут стала Лена. Работы у неё было больше всех, и она её сделала.

После главы о пятилетке, рассказала она, до неё дошло: она растила себя так же, как её растила мама. Критикой. Словами *хватит реветь*. Негласным правилом: любовь надо заслужить, надо быть хорошей, удобной и приятной. «Я всё это время запускала мамину программу», сказала она. «На себе. И на всех остальных. Вот почему я всем угождаю. Я всё ещё пытаюсь добиться, чтобы она сказала, что я хорошая».

И она решила написать себе новую программу. Буквально записала её, как домашние правила для родителя нового типа.

Она прочитала их нам. Делюсь с её разрешения (ну, с воображаемого разрешения воображаемого человека, но ты понял):

Домашние правила Лены (чтобы растить Лену)

1. Тебе можно плакать. Я посижу с тобой.
2. Ужин не нужно заслуживать. Тебя кормят, потому что ты здесь.
3. Если ты кому-то не нравишься, это информация, а не приговор.
4. Ты можешь сказать «нет». Я тебя поддержу.
5. У тебя есть время отбоя. Телефон выключен в 22:30.
6. Когда ты ошибаешься, мы всё исправляем и отпускаем. Без повторных показов.
7. Я горжусь тобой за то, что ты пробуешь. Даже когда не выходит.

«Пятое самое трудное», сказала она. Все засмеялись, но она говорила серьёзно. «Мама никогда не укладывала меня спать вовремя. Просто разрешала сидеть, пока я не свалюсь. И я так живу всю взрослую жизнь».

Вот она, смешная и совсем не гламурная сторона того, как растить себя. В основном это вовсе не глубокое душевное исцеление. Чаще это просто время отбоя. Овощи. Вода. Выйти на улицу. Почистить зубы. Не ужинать хлопьями четыре вечера подряд. Всё то, что нормальный опекун делает для ребёнка не задумываясь. Почти никто из нас не позволил бы пятилетке жить так, как мы позволяем жить себе. Мы бы никогда не держали ребёнка до двух ночи в телефоне, не кормили бы его одним кофе до трёх дня и не орали бы потом на него за то, что он капризничает.

Вот как я бы разложил, что значит растить себя:

Корми себя. Настоящей едой. В настоящее время. Ты бы никогда не забыл покормить ребёнка.

Укладывай себя спать. Время отбоя не наказание. Это любовь с будильником.

Разрешай себе играть. Детям нужно свободное время, чтобы просто валять дурака. Тебе тоже. Видео Тео начались как игра. Сад Уолта был игрой Джун, а стал его игрой. Игра не награда за сделанную работу. Это часть того, как тебя растят.

Утешай себя, когда страшно. Пятилетка на пассажирском сиденье. «Я с тобой».

Поправляй себя без презрения. Хорошие родители поправляют детей. Просто не унижают их при этом. «Так было нехорошо. Давай исправим». А не «Да что с тобой *не так*?»

Гордись собой вслух. «Спасибо, я». Глава 17. Детям нужно слышать «Я тобой горжусь». Взрослым тоже. Если больше некому это сказать, скажи сам.

Маркус выслушал домашние правила Лены и притих. Потом сказал: «Меня бабушка вырастила. Мама часто болела, а отца рядом не было. Так что бабушка». Он подумал минуту. «Кажется, я в основном растил себя так, как она. Она была строгая, но кормила всех». Он засмеялся. «Может, поэтому я и кормлю медсестёр в два часа ночи. Воспитываю по-бабушкиному всю больницу».

Это вторая сторона медали. Если у тебя был хороший опекун, хотя бы один, можно одолжить его голос. Можно спросить себя: *что бы сейчас сказала бабушка*? И сказать это себе. Маркус так и делал. Он рассказал, что главный бабушкин совет по воспитанию звучал так: *сначала поешь, потом поговорим*. И оказалось, что он верен примерно в 80 процентах случаев.

Попробуй: Напиши свои домашние правила, чтобы растить себя. От пяти до семи правил. Пусть это будут правила, которые хороший опекун установил бы для любимого ребёнка. Включи хотя бы одно скучное (отбой, овощи, вода). Повесь список туда, где будешь его видеть. И выполни одно из правил сегодня.

ГЛАВА 27

Должностная инструкция опекуна

Если уж ты собрался растить себя, полезно знать, в чём эта работа на самом деле. Не плакатная версия («Люби себя!»), а настоящая, ежедневная должностная инструкция. Как в объявлении о вакансии. Потому что опекун не болельщик с помпонами и не сержант на плацу. Опекун скучнее и сильнее. Это тот, кто *рядом*. Кто замечает, что ты устал, раньше, чем ты свалишься. Кто говорит «нет» третьей чашке кофе и «да» дневному сну. Кто стоит между тобой и тем, что может тебе навредить. Иногда включая тебя самого. Кто верит в тебя в те дни, когда ты сам не можешь. Вот это последнее и есть сердце угла Надежды. В конце концов, именно Надежду хороший опекун даёт ребёнку. Спокойное чувство, что его держат и что он справится и сможет идти дальше.

Вот должностная инструкция. Её написала «Комната Б» за пару вторников. Мы записали её на доске, в чистом углу. А Прия оформила её как настоящую вакансию, потому что не смогла удержаться.

ДОЛЖНОСТЬ: Опекун (полная занятость, бессрочно, без оплаты)
ПОДЧИНЯЕТСЯ: Никому. Теперь взрослый ты.
ОТВЕЧАЕТ ЗА: Одного (1) человека, во всех возрастах одновременно.

