

АЛАН ФОКС

Инструменты развития

ПРАВИЛА СЧАСТЛИВОЙ
ЖИЗНИ, УСПЕХА И КРЕПКИХ
ОТНОШЕНИЙ



Alan C. Fox

People Tools

54 Strategies for Building Relationships, Creating Joy, and Embracing Prosperity

Selected Books, Inc.

New York

Алан Фокс

Инструменты развития

Правила счастливой жизни, успеха и крепких отношений

ИЗДАТЕЛЬСТВО

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

МОСКВА

2015

Информация
от издательства

*Издано с разрешения Алана Фокса, Waterside Inc. и литературного агентства Synopsis
На русском языке публикуется впервые*

Фокс, Алан

Инструменты развития. Правила счастливой жизни, успеха и крепких отношений / Алан Фокс; пер. с англ. Ю. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

ISBN 978-5-00057-369-3

В этой книге содержится более 50 стратегий по достижению процветания, счастья и крепких взаимоотношений. Алан Фокс, успешный предприниматель и отец шестерых детей, предлагает советы, основанные на его личном опыте бизнесмена, главы большой семьи и писателя. Автор разделил книгу на 54 главы по числу советов, в каждой из которых описываются также ситуации, в которых ими можно воспользоваться. Стратегии общения Алана Фокса — это отличные инструменты, способные изменить ваше мировоззрение.

Это книга для всех, кто хочет стать счастливее и успешнее.

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

Original English language edition published by SelectBooks Inc.

© Alan Fox, 2014.

Russian language edition

© Mann, Ivanov & Ferber, 2015.

All rights reserved.

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Эта книга посвящается Нэнси Миллер, которая двадцать лет настаивала на том, чтобы я закончил рукопись, и моей жене Давин, ведь она целых тридцать пять лет делила со мной все радости и тяготы, когда я испытывал инструменты личного развития на ней и вместе с ней. А самое важное — эта книга посвящается вам, читатель, и я надеюсь и верю, что она сделает вас счастливее.

Предисловие

Если вы еще не решили, покупать ли эту книгу, не стоит тратить время на предисловие — переходите сразу к введению. Или выберите любую главу и читайте. Каждый увлекательный отрывок содержит полезную крупицу мудрости, добытую за семьдесят три года достойно прожитой жизни, полной пронизательных наблюдений. Но должен вас предупредить: устройтесь поудобнее, потому что рассказанные здесь истории увлекут вас, и отложить книгу окажется трудно.

Мой отец производит огромное впечатление на многих своих клиентов, коллег и друзей, и я часто думал о том, чем это можно объяснить. Несомненно, отчасти разгадка в его значительном успехе в бизнесе, который позволяет ему жить в достатке, иногда проявляя расточительность и щедрость. Вдобавок он как-то умудряется выкраивать время, чтобы редактировать журнал поэзии, курировать благотворительную организацию, поддерживать связь с невероятным количеством клиентов и друзей, читать запоем, посещать множество театральных представлений, концертов и спортивных состязаний и путешествовать по разным странам. Похоже, Алан Фокс успевает до завтрака сделать больше, чем многие из нас рискнули бы включить в список дел на целый день.

Но даже если вынести за скобки все его личные достижения и безумную эффективность, я уверен, что мой отец остался бы впечатляющей фигурой в жизни окружающих. Он ведет себя с людьми в своем кругу общения так, что это как будто поднимает их на новый уровень. Я считаю, что во многом успех моего отца в отношениях объясняется умелым применением постоянно расширяющегося арсенала его инструментов личного развития.

Конечно, я и сам испытал на себе их воздействие. Например, в двадцать восемь лет я впервые получил работу, которая давала мне шанс на постоянный контракт преподавателя в Университете Дьюка. Через пару месяцев после этого через Северную Каролину, где я только что купил свой первый дом с акром земли, прокатился ураган «Фрэн». Он с корнем вырвал более двадцати огромных деревьев в лесу на моем участке, сильно повредил крышу дома и разнес многоуровневую террасу. Я был подавлен и не знал, за что хвататься: как наводить порядок на участке и при этом продолжать непростую работу на новом месте.

Услышав об этих разрушениях, отец радостно воскликнул: «Так это же здорово!» Я подумал, что ослышался — неужели он не понял? Но тут он сказал: «Теперь у тебя есть возможность научиться работать со страховыми агентами, архитекторами и строителями. На твоём участке станет гораздо больше солнца, а после перестройки терраса будет именно такой, как ты хочешь». Оптимистичный тон отца и нацеленность на будущее застали меня врасплох. Но я должен признаться, что его ответ меня весьма приободрил и стал первой действительно конструктивной реакцией, которую я услышал после урагана. В этом ярко проявилась суть Алана Фокса: оптимизм, практичность и мудрость.

Не задерживаться в прошлом и рассматривать каждую неудачу как возможность (*делайте лимонад*) — это урок, который я помню, хотя после того урагана прошло уже семнадцать лет. А инструмент отца — прибегать к заразительному оптимизму, а не разделять уныние (*смайлик*) — с тех пор помогает мне эффективнее поддерживать страдающих друзей и знакомых.

Еще в студенческие годы я был научным ассистентом выдающегося психолога, который

впоследствии получил Нобелевскую премию². Однажды я спросил этого великого человека, откуда он черпал идеи для множества замечательных исследований, которые он опубликовал за годы работы. Изучал ли он литературу, чтобы найти пробелы в доказательствах или возможности улучшения существующих теорий? «Нет, никогда, — ответил он. — Я все равно что автор хороших романов. Я наблюдаю за людьми: их привычками, моделями поведения, особенностями — и на этой основе строю гипотезы, которые проверяю в ходе экспериментов. И только потом возвращаюсь к литературе, чтобы увидеть, что уже было сделано в этом направлении».

Иногда я шучу, что мой отец — представитель «поп-психологии». Не будучи дипломированным психологом, но обладая свежим взглядом в сочетании с инстинктом романиста, он смог независимо сделать несколько важных выводов о поведении. Сейчас они подкреплены убедительными доказательствами, полученными в ходе научных исследований. Например, его наблюдение о том, что иногда мы провоцируем других на поступки, которых ожидаем (*самосбывающееся пророчество*), было экспериментально доказано социальными психологами. То, что предшествующие действия лучше предсказывают будущие поступки, чем заявления о намерениях (*пряжка ремня и привычки живучи*), также подтвердилось исследованиями. Поддержку в научных кругах нашли идеи, что вознаграждение может быть эффективнее наказания (*ловите людей на хорошем поведении*) и что мы склонны переоценивать, насколько другие разделяют наши ценности и убеждения (*параллельные пути*).

В нескольких инструментах проявляется такая наблюдательность, что они подталкивают к дальнейшим исследованиям. Например, в главе о *невозвратных издержках* отец замечает, что приобретение билета на экскурсию следует рассматривать как покупку «права выбрать экскурсию», а не покупку самой экскурсии. Благодаря этому тонкому психологическому различию становится легче пропустить экскурсию, если вы находите лучшее применение этому времени, — рациональный образ действий. В поведенческой экономике мы называем это рамочным эффектом: люди охотнее отказываются от альтернативы, когда рассматривают ее как предпрешенную выгоду, чем когда ее считают потерей. Тем самым идея моего отца — открыто называть невозместимые издержки «правом выбора» — становится оригинальным инструментом управления собой, который, насколько мне известно, еще не был официально изучен исследователями.

Инструменты личного развития полезны не только чтобы научиться управлять собой. Они могут пригодиться и в управлении другими. Один мой друг, раньше преподававший в Гарвардской школе бизнеса, рассказал мне историю. Однажды там провели опрос среди выпускников на тему, что из усвоенного в этом заведении им больше всего пригодилось в жизни. Согласно полученным ответам, это оказались навыки взаимодействия с людьми. Мой опыт свидетельствует о том же: я обнаружил, что студенты обычно приходят в школу бизнеса, стремясь узнать количественные методы для работы в области финансов, бухгалтерии и стратегического анализа, но зачастую наибольшую пользу на протяжении многих лет им приносят навыки общения, которые они осваивают на занятиях по руководству или ведению переговоров. Они позволяют налаживать полезные связи, руководить другими и эффективнее разрешать конфликты. Я и сам время от времени включаю в свои лекции созданные отцом инструменты, и студенты MBA³ и руководители

компаний оценивают их по достоинству.

Есть анекдот о том, как заключенный-новичок провел свою первую ночь в тюрьме. Когда выключили свет, он услышал, как другие заключенные стали выкрикивать номера; на каждый из них другие реагировали гомерическим смехом. Новичок спросил своего товарища по камере, что происходит.

— Ну, мы рассказывали друг другу анекдоты так часто, что теперь достаточно называть их номера.

Заинтригованный новичок выкрикнул:

— Двенадцать!

В ответ тишина.

— Семь!

Доносился лишь стрекот сверчков.

— Пять?

Ноль реакции. Разочарованный новичок спросил сокамерника, почему никто не смеялся, и услышал:

— Анекдоты что надо, но ты еще не умеешь их рассказывать.