ОБЯЗАННОСТИ:

- **Замечать.** Несколько раз в день проверять, как там ребёнок. Устал? Голоден? Боится? Одиноко? Нельзя исправить то, чего не замечаешь.
- **Защищать.** Говорить «нет» людям и ситуациям, которые ранят ребёнка. Включая начальников, бывших и собственные идеи ребёнка в два часа ночи.
- **Успокаивать.** Когда ребёнок паникует, сохранять спокойствие. А-А-Ах. «Я с тобой».
- **Кормить, поить, давать отдыхать.** Не обсуждается. См. домашние правила.
- **Подбадривать.** Замечать, что ребёнок сделал хорошо. Говорить это вслух.
- **Поправлять без презрения.** «Так было нехорошо. Давай исправим». Никогда не «Да что с тобой не так?»
- **Верить.** Держать надежду, когда ребёнок не может. Повторять «мы можем идти дальше», пока ребёнок тоже в это не поверит.

ТРЕБОВАНИЯ: Никаких. Обучение на месте.
ГРАФИК: Круглосуточно.

> **ПРЕИМУЩЕСТВА:** Тебя наконец растит тот, кто тебя по-настоящему понимает.

Уолт прочитал и сказал: «Лучшая вакансия, какую я видел. Я бы откликнулся». А через секунду: «Хотя я, похоже, уже на этой должности».

Вот именно. Ты уже на этой должности. С восемнадцати лет. Или раньше, если детство заставило тебя быстро повзрослеть. Вопрос только в том, выходишь ли ты на работу.

Давай остановимся на последней обязанности. Это сердце угла Надежды: **Верить.**

Когда ты был маленьким и тебе было страшно, тебе не нужно было, чтобы опекун обещал, что всё будет идеально. Тебе нужно было, чтобы он был спокоен. Его спокойствие говорило тебе: это можно пережить. Во время грозы ребёнок смотрит на лицо родителя и читает его, как прогноз погоды. *Это плохо? Насколько плохо?* Если лицо говорит «Всё нормально», ребёнок расслабляется. Если лицо говорит «ПАНИКА», ребёнок тоже паникует.

Твой внутренний ребёнок тоже читает твоё лицо. Когда ты боишься из-за денег, диагноза или расставания, пятилетка внутри смотрит на взрослого тебя и ждёт прогноза погоды. И если внутри ты кричишь, ребёнок кричит тоже.

Так что часть работы опекуна в том, чтобы держать надежду *намеренно*. Быть спокойным лицом во время грозы, даже если ты не до конца уверен, что крыша выдержит. Не враньём. Решением. Это читательский билет

из главы 22: «Я могу продолжать это сегодня». Это опекун говорит с ребёнком.

В сентябре у Тео случилась гроза.

Его отец нашёл канал. Тео не знал как, может, кто-то из двоюродных скинул. И отец оставил комментарий. Не то чтобы злой. Там было просто: *Когда ты вернёшься в институт*?

Тео увидел это на работе. Ушёл в подсобку веломастерской, сел на перевёрнутый ящик и, по его словам, «в общем, психанул по полной. Всё сразу. Я неудачник, он прав, надо всё бросить, надо вернуться учиться, я трачу жизнь впустую, мне девятнадцать, и я чиню велики в видео, которые никто не смотрит».

Маркус спросил: «И что ты сделал?»

«Сделал „А-А-Ах“», сказал Тео. «Раз двадцать. Парень, с которым я работаю, решил, что у меня приступ астмы». Все засмеялись. «А потом сделал штуку с пятилеткой. И, это так странно, я представил не себя в пять лет. Я представил Илайджу». Того двенадцатилетнего, который прислал видео, как сам чинит цепь. «Я представил, что отец Илайджи оставил такой комментарий под *его* видео. И я так разозлился. Типа, этот пацан молодец. Он сам во всём разбирается. Ничего он не тратит впустую».

Я спросил: «И что ты сказал себе?»

«То же, что сказал бы Илайдже. „Ты молодец. Ты разбираешься. Продолжай“». Он смущённо пожал

плечами. «И потом я как бы… поверил? Не до конца. Процентов на 60».

«Шестьдесят процентов это полно», сказал Уолт. «Шестидесяти процентов хватает, чтобы дело сделать».

В тот день Тео не ответил на комментарий. Он подождал неделю. Потом написал: *Пока нет, пап. Но это ты научил меня клеить колесо. Помнишь, у дома на дорожке?* Отец не ответил. Но через неделю Тео заметил, что отец подписался на канал.

«Это подписчик номер тысяча четыреста с чем-то», сказал Тео. «Но я всё время смотрю именно на него».

Вот так опекун и работает. Он не останавливает грозу. Не заставляет отца передумать. Он просто держит оборону внутри (*мы можем идти дальше*) достаточно долго, чтобы ребёнок продолжал делать своё дело. И иногда, если держаться достаточно долго, погода меняется сама.

Попробуй: Сегодня три раза (утром, днём и вечером) сделай проверку опекуна. Спроси ребёнка: *Устал? Голоден? Боишься? Одиноко?* Ответь честно. Потом сделай одну маленькую вещь с тем, что всплыло. Стакан воды. Сообщение другу. Пять минут прогулки. Одна фраза утешения. Это и есть работа. Отметься на проходной.

ГЛАВА 28

Воля и пути

У надежды две ноги, и чтобы идти, нужны обе. Первая нога: *воля*. Энергия. Вера, что ты сможешь. Желание встать и пойти. Вторая нога: *пути*. Дороги, планы, маршруты, по которым реально можно добраться туда, куда ты идёшь. Человек, у которого одна воля и нет путей, похож на машину, которая ревёт на нейтралке. Громко, жарко и ни с места. Человек, у которого одни пути и нет воли, похож на отличную карту в бардачке машины без бензина. Настоящей надежде нужно и то и другое. «Я могу продолжать» (воля) и «вот как» (пути). Если твоя надежда всё время рушится, проверь, какая нога короче. Обычно это чувствуется. И хорошая новость: обе ноги можно накачать, шаг за шагом.