Многие из инструментов личного развития так часто повторялись в семье и среди друзей, что нам достаточно их кратких обозначений. В ходе разговора кто-то может заметить, что *привычки живучи*, и другие со знанием дела закивают. Или упоминается *пряжка ремня*, и собеседники улыбаются в знак согласия. Постороннему это может показаться таким же загадочным, как номера для новичка из анекдота. Но для тех, кто знаком с инструментами Алана Фокса, названия, которые он им дал, помогают понять друг друга с полуслова и вспомнить полезные выводы относительно поведения. Я рад тому, что отец наконец-то делится ими с широким кругом читателей, и с нетерпением жду, когда часть этих названий войдет в обиход большего количества людей.

Итак, чего же вы ждете? Найдите комфортное кресло и принимайтесь за чтение!

Крейг Фокс, доктор психологии,

преподаватель менеджмента и психологии Калифорнийского университета Лос-Анджелеса

Июнь 2013 года

Введение

Названия ваших инструментов

Как сильны слова правды!

Библия, Книга Иова, 6:25

Их деревни часто не имели названий... и если из-за войны человек оказывался даже недалеко от своей безымянной деревушки, его шансы на возвращение были невелики; он не мог узнать ее, и найти дорогу назад в одиночку было практически невозможно.

Уильям Манчестер. Мир, освещенный лишь огнем костра

Когда мы испытываем радость в жизни, разве нам нужно что-нибудь еще? Это самое важное предложение в моей книге, и поэтому я поставил его первым. Если вы, как моя мама, уже заглянули на последнюю страницу, чтобы узнать, чем все закончится, то я расскажу об этом прямо сейчас. Последнее предложение в книге совпадает с первым.

Когда я был маленьким, моя семья всегда начинала ужинать в 17:30. Отец работал студийным музыкантом и записывал партии на валторне⁴ для саундтреков к фильмам студий Walt Disney, 20th Century Fox, Paramount и прочих.

Однажды он начал семейный ужин с заявления:

— Сегодня я доказал, что мои коллеги-музыканты необщительны. Во время одного из наших десятиминутных перерывов я встал у стены, сложив руки на груди, и никто из них не подошел ко мне и не сказал «привет». Ни один!

В его глазах читалось торжество, но за ним, возможно, скрывалось отчаяние.

Тогда мне было пять лет, и я не понимал, почему, стоя у стены, сложив руки на груди и уставившись в одну точку, вы не доказываете, что ваши коллеги-музыканты нелюдимы. Вы доказываете, что люди не будут вас трогать, когда вы создаете физический барьер и отказываетесь смотреть им в глаза.

Да, тогда я этого не понимал, так что, можно сказать, следующие двадцать лет простоял со сложенными на груди руками, глядя куда-то в пространство и доказывая снова и снова, что другие не хотят ко мне обращаться. Папа, твоя система отлично срабатывала. И она до сих пор эффективна, когда я хочу на время стать невидимкой.

К тридцати годам я устал от одиночного заключения в тюрьме, которую сам же и построил. По совету друга я поступил на факультет педагогики университета Южной Калифорнии. Я твердо решил освободить свою душу из темницы.

Постепенно я выбрался из добровольного заточения, но не так, как ожидал. Теперь я понимаю, что моей первоначальной целью было научиться лучше обращаться с людьми, казаться окружающим более приятным человеком, может быть, убрать руки от груди и немного улыбнуться. В начале обучения педагогике я и понятия не имел, что на самом деле мне нужно всего лишь осуществить простую стратегию открытости и честности. Это изменение было небольшим, но для меня практически невозможным. Я был юристом, и скрытность стала моей второй натурой. Я работал бухгалтером-аудитором и гораздо увереннее чувствовал себя, имея дело с цифрами, чем с людьми. Я основал собственную юридическую фирму и риелторскую компанию, и стремление к успеху вызывало у меня больше эмоций, чем стремление к искренности. Но один близкий друг спросил меня тогда: а что если не удастся прожить жизнь так, как хочется?

Я осознал, что нужно раскрыться миру. Я начал узнавать, понимать и осваивать ключи к налаживанию отношений, приносящих удовлетворение. В результате я не только стал

успешным, но и получаю радость от жизни. Теперь я делюсь с вами своими представлениями и познаниями, накопленными за долгие годы, — теми инструментами и приемами, которых мне так не хватало в молодости.

За последние сорок лет во всех областях моей жизни постоянно происходили улучшения. Успех моего бизнеса превзошел самые смелые ожидания; мне стало несравнимо легче находить общий язык с самыми разными людьми. Короче говоря, сегодня все приносит мне гораздо больше радости, чем раньше.

Итак, в свои семьдесят три года я открытый и честный человек с сединой, небольшим брюшком и улыбкой, которая редко сходит с лица. Уже тридцать с лишним лет я использую свое образование и широкий опыт в области психологии, бухгалтерии и юриспруденции для разработки и применения четкого образа мышления, который называю *инструментами личного развития*.

Это приемы, которые можно применить для изменения своего мировоззрения. В совокупности они нечто вроде бинокля ночного видения, через который вы вглядываетесь в потемки мотивов и действий — как ваших, так и других людей. Инструмент *познайте самого себя* помогает лучше познать себя. *Пряжка ремня* научит вас судить об истинной сущности людей, включая вас самих, по действиям, а не словам. А инструмент *сохранение моделей* позволит вам намного точнее предсказывать вероятность собственных или чужих действий в будущем. После прочтения этой книги ваша жизнь изменится к лучшему. Вы начнете гораздо лучше понимать себя и всех тех, кто вам встречается.

Инструменты личного развития стали неоценимым подспорьем, помогая мне строить отношения, ощущать радость и добиваться процветания. У меня накопилось немало инструментов, и в этой книге представлены 54 из лучших.

Я надеюсь, что ваша жизнь будет легче и даже успешнее моей. И если вы сложили руки на груди, расслабьтесь. Улыбнитесь, раскройте свое сердце, и давайте познакомимся поближе.

В двадцать лет я подумывал поставить перед собой цель стать миллиардером; тогда в мире их было всего четверо, и самым богатым был, насколько я помню, Пол Гетти³. Я рассчитал, сколько смогу зарабатывать каждый год, какую часть смогу откладывать и как много получать от инвестиций, которые собирался сделать. Будучи подростком, я внимательно наблюдал за тем, как мой отец вкладывал средства в многоквартирные дома. Я высчитал, что если посвящу себя деньгам, то смогу стать миллиардером в шестьдесят семь лет.

Но у меня возникли сомнения, стоит ли отдать этому финансовому плану почти полвека жизни. Я задумался, оправдан ли отказ от семьи и удовольствий ради упорной погони за деньгами.

Я вспомнил персонажа, которого изображал Джек Бенни — прекрасный комик, который вел еженедельную передачу на радио. Бенни годами поддерживал образ забавного скряги. Дольше всего радиослушатели смеялись после такой сценки: к Бенни подошел грабитель и приставил к его животу пистолет.

— Кошелек или жизнь! — прорычал грабитель.

Молчание.

— Кошелек или жизнь!!

Тишина.

В третий раз, очень настойчиво:

— Кошелек или жизнь!!!

И Бенни наконец ответил:

— Я думаю!

Когда мне было двадцать лет, я решил, что деньги — даже миллиард долларов — не стоят моей жизни.

И сейчас, в семьдесят три года, я с радостью сообщаю, что мой нынешний достаток удовлетворил бы почти каждого; но я не миллиардер и не собираюсь им становиться. Я имею возможность платить за обучение и медицинское обслуживание родных, и отпуск даже в необычных местах, например в Антарктике и на острове Пасхи, мне по карману. А дополнительное преимущество в том, что деньги покупают мне время, которое я с радостью посвящаю отношениям.

Один инструмент личного развития, которым я часто пользуюсь для стимула, называется *подвесьте морковку*. Вся эта книга — морковка, которую вы подвесите перед собой. Я надеюсь, что вам придется по душе ее вкус — вкус новых открытий.

Есть такой анекдот: врач, священник и анархист поспорили, какая профессия возникла раньше.

— Это наверняка была медицина! — заявил врач. — Иначе как бы могли родиться Каин и Авель?

— Нет, религия! — возразил священник. — Ведь Бог должен был сотворить порядок из хаоса.

— Ага! — вскричал анархист. — А кто создал хаос?

Хаоса и неопределенности хватает с избытком, и я применяю инструмент *невозвратных издержек*, чтобы мой взгляд был направлен в будущее, а не в прошлое; это помогает мне достичь желаемого результата — радости, удовлетворительных отношений или материального благосостояния.

Можно попытаться загнать гвоздь в сосновую доску кулаком, но гораздо лучше это получится с помощью инструмента — в данном случае молотка. И синяков удастся избежать.

Когда я захотел начать отношения с будущей женой Давин, то мог бы показать ей свой дорогой дом с бассейном и прекрасным видом, предоставить письменные характеристики от моих родителей или помахать у нее перед носом пачкой денег (скрепленной большим зажимом). Но вряд ли это произвело бы нужное впечатление, к тому же я не хотел, чтобы ей понравился мой дом, родители или деньги. Мне нужно, чтобы ей понравился я — настоящий я, испуганный и ранимый.