Это не моя идея. Она принадлежит психологу Ч. Р. Снайдеру. Большую часть своей карьеры он провёл в Канзасском университете и изучал надежду как учёный, а не как поэт. В 1991 году он с коллегами опубликовал способ измерять надежду. И описал её как две части. Первая: **агентность**, то есть чувство, что ты можешь сдвинуть себя с места к своим целям и не останавливаться. Вторая: **пути**, то есть чувство, что ты можешь придумать, как туда добраться. В том числе запасные маршруты, если первый

перекрыт. Снайдер любил называть их «воля и пути». По его мнению, эти две части питают друг друга. Нашёл путь, и появилась энергия. Есть энергия, и легче искать пути.

Что мне нравится в версии Снайдера: она превращает надежду из чувства в навык. Нельзя заставить себя почувствовать надежду. Но можно тренироваться находить пути. И можно тренироваться не глушить мотор.

Вот как выглядели эти две ноги в «Комнате Б».

У Маркуса было полно воли, стоило ему начать. Но у него не было путей для следующего шага. Стол с даблами работал. Постоянные клиенты, немного денег, Таша приносит ему кофе. Но он хотел фургон. Настоящий. И каждый раз, когда он об этом думал, мозг просто говорил: *фургоны стоят шестьдесят тысяч долларов*. И на этом мысль заканчивалась. Воля ревёт. Путей нет.

Так что мы сделали упражнение на пути. Я попросил его перечислить десять разных путей к фургону. Любых, даже дурацких. Вот что у него получилось:

1. Копить шесть лет.
2. Кредит в банке (скорее всего, нет).
3. Микрозайм для малого бизнеса (он не знал, что такое бывает, пока Лена не рассказала).
4. Купить подержанный фургон, который надо доводить до ума (Уолт тут же вызвался помочь).
5. Объединиться с кем-то, у кого есть фургон.
6. Спросить больницу, можно ли официально встать у них на парковке, с тележкой вместо фургона.

7. Собрать деньги у постоянных клиентов.
8. Арендовать фургон на неделю, чтобы проверить идею.
9. Кормить сотрудников больницы на их праздниках, чтобы накопить.
10. Выиграть в лотерею.

«У номера десять так себе шансы», сказал Уолт.

«Номер десять всегда нужен, чтобы посмеяться», сказал я. «Это важно. Смысл не в том, что каждый путь хорош. Смысл в том, что их десять, а не ноль. А мозг сказал тебе, что ноль».

Маркус выбрал три (3, 4 и 9) и взялся за все сразу. У программы микрозаймов были занятия, клянусь, в «Комнате А» нашей библиотеки. Уолт и Тео четыре субботы подряд ездили с ним смотреть подержанные фургоны. А больница (потому что Таша месяцами его всем расхваливала) спросила, не накормит ли он гостей на праздничной вечеринке приёмного отделения. Потом реанимации. Потом на проводах на пенсию медсестры, которая тридцать один год работала в ночную смену. На празднике она сказала ему, что его даблы напомнили ей одну женщину. Когда она была молодой медсестрой, та женщина приносила завтрак на пост приёмного отделения.

Маркус спросил нас в «Комнате Б», широко раскрыв глаза: «Она что, знала мою бабушку?»

Наверняка мы этого никогда не узнаем. Но я знаю, что к концу года у Маркуса был фургон.

У Прии была обратная беда. Одни пути, никакой воли. Она была планировщиком мирового класса. У неё были таблицы на всё. Но когда она думала о будущем, воли просто не было. Она планировала, планировала и ничего не делала. Потому что голос говорил: *какой смысл, всё равно пойдёт не так*. Карта в бардачке. Бензина нет.

Чтобы укрепить волю, идеи Снайдера подсказывают, например, вспоминать прошлые успехи и подбадривать себя. Я предложил кое-что попроще: посмотреть на трекер повторений. Все эти зелёные галочки: каждый «А-А-Ах», каждый отчёт о фичах, каждый вторник. «Это доказательство, что ты можешь продолжать», сказал я. «Ты уже продолжаешь. Двести раз».

Она долго смотрела на таблицу. «Я правда ни разу не пропустила отчёт о фичах», сказала она удивлённо. «Ни одного вечера с марта».

«Значит, воля у тебя есть», сказал я. «Ты её просто никогда не считала».

Воля часто прячется в твоём прошлом. Ты уже проходил через трудное и не сдавался. Ты вставал по утрам, когда не хотелось. Работа опекуна в том, чтобы напоминать об этом ребёнку: *Эй. Помнишь прошлую зиму? Ты думал, что не сможешь. А смог.* Каждое прошлое повторение становится топливом.

Вот простая практика:

Для воли: перечисли свои повторения. Запиши пять случаев, когда ты продолжал, хотя думал, что не сможешь.

Большие или маленькие. Это твоё доказательство агентности. Перечитывай, когда мотор начинает чихать.

Для путей: перечисли десять дорог. Когда застрял на какой-то цели, запиши десять способов до неё добраться. Десять, а не три. Первые три очевидные, мозг их уже отверг. Где-то на шестом-седьмом он начинает фантазировать. Номер десять сделай нелепым, чтобы было легко.

Потом сделай один шаг по одной дороге. Не всю дорогу. Один шаг. Позвони. Отправь письмо. Посмотри один подержанный фургон.

Воля и пути. Две ноги. Надежда идёт.