Я пригласил Давин на обед. Когда мы сели за стол, она спросила: «Мне в голову пришли только две причины, по которым вы могли пригласить меня на обед. Вы или хотите меня нанять, или хотите со мной отношений. Какова настоящая причина?»

Давин всегда прямолинейна. Тогда, тридцать пять лет назад, я часто действовал окольными путями, но на меня снизошло божественное вдохновение, и я на месте изобрел инструмент специально для нее. Точнее, специально для себя, чтобы нейтрализовать ее возражения («Я не хожу на свидания с клиентами своего работодателя») и расположить ее

к себе. Я просто выдал ей целый поток мыслей о том, почему и как сильно я хочу с ней встречаться. Теперь мы знаем, что это сработало, причем достаточно хорошо.

Вы уже знакомы со многими инструментами и применяете их ежедневно. Например, *стейк и его шкварчание*: наверняка вы понимаете, что в некоторых ситуациях форма важнее содержания. *Решение 80%* — как определить, что человек в вашей жизни «достаточно хорош»? *Сначала «нет», потом «да»* — нетрудно ответить «да», если вы уверены, что при необходимости сможете сказать «нет».

Благодаря различным идеям, о которых рассказывается в этой книге, вы пополните умственный арсенал новыми полезными инструментами и обновите уже известные, хорошо зарекомендовавшие себя приемы, которыми вы пользуетесь. С концепцией инструментов личного развития вы сможете применять свои любимые методы более эффективно.

Одна мама учила сына-подростка запекать мясо куском:

— Прежде чем ставить мясо в духовку, обрежь его концы.

— Зачем?

Мама на мгновение задумалась.

— Меня так учила твоя бабушка. Давай спросим у нее.

Сын позвонил бабушке:

— Бабушка, почему ты отрезаешь концы мяса, когда ставишь его в духовку?

Бабушка ответила сразу:

— Потому что меня так научила моя мама. Лучше спросите у нее.

Мама с сыном поехали в дом престарелых, где 89-летняя прабабушка коротала дни за вязанием.

Мальчик спросил:

— Прабабушка, зачем ты отрезаешь концы от куска мяса перед тем, как поставить его в духовку?

Прабабушка отложила вязание и улыбнулась любопытству правнука-любимца, а потом прошептала ему:

— Ничего удивительного. Когда я начала готовить много лет назад, духовка была маленькая, и целый кусок мяса туда не влезал. Поэтому я отрезала оба конца.

Как правнук из анекдота, вы, может быть, произведете переоценку своих старых инструментов в свете новых обстоятельств. И решите, что иногда лучше слушать, чем говорить; или действовать без промедления; или, наоборот, повременить с действиями.

Описанные в этой книге инструменты личного развития помогут вам заложить фундамент для продолжения строительства. Потенциальное количество инструментов практически не ограничено. К тому же они бесплатны. Вы вполне можете изобрести собственный инструментарий, приспособленный к вашим потребностям, подбирая самые подходящие и отвергая бесполезные. Вам не нужно «отрезать концы куска мяса» лишь потому, что раньше вы так делали (или этому учила вас прабабушка).

Возможно, имеет смысл начать с инструмента воображения. Станьте восприимчивым к возможностям. Вы уникальны; ваши нужды и способности отличаются от моих. Ваша биография и цели исключительно ваши. Каждую возможность, предлагаемую в этой книге, можно расширять и совершенствовать; возможно, вы отбросите какой-то

инструмент, который не отвечает вашему личному вкусу или потребностям.

Вы крупнейший эксперт в мире по самому себе. Ведь только вы провели с собой каждую секунду от рождения до нынешнего момента. Я советую сочетать собственные знания и опыт с идеями, которые изложены в этой книге, и находить, исследовать и называть многочисленные ресурсы вашего ума, у которых пока нет имени. Так вы будете пополнять свой арсенал инструментов, чтобы налаживать отношения, ощущать радость и создавать материальное благосостояние — иными словами, строить ту жизнь, о которой вы мечтаете.

Инструмент № 1

Правила: явные и скрытые

Не знаешь даже, к чему все это. Не успеваешь узнать. Тебя просто швыряют в жизнь и говорят тебе правила, и в первый же раз, когда тебя застанут врасплох, тебя убьют⁶.

Эрнест Хемингуэй. Прощай, оружие

Исключение подтверждает правило.

Пословица

Я с интересом смотрел, как моя семилетняя дочь Ингрид соблюдала правила. Когда ее первый класс разучивал песенку, она старательно запоминала каждое слово. Когда им показывали новый танец, учитель говорил: «Смотрите на Ингрид и повторяйте за ней». Ингрид очень серьезно подходила к соблюдению правил.

Мои отношения с правилами в первом классе были сложнее. Меня часто наказывали за их нарушение, и поэтому мне хотелось их знать. Не для того, чтобы с радостью им следовать, и не ради личного удовлетворения от «прекрасно выполненной работы», а чтобы отец меня не отшлепал, а учитель не отправил в кабинет к директору. Оба события происходили со мной достаточно часто, не оставляя о себе приятных воспоминаний.

Меня наказывали, но часто я не понимал почему. Я следовал правилам, и меня все равно наказывали. С возрастом я осознал, что в обществе действует два совершенно отдельных свода правил.

Сначала идут *явные правила*, которые громко провозглашаются родителями, учителями и религиозными лидерами и часто устанавливаются в законах. (Родители: «Всегда говори правду!» Учитель: «Не болтай на уроках!» Религия: «Не убий». Закон: «Выписка чека на сумму, превышающую средства на вашем банковском счету, — преступление, караемое по закону».)

Но есть и некая «параллельная вселенная» — свод *скрытых правил*, фактических стандартов поведения в обществе, о которых вам не хочет рассказывать даже мама. Зачастую скрытое правило — прямая противоположность явного. «В некоторых обстоятельствах ложь может быть полезной». Разве мама вам такое говорила? Вспомните все ситуации общения, когда правда ранила бы чувства собеседника и ложь во благо была более уместной.

Конечно, мы часто следуем скрытым правилам. Разве все переходят улицу только по переходу? Всегда ли все говорят правду?

Это внешние правила. Их создают и за их соблюдением следят другие люди. Но общая совокупность правил более сложна и трудна для восприятия. Нами также управляют внутренние правила — и явные, и скрытые. (Явное: «Я хочу похудеть». Скрытое: «Сегодня мне нужно съесть как можно больше, потому что завтра еды может оказаться недостаточно». В этом случае у меня есть явное правило — желание похудеть и скрытое — нежелание.)

Первый инструмент личного развития, связанный с правилами, формулируется просто: *выучите правила, явные и скрытые*.

Сначала вы должны изучить явные внешние правила. Вероятно, многие из них вам уже известны. Им повсеместно обучают дома, в школах и церквях. Многие правила обозначены на указателях («Стоп», «Парковка 2 часа» и так далее).

Чтобы сдать экзамен на права, нужно изучить ПДД и узнать, за что патрульный имеет

право вас остановить. Чтобы получить представление о моральных стандартах определенной группы, можно изучить религиозные тексты. Вы спросите друга, во сколько ему звонить по утрам, чтобы нечаянно не разбудить слишком ранним звонком.

Вам нужно знать и скрытые внешние правила. Обнаружить их труднее. Они нигде не зафиксированы, но не менее важны.

Например, когда я хотел завершить телефонный разговор с мамой, то говорил: «Скоро созвонимся». Скрытым правилом было то, что ей пора прощаться. Но маме оно было неизвестно, и она всегда отвечала: «А, ты мне перезвонишь?»

Когда Bank of America поглотил Security Pacific Bank, произошло столкновение весьма различных корпоративных культур. Многих сотрудников Security Pacific вытеснили из организации, но Кэтлин Бурк стала примечательным исключением.

— Я устраивала встречи со многими сотрудниками Bank of America, чтобы понять, как работает организация и каковы ее неписанные правила, — поясняет она.

Бурк стала исполнительным вице-президентом по персоналу группы Bank of America отчасти потому, что изучила скрытые внешние правила своего нового работодателя.

Также нужно знать и свои внутренние правила. Эту задачу усложняет зачастую навязываемое внешнее правило, предписывающее ставить чужие потребности выше своих. Например, научившись никогда не проявлять эгоизм, вы, возможно, также научились отрицать собственные потребности. И действительно, многие из нас доходят в этом до крайности, даже не позволяя себе узнать, чего они хотят на самом деле. Ведь если вы не понимаете, что пару часов каждый день хотите побыть в одиночестве, как вам осознанно стремиться к уединению? Возможно, вас то и дело посещает неясное ощущение, что что-то не так, но если не знать собственных внутренних правил, вы можете никогда не обнаружить, что именно.