Попробуй: Выбери одну вещь, в которой ты потерял надежду. Напиши список воли (пять случаев, когда ты продолжал) и список путей (десять дорог, одна нелепая). Обведи дорогу, которая кажется самой выполнимой. Сделай по ней один шаг до пятницы.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

В сумме

ГЛАВА 29

Когда один угол занимает всю комнату

Любой треугольник со временем перекашивается. В январе можно нарисовать идеальный, а к марту один угол растолстеет, а два других забьются по углам, как пассажиры в набитом автобусе. Это нормально. Жизнь всё время давит на форму. Новая работа раздувает Достижение. Потеря выкачивает Надежду. Хорошая полоса делает Благодарность лёгкой, и ты расслабляешься насчёт остальных. Цель не в треугольнике, который никогда не меняется. Цель в том, чтобы замечать, когда он перекосился, и подталкивать его обратно. Помни: сумма всегда 180. Если один угол огромный, он ест за счёт других. Тебе не нужно делать жизнь больше. Нужно просто честнее делить место. Это не ремонт, а скорее перестановка мебели.

Вот самые частые перекошенные треугольники: как они ощущаются и как их подтолкнуть. «Комната Б» в какой-то момент нашла у себя каждый из них.

Достижение занимает всю комнату.
Как это ощущается: Ты занят, продуктивен, устал и странно пуст. Ты всё время побеждаешь, а радости нет. Выходные кажутся потерянным временем. Ты не помнишь,

когда в последний раз говорил кому-то спасибо не ради выгоды.
У кого было: У Маркуса, летом. Он работал в стейк-хаусе, вёл стол с даблами, кормил праздники и искал фургон. Спал по четыре часа. Таша сказала, что он похож «на енота, который проиграл драку». Судя по всему, это у неё высшая степень медицинского беспокойства.
Как подтолкнуть: Иди к углу Благодарности. Сделай сегодня вечером отчёт о фичах. Потом скажи одно «спасибо» кому-то из своих людей. А потом, честно, возьми выходной. В сентябре Маркус ушёл из стейк-хауса, по-хорошему, предупредив за две недели. Шеф-повар пожал ему руку и сказал: «Я был неправ насчёт даблов». Маркус сказал, что чуть не упал в обморок.

Благодарность занимает всю комнату.
Как это ощущается: Ты доволен, но застрял. Благодарен за всё, даже за то, за что благодарить не обязан. Ты отговариваешь себя хотеть большего. Твоя любимая фраза: «Ну хотя бы…».
У кого было: У Лены, в самом начале. Она была благодарна каждому трудному клиенту. Благодарна бывшему за то, что он «всего лишь» дважды задержал алименты. Благодарна работе, которая съедала её вечера. Это не благодарность. Это смирение, которое нарядилось в воскресный костюм.
Как подтолкнуть: Иди к Достижению. Спроси: «Кому я на самом деле хочу служить?» И сделай один шаг к этим людям. Потом иди к Надежде: продли читательский билет («Я могу продолжать *это*») и убедись, что «это» ты выбрал сам.

Надежда занимает всю комнату.
Как это ощущается: Мечтательно, оптимистично и немного застряло. Много «когда-нибудь». Много планов в заметках на телефоне. И почти ничего в трекере повторений.
У кого было: У Тео, до «Комнаты Б». «Когда-нибудь у меня будет мастерская». «Когда-нибудь канал взлетит». Надежда как воздушный шарик на ниточке.
Как подтолкнуть: Иди к Достижению. Сделай сегодня одно повторение для своих людей. Потом ещё одно завтра. Преврати «когда-нибудь» в «в воскресенье». Надежда, под которой есть повторения, становится планом.

Достижению не хватает места.
Как это ощущается: Бесцельно. Ты не очень понимаешь, для чего ты. Дни сливаются. Ты, может, в целом благодарен и полон надежды, но адреса нет.
У кого было: У Уолта, после пенсии и после Джун. Благодарность жила в помидорах. Надежда была слабой, но была. А Достижению некуда было идти.
Как подтолкнуть: Глава 4. Кому ты бы с радостью сделал жизнь чуть лучше? Потом глава 10: одно маленькое повторение, в одно и то же время каждую неделю.

Благодарности не хватает места.
Как это ощущается: Всё сломано. Ты видишь каждый недостаток. Даже хорошие дни кажутся «чуть не случилось плохое». Ты устал так, что сон не помогает.
У кого было: У Прии. У искательницы багов.
Как подтолкнуть: Отчёт о фичах. «Спасибо, я». Воскресное перечитывание «Книги учёта». Мелко, каждый день,

скучно. Это работает со скоростью мультиварки, а не микроволновки.

Надежде не хватает места.
Как это ощущается: Какой смысл? Ты можешь что-то делать и замечать хорошее, но кажется, что всё это никуда не ведёт. Будущее выглядит как кирпичная стена.
У кого было: У Маркуса в первый вечер в «Комнате Б». И у Уолта в первый год без Джун.
Как подтолкнуть: Главы с 22 по 28, в любом порядке. Читательский билет. Твоё «воскресенье». Твой бог, каким бы он ни был. Пятилетка. Воля и пути. А если совсем плохо, живой специалист. Если Надежды не хватает неделями, это тот случай, который я бы никогда не стал чинить одной только книгой.

И ещё один вариант, самый коварный:

Плоский треугольник. Все три угла сжались так, что один почти 180, а остальные почти ноль. Ты не перекошен, ты линия. Так выглядит выгорание. Или горе. Или депрессия. Кажется, что у жизни вообще нет формы. Только одна длинная плоская штука, вдоль которой ты себя тащишь.