Вам никогда не стоит отстаивать перед самими собой свои внутренние правила. Если вам нравится, когда в бутербродах есть лук, пускай. Не нужны никакие оправдания. Совсем. Вы можете решить не класть лук в свои бутерброды, чтобы ни у кого не вызвал отвращения ваш запах изо рта, но не нужно оправдываться за свои предпочтения.

Второй инструмент личного развития, связанный с правилами, таков: *сделайте правила явными*.

Когда на прошлой неделе меня не было в офисе, моя ассистентка Мелисса попыталась положить крупную сумму на мой банковский счет с помощью чека. Операционистка сказала, что банку нужно мое личное подтверждение.

— Но его нет в городе, — сказала Мелисса.

— Тогда просто подойдите к одному из тех столов и подделайте его подпись, — предложила операционистка.

Мелисса так и сделала. Банк принял этот чек.

Это необычный пример того, как внешнее скрытое правило стало явным. Явное правило таково: расписавшись за другого человека, вы совершаете подлог, и если вас поймают, то посадят. А скрытое правило — расписаться за другого в документе разрешается, если он не против и это никому не повредит. Вам, может быть, трудно поверить в такое скрытое правило, потому что подобные правила не оглашаются и часто прямо противоречат явным. Каждому из нас приходится осваивать скрытые правила на собственном опыте,

набивая при этом шишки.

Вам стоит попрактиковаться в том, чтобы превращать свои внутренние правила в явные. Какую интенсивность спортивных тренировок вы предпочитаете? Я всегда говорю своему личному тренеру, что если он будет требовать слишком многого, я брошу заниматься. Так и будет.

Вы можете осознавать некоторые из ваших внутренних правил, но далеко не все. Вы знаете, что любите пиццу, потому что едите ее четыре раза в неделю; это очевидно. Но когда вы не в силах разобраться, чего хотите от жизни, то за этим обычно стоит одно или больше внутренних скрытых правил. Эти «правила-призраки» нужно обязательно выявить — «вылить на них краску», чтобы сознательно решить, выполнять их или отбросить (см. главу [«Пряжка ремня»](#)).

Третий инструмент личного развития — *следуйте правилам*, явным и скрытым, внешним и внутренним.

Когда вы будете придерживаться правил окружающих, они будут поступать предсказуемо и с пользой для вас. Водители должны вас пропускать, если вы пересекаете улицу по переходу. Но есть и другое правило: посмотрите в обе стороны. Помните скрытое правило: возможно, не каждый водитель последует явному правилу и пропустит вас. Недавно возле торгового центра на Гавайях меня чуть не сбил автомобиль, ехавший задним ходом со скоростью 50 км/ч. Жена крикнула мне: «Беги!» — и я побежал. До этого я, разумеется, в обе стороны не посмотрел.

Четвертый, самый важный инструмент, связанный с правилами, — *нарушайте правила*. Следовать нужно правилу, которое соответствует конкретным обстоятельствам.

Одна дама, Сильвия, уже ставшая бабушкой, рассказывает нерадостную историю о том, как соблюдала одно правило, о чем теперь жалеет.

Когда в начале 1940-х у Сильвии родился первый ребенок, главный бестселлер о воспитании детей той эпохи был написан доктором Бенджаминем Споком. В своей книге⁷ доктор Спок (не родственник Спока из «Звездного пути»⁸) рекомендовал родителям кормить младенцев каждые четыре часа и ни в коем случае не чаще. Таково было внешнее явное правило, зафиксированное в миллионах проданных книг признанного эксперта.

— Через два или два с половиной часа после кормления, — рассказала мне Сильвия, — мой малыш часто начинал плакать. Он плакал и плакал. Он хотел есть, но что я могла сделать? Доктор Спок сказал, что кормить младенца нужно раз в четыре часа. Мы перепробовали всё, но иногда мой малыш плакал так громко, что мы с мужем оставляли его в кроватке и шли на другой конец квартала, чтобы не слышать этого.

В глазах Сильвии стояли слезы.

— Теперь я умнее. Даже тогда мне казалось: что-то не так, нужно кормить ребенка, когда он проголодался. Но ведь доктор Спок был экспертом.

Правила — ориентир, а не абсолютная истина. Конечно, при нарушении правила могут последовать наказания — реальные или воображаемые. Но выгоды тоже есть. Те, кто выбросил чай в Бостонскую гавань, попрали правила парламента Великобритании, но в конце концов добились создания нового отдельного государства⁹. Подростки регулярно нарушают явные правила и добиваются индивидуальности и некоторой самостоятельности.