Чтобы подтолкнуть плоскую линию, не нужны большие перемены. Нужна самая маленькая из возможных. Один «А-А-Ах». Одно «спасибо». Одно «Я могу продолжать это сегодня». Ровно столько, чтобы приподнять один угол на градус-другой. Треугольник с углами 176, 2 и 2 тощий. Но это треугольник. У него есть форма. А формы умеют расти.

Попробуй: Повтори салфетку из главы 2. Нарисуй треугольник и подпиши углы: Д, Б, Н (Достижение,

Благодарность, Надежда). Напиши, какими большими они ощущаются сегодня. Сравни с первым рисунком. Какой угол вырос? Какой сжался? Выбери самый голодный угол и сделай для него одну вещь до сна.

ГЛАВА 30

Ежедневные 180

Всё это (дыхание, служение, благодарность, надежда) может показаться слишком большим. Тридцать глав это много. Так что вот вся книга, сжатая примерно в десять минут в день. Я называю это «Ежедневные 180». Это распорядок, который каждый день касается всех трёх углов, чтобы треугольник никогда не перекосило слишком сильно. Это не единственный способ. Но это способ, и он работает, и люди из «Комнаты Б» до сих пор так делают. Думай об этом как о чистке зубов. Никто не чистит зубы по вдохновению. Их чистят, потому что так положено. Вот цель: сделать Достижение, Благодарность и Надежду такими же скучными и автоматическими, как чистка зубов. Чтобы они были с тобой в те дни, когда голова не варит.

Вот он.

Утро (примерно 2 минуты)

1. Один «А-А-Ах», пока ноги не коснулись пола. Большой вдох, добери ещё, долгий громкий выдох. Метод целиком, без слов: *Достижение. Благодарность. Надежда.*

2. Одно «спасибо». Кому угодно или чему угодно. «Спасибо за кровать». «Спасибо, бабушка». «Спасибо, атомы».

3. Продли читательский билет. «Я могу продолжать это сегодня».

Днём (когда угодно, всего несколько минут)

4. Одно повторение для своих людей. Одно дело, пусть самое маленькое, для тех, кому ты решил служить. Видео. Стол. Занятие. Звонок человеку, который покупает первое жильё. Отчёт о багах, в котором написано и то, что сработало.

5. Одно «спасибо» живому человеку. Конкретно. «Спасибо за то, что ты сделал во вторник. Это помогло, потому что…»

6. Проверки опекуна. Пару раз: *Устал*? *Голоден*? *Боишься*? *Одиноко*? Сделай одну маленькую вещь с ответом.

Вечер (примерно 5 минут)

7. Отчёт о фичах. Три вещи, которые сегодня сработали.

8. Спасибо, я. За одно старание. Не за результат.

9. Я продолжал? Поставь галочку.

10. Пять «А-А-Ах». Закрой портал перед сном. Если портал откроется в 3:14 ночи, сделай ещё пять. А потом: *Это просто плохой сон. Я рядом. Ты в безопасности.*

Раз в неделю

Воскресенье: Прочитай отчёты о фичах за неделю за один раз. Исправь ошибку логирования.

Твоё «воскресенье»: То, что регулярно продлевает твою надежду: служба, занятие, «Комната Б», прогулка с другом.

Иди особенно тогда, когда не хочется.

Проверка салфеткой: Нарисуй треугольник. Какой угол голоден? Покорми его на следующей неделе.

Вот и всё. Это вся книга.

Я раздал этот список «Комнате Б», распечатанный на одной карточке. Вот что каждый с ним сделал.

Маркус приклеил его скотчем на приборную панель своего фургона. (Да, того самого фургона. Хлебный фургон 2011 года. Уолт и Тео помогли его восстановить. Белый, с вывеской, нарисованной от руки: **ДАБЛЫ ТРЕТЬЕЙ СМЕНЫ**. Подробнее в эпилоге.)

Прия, конечно, сделала из него таблицу. С условным форматированием: строка становится зелёной, когда пункт выполнен. Она поделилась таблицей с командой, только без «А-А-Ах». «Они ещё не готовы к „А-А-Ах“», сказала она. И трое из команды сами начали писать отчёт о фичах.

Уолт положил его на свой планшет с зажимом, под ЖУРНАЛ ТО.

Лена прилепила его на холодильник, рядом со своими домашними правилами. И её дочь Майя тоже начала писать отчёт о фичах. «В её первом было: „Мама была дома на ужин“», сказала Лена. «Мне пришлось на минутку уйти в ванную».

А Тео снял про это видео. Не про велосипеды: он сказал, что это первое не-велосипедное видео, которое он вообще выложил. Оно называлось *Как я перестал хотеть всё бросить*. Девять минут. Он сделал «А-А-Ах» на камеру,

неуклюже, сидя на ящике в подсобке веломастерской. У этого видео было больше просмотров, чем у всего, что он когда-либо выкладывал. Самый верхний комментарий оставил пользователь grandpa_rides_again. Там было: *Спасибо, молодой человек. Мне это было нужно сегодня.*

Попробуй: Сделай свою карточку «Ежедневные 180». Перепиши список выше на карточку, в заметку на телефоне или на стикер. Вычеркни всё, что тебе не подходит, и замени тем, что подходит. И начни завтра утром, пока ноги не коснулись пола, с одного большого «А-А-Ах».

ЭПИЛОГ

Год в Комнате Б

Через год после первого вторника мы устроили в «Комнате Б» праздник. Тот же ковёр цвета овсянки. Те же складные стулья, только теперь их больше. В комнате к тому времени было девятнадцать человек, потому что люди приводят людей. Тот же титан с кофе. Кофе из него всё так же отдавал медяками, а сам титан всё так же в случайные моменты выпускал долгий шипящий выдох. Мы стали называть это «А-А-Ах титана». Кто-то наконец стёр доску целиком (впервые с 2014 года) и нарисовал на ней один большой треугольник с Д, Б, Н по углам. В середине кто-то написал 180 и обвёл кривым сердечком.

Вот к чему пришёл каждый.

Маркус паркует «ДАБЛЫ ТРЕТЬЕЙ СМЕНЫ» у библиотеки. Формально это запрещено. Но библиотекарша ходит к нему с тех пор, как работала в ночную смену на больничном коммутаторе. С четверга по воскресенье он стоит у больницы, с 23:00 до 4:00 утра. А по будням кормит сотрудников на их праздниках. Он оставил неострый вариант и острый и добавил третий: **«Бабушкин»**. Он такой острый, что для заказа надо расписаться на салфетке. Таша расписалась на одиннадцати салфетках. Он всё так же каждый вечер оставляет себе последний дабл и съедает его

на бордюре. «Спасибо, бабушка». Иногда, говорит он, больше ничего говорить не нужно. Иногда он говорит долго. И так и так нормально.

Прию весной повысили. Не до менеджера: она говорит, что возненавидела бы это. А на новую должность, которую компания придумала после того, как отчёты «что выдержало» разошлись ещё по трём командам. Должность называется как-то вроде «Руководитель по качеству и практикам». По словам Прии, это значит: «Я та, кто говорит людям, что работает». Она всё так же пишет отчёт о фичах каждый вечер. Её серия длится уже триста сорок с чем-то дней. Она всё ещё иногда просыпается в 3:14. «Портал всё равно открывается», сказала она. «Но теперь я знаю, как его закрыть. В этом и разница. Дело не в том, что монстр исчез. Дело в том, что у меня есть дверь». Сэм, парень с пончиками, теперь тоже ходит в «Комнату Б». Они сидят рядом. Вслух об этом никто ничего не сказал, но комната заметила.

Уолт преподаёт в мейкерспейсе по субботам и средам. Ди поступила на инженерный и станет первой в своей семье, кто учится в вузе. Она попросила Уолта написать ей рекомендательное письмо. Он сказал, что это самое трудное, что он писал после надгробной речи для Джун. И самое лучшее. Мейкерспейс назвал токарный уголок в его честь. На стене висит маленькая латунная табличка: **УГОЛОК УОЛТА: ДВАЖДЫ ОТМЕРЬ, ОДИН РАЗ БУДЬ ДОБР**. Это была идея Ди, и Уолт делает вид, что ему неловко. Планшет с зажимом он всё так же ведёт. Он показал мне последнюю запись, с утра перед праздником:

Кофе хороший. Помидоры на этот год всё. Дети придут в субботу. Джун бы это понравилось. Спасибо, Уолт, что встал. С Богом у него всё так же не складывается. Но на празднике он рассказал, что по воскресеньям стал ездить к старой церкви Джун. Сидит в машине на парковке и читает газету. «Внутрь не захожу», сказал он. «Просто сижу там, где сидел раньше. Как всегда. Это моё воскресенье». Потом он убавил слуховой аппарат. Я уже знаю, что это значит: *разговор окончен, но я это всерьёз.*

Лена раз в месяц ведёт в «Комнате А» свой семинар для тех, кто покупает первое жильё. И мест всегда нет. Она перестала работать с клиентами, которые ей не нравились. Месяца четыре её доход от этого падал. А потом снова вырос и обогнал прежний, по рекомендациям людей вроде Рафаэля, который присылает ей всех своих знакомых, включая половину сотрудников шиномонтажа. «Оказывается, у тех, кто покупает первое жильё, есть друзья, которые тоже покупают первое жильё», сказала она. У неё есть время отбоя. Она соблюдает его примерно пять вечеров из семи. Говорит, что это «тройка с плюсом, но я ею горжусь». Летом она позвонила маме. Это был их первый настоящий разговор за много лет. Прошёл он не очень. «Но я сделала „А-А-Ах“ до и штуку с пятилеткой после», сказала она. «И не рыдала в вино. Это рост». Майя, ей шестнадцать, теперь сама пишет свой отчёт о фичах. Джордан, ему четырнадцать, отказывается. Но Лена нашла у него на зеркале стикер: *спасибо мне, что не бросил команду*. И она оставила его ровно там, где он висит.

Тео перевалил за четыре тысячи подписчиков. По меркам интернета это всё ещё мало, и его это устраивает. «Четыре тысячи дедушек и детей», говорит он. По субботам он открыл точку на фермерском рынке. Туда приносят сломанные велосипеды, и он чинит их за сколько смогут заплатить. В том числе бесплатно. Илайджа, мальчик из видео с цепью, приходит почти каждую субботу и подаёт ему инструменты. Ему уже тринадцать, и у него свой канал. Там тридцать один подписчик. Один из них Тео. А ещё один, как Тео почти уверен, бот. В октябре на точку однажды пришёл отец Тео. Он встал в сторонке и полчаса смотрел, как Тео правит колесо на трёхскоростном велосипеде одной пожилой женщины. Потом подошёл и сказал: «Ты неправильно держишь спицевой ключ». И показал другой хват. Он и правда был лучше, и оба это знали. «Мы не то чтобы всё уладили», сказал Тео. «Но он подписан. И он пришёл. Мне хватит». Весной Тео записался на один вечерний курс: бухгалтерия для малого бизнеса. «Для мастерской», сказал он. «Мне сорокалетний я так велел».

В конце праздника меня попросили сказать пару слов. И я сказал то же, что скажу тебе.

Сумма углов треугольника всегда 180. Сделать сумму больше нельзя. Ни у кого нет 200. Ни у кого нет 360. У всех одни и те же 180: у повара и у тестировщицы, у станочника и у риелтора, у пацана с одиннадцатью подписчиками и у пацана с четырьмя тысячами. Выбирать можно только форму.

Ты выбираешь, кому служить. Ты выбираешь говорить спасибо. Ты выбираешь продолжать.

Достижение. Благодарность. Надежда.

Потом я попросил всех встать (всех девятнадцать, плюс титан) и вдохнуть так глубоко, как только можно. Добрать ещё. А потом всем вместе, так громко и так долго, как получится, пока в лёгких ничего не останется и портал над головой у каждого не погаснет и не затихнет:

А-АААААААХХХХХХХХХХХХХХХ.

Сходится.

Всегда сходится.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Карточка А-А-Ах

Перепиши это на карточку. Приклей туда, где будешь видеть каждый день.

А-А-АХ: *закрой портал*
Вдох через нос. Добери ещё. Выдох через рот: **А-А-А-АХ**, вдвое дольше вдоха. До самого дна. Пять раз.

Д: ДОСТИЖЕНИЕ, *кому я служу?*
Выбирай тех, кто нравится тебе, а не тех, кому нравишься ты. Служи им, несмотря ни на что. Продолжай гореть. Они где-то есть.
→ Одно повторение для своих людей сегодня.

Б: БЛАГОДАРНОСТЬ, *День благодарения каждый день*
Благодари себя. Благодари других. Благодари Бога, Вселенную или тостер. Сначала проветри. Из-за стола не уйдёшь.
→ Отчёт о фичах: 3 вещи, которые сработали + «Спасибо, я, за ____».

Н: НАДЕЖДА, *я могу продолжать*
Продли читательский билет. Найди своего бога. Береги пятилетку. Воля + пути.
→ «Я могу продолжать это сегодня».

Сумма всегда 180.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Источники, проверенные

Я обещал, что исследования в этой книге настоящие. Вот каждое исследование и каждый источник, на которые я опирался. Что в них на самом деле нашли и насколько твёрдо это подтверждает мои слова. Перед публикацией я проверил каждый. Если исследование показывает, что две вещи *идут вместе* (связь), а не что одна *вызывает* другую, я так и пишу. Потому что разница важна, а такие книги, как эта, часто к ней небрежны.

Условные знаки:
✅ **Проверено**: сверено с опубликованной статьёй, её аннотацией или с учреждением, которое её выпустило.
📘 **Общепризнано**: известная идея, которую много раз подтверждали, или классический источник; здесь описано только в общих чертах.

Гл.	Источник	Что нашли	Статус
Введение, 2	Euclid, *Elements*, Book I, Proposition 32 (c. 300 BC)	Сумма внутренних углов любого треугольника равна двум прямым углам (180°) в плоской (евклидовой) геометрии. На кривой поверхности, например на шаре, сумма больше.	📘 Общепризнано

Гл.	Источник	Что нашли	Статус
1	Balban, M. Y., Neri, E., Kogon, M. M., et al. (2023). «Brief structured respiration practices enhance mood and reduce physiological arousal.» *Cell Reports Medicine*, 4(1), 100895.	Рандомизированное исследование: 5 минут в день в течение месяца. «Циклические вздохи» с упором на выдох дали самое большое улучшение настроения и сильнее снизили частоту дыхания, чем медитация осознанности. Настроение люди оценивали сами; данные собирали удалённо.	✅ Проверено
1	Respiratory sinus arrhythmia (general physiology)	Пульс сам по себе чуть учащается на вдохе и замедляется на выдохе.	📘 Общепризнано
7	Gilovich, T., Medvec, V. H., & Savitsky, K. (2000). «The spotlight effect in social judgment.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 211-222.	Студенты в неловкой футболке с Барри Манилоу переоценивали, сколько людей это заметили. Точные проценты я нарочно не привожу: в популярных пересказах они расходятся.	✅ Проверено
8	Kelly, K. (2008). «1,000 True Fans.» *The Technium* (blog).	Автору может хватить примерно 1 000 преданных поклонников, а не массовой славы, чтобы жить своим делом. Влиятельное эссе, а не исследование; цифры спорные.	✅ Проверено
9	Boothby, E. J., Cooney, G., Sandstrom, G. M., & Clark, M. S. (2018). «The liking gap in conversations.» *Psychological Science*, 29(11), 1742-1756.	В пяти исследованиях люди недооценивали, насколько они понравились собеседникам: незнакомцам, соседям по общежитию (месяцами) и участникам семинаров. У застенчивых людей разрыв был больше.	✅ Проверено
10	Zajonc, R. B. (1968). «Attitudinal effects of mere exposure.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2, Pt. 2), 1-27.	Когда что-то видишь снова и снова, оно обычно начинает нравиться больше, в среднем и в определённых пределах.	📘 Общепризнано

Гл.	Источник	Что нашли	Статус
11	Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). «Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion.» *Science*, 302(5643), 290-292.	Социальное исключение включало области мозга, которые также связаны с переживанием физической боли. Насколько они совпадают, спорят, поэтому в книге сказано только, что отказ, похоже, использует «некоторые из тех же сигнализаций».	📘 Общепризнано
12	Waldinger, R., & Schulz, M. (2023). *The Good Life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness.* Simon & Schuster. (Harvard Study of Adult Development, begun 1938.)	Качество отношений оказалось одним из самых сильных предсказателей здоровья и счастья за более чем 80 лет.	📘 Общепризнано
12	Okun, M. A., Yeung, E. W., & Brown, S. (2013). «Volunteering by older adults and risk of mortality: A meta-analysis.» *Psychology and Aging*, 28(2), 564-577.	У людей старше 55 лет волонтёрство было связано с риском смерти на 24% ниже после поправок (95% ДИ 16-31%). Это связь, а не доказанная причина.	✅ Проверено
13, 21	Negativity bias, e.g., Baumeister, R. F., et al. (2001). «Bad is stronger than good.» *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.	Плохие события обычно весят для психики больше, чем такие же по силе хорошие.	📘 Общепризнано
17, 25	Neff, K. D. (2003). «Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself.» *Self and Identity*, 2(2), 85-101.	Определяет сочувствие к себе как доброту к себе, чувство общей человечности и осознанность. Более поздние исследования связывают его с лучшим самочувствием и меньшей тревогой и депрессией.	📘 Общепризнано

Гл.	Источник	Что нашли	Статус
17	Breines, J. G., & Chen, S. (2012). «Self-compassion increases self-improvement motivation.» *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(9), 1133-1143.	Люди, которых после неудачи настроили на сочувствие к себе, хотели исправиться *сильнее*, а не слабее (например, дольше готовились к пересдаче).	📘 Общепризнано
18	Kumar, A., & Epley, N. (2018). «Undervaluing gratitude: Expressers misunderstand the consequences of showing appreciation.» *Psychological Science*, 29(9), 1423-1435.	Авторы писем недооценивали, насколько удивятся и обрадуются получатели, и переоценивали, насколько неловко будет им самим.	✅ Проверено
18	Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). «Positive psychology progress: Empirical validation of interventions.» *American Psychologist*, 60(5), 410-421.	«Визит благодарности» дал самый большой кратковременный прирост счастья из всех проверенных упражнений; примерно через месяц эффект угас.	✅ Проверено
20	Pennebaker, J. W., & Beall, S. K. (1986). «Confronting a traumatic event: Toward an understanding of inhibition and disease.» *Journal of Abnormal Psychology*, 95(3), 274-281.	Письмо о травмирующем опыте было связано с меньшим числом визитов в медпункт в следующие месяцы. Многие более поздние исследования в целом поддерживают «экспрессивное письмо», но эффекты скромные и разные.	📘 Общепризнано

Гл.	Источник	Что нашли	Статус
21	Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). «Counting blessings versus burdens.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389.	Три эксперимента. У групп со списками благодарностей самочувствие было лучше по нескольким (не всем) показателям, чаще всего по хорошему настроению. В исследовании 1 также нашли больше оптимизма и больше физических упражнений. В исследовании 3 (взрослые с нервно-мышечными болезнями) нашли лучшее настроение, больше чувства связи с людьми и лучший сон.	✅ Проверено
23	Hummer, R. A., Rogers, R. G., Nam, C. B., & Ellison, C. G. (1999). «Religious involvement and U.S. adult mortality.» *Demography*, 36(2), 273-285.	У тех, кто никогда не ходил на службы, риск смерти был в 1,87 раза выше, чем у тех, кто ходил чаще раза в неделю. Это примерно семь лет разницы в ожидаемой продолжительности жизни в 20 лет. Отчасти это потому, что ходить на службы могут более здоровые люди.	✅ Проверено
23	Li, S., Stampfer, M. J., Williams, D. R., & VanderWeele, T. J. (2016). «Association of religious service attendance with mortality among women.» *JAMA Internal Medicine*, 176(6), 777-785.	Около 74 500 женщин из Nurses' Health Study. Посещение служб чаще раза в неделю было связано с риском смерти на 33% ниже за 16 лет по сравнению с теми, кто не ходил никогда. Наблюдательное исследование.	✅ Проверено
23	Lee, L. O., James, P., Zevon, E. S., et al. (2019). «Optimism is associated with exceptional longevity in 2 epidemiologic cohorts of men and women.» *PNAS*, 116(37), 18357-18362.	Самые оптимистичные участники жили в среднем на 11-15% дольше. И у них были выше шансы дожить до 85 лет (ОШ ≈ 1,5 у женщин, 1,7 у мужчин). Это сохранялось и с поправкой на привычки, связанные со здоровьем. Наблюдательное исследование.	✅ Проверено

Гл.	Источник	Что нашли	Статус
28	Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., et al. (1991). «The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope.» *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.	Определяет надежду как целенаправленную **агентность** (волю) плюс **пути**, которые усиливают друг друга.	✅ Проверено

Чего я нарочно *не* утверждал:

- Что дыхание «А-А-Ах», списки благодарностей или надежда «лечат» тревогу или депрессию. Исследования показывают скромную, но настоящую пользу для многих людей. И всё.
- Что походы в церковь, оптимизм или волонтёрство *вызывают* долгую жизнь. Исследования показывают сильную связь. Причинность вероятна, но не доказана.
- Точные проценты из исследования с футболкой Барри Манилоу, потому что пересказы из вторых рук расходятся.
- Что персонажи настоящие. Маркус, Прия, Уолт, Лена, Тео, Таша, Рафаэль, Ди, Илайджа, Сэм и миссис Окафор выдуманы. А вот титан с кофе, увы, списан с нескольких настоящих.

Если эта книга подняла в тебе больше, чем ты можешь унести в одиночку, пожалуйста, обратись к кому-нибудь. В США позвони или напиши на 988 (Suicide & Crisis Lifeline). В других странах звони в местную службу экстренной помощи или на линию

кризисной поддержки. Поговорить со специалистом не значит пропустить работу. Это опекун делает свою работу.

конец

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

Зависимость от надежды

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

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.

Скачать бесплатно можно на arkvital.com.

Углы любого треугольника в сумме дают 180.
Как и жизнь, которая работает.

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.

Смешная и практичная книга, опирающаяся на проверенные исследования. В конце есть ежедневный ритуал на десять минут и один большой, громкий выдох. А-А-Ах.