Правила часто противоречат друг другу, как в случае с Сильвией. При столкновении двух правил — а такое случается часто — вам понадобится выполнить одно и нарушить другое. Может быть, легче подчиниться внешнему явному правилу («Кормите младенца раз в четыре часа»). А возможно, полезнее будет последовать внешнему скрытому правилу и подделать чью-то подпись.

Не соблюдая собственные внутренние правила («Мне нужно было кормить ребенка, когда он проголодался»), вы можете в итоге прийти к тому же выводу, что и Бэббит — герой Синклера Льюиса¹⁰: «Сам я за всю жизнь не сделал ничего так, как мне хотелось. Не знаю — достиг ли я чего-нибудь, вернее, просто жил, как жилось»¹¹.

Итак, вот четыре инструмента личного развития, связанных с правилами.

Выучите правила — и явные, и скрытые.

Сделайте правила явными.

Следуйте правилам — явным и скрытым, внешним и внутренним.

Нарушайте правила, располагая нужной информацией.

Каркас идеальной жизни опирается на структуру правил. Чем скорее и лучше вы ее усвоите и поймете, каким правилам нужно следовать и когда, тем выше вероятность, что вы проживете жизнь, о которой мечтаете.

Инструмент № 2

Мусорная корзина: отбросьте стереотипы

В огромном шумном многоцветии внешнего мира мы вычленим то, что уже было определено нашей культурой. Мы воспринимаем предметы через стереотипы нашей культуры¹².

Уолтер Липпман. Общественное мнение

Хельмер. Ты прежде всего жена и мать.

Нора. Я в это больше не верю. Я думаю, что прежде всего я человек, так же как и ты¹³.

Генрик Ибсен. Кукольный дом

В детстве я твердо усвоил много представлений о том, как должны жить взрослые. Вот каким был свод этих правил, будто высеченных в граните.

Мужчина и женщина должны вступать в брак в двадцать с небольшим лет и до конца жизни каждую ночь проводить вместе.

Хороший отец играет с сыновьями в футбол и водит своих детей на пикники в парк.

Женщина сидит дома и готовит. Мужчина распоряжается деньгами.

Если вы хотите поступать в университет, то нужно сделать это сразу после школы и не делать перерывов во время учебы.

Если вы когда-нибудь накопите крупную сумму денег, в итоге она исчезнет.

Если хвалить людей, они теряют все стимулы для того, чтобы стараться.

Другие люди нарочно устраивают вам проблемы.

Продолжительность жизни важнее, чем ее качество.

Работа неприятна, и ее нужно как можно чаще избегать.

Если вы слишком умны, вас будут недолюбливать.

Откуда я узнал эти правила? От своих родных, в школе от учителей и других детей. Это культурные стереотипы моего детства.

Мои ранние представления вовсе не были полностью ошибочными. Многие отцы действительно играют с сыновьями в футбол и с удовольствием водят детей на пикники в парк. Многие женщины готовят, а многие мужчины распоряжаются деньгами. Некоторые люди вступают в брак в двадцать с небольшим и живут достаточно счастливо до конца жизни. Но жизнь согласно стереотипам — коварная штука, потому что часто она не дает понять ваши личные потребности. Универсальных решений не существует.

Когда я вырос, оказалось, что эти 10 правил мне не подходят и, подобно ибсеновской Норе, я в них больше не верю. Вот что произошло в моей жизни:

Я впервые женился в двадцать один год. Сейчас я уже более тридцати лет радуюсь своему третьему браку; признаюсь, что иногда с удовольствием езжу один в командировки с ночевкой, когда при желании можно смотреть телевизор допоздна.

У меня двое взрослых сыновей, которые успешно прокладывают себе путь в жизни, однако я не припоминаю, чтобы играл с ними в футбол. Но, кажется, была пара пикников в парке.

Моя жена редко готовит. Мы с ней оба успешно распоряжаемся деньгами.

Через много лет после получения основного образования я пошел учиться и получил диплом магистра педагогики, а через десять лет — диплом магистра филологии. Моя жена поступила в университет в двадцать четыре года и окончила его в двадцать девять.

Работая юристом, я обнаружил, что многие люди оставляют после себя крупное состояние. Их деньги исчезают для них одновременно со смертью, но ни секундой

раньше.

Похвала мотивирует, а критика расхолаживает.

Большинство людей, в том числе учителя, врачи и друзья, на самом деле стремятся сделать для меня что-то хорошее.

Продолжительность жизни измерить легче, но ее качество важнее.

Работа может приносить удовольствие и вызывать чувство самореализации.

Когда-то люди недолюбливали меня не за мой ум, а за неприятное поведение и сарказм.

С годами я постепенно отбросил многие из «истин», усвоенных в детстве. Я выкинул их в *мусорную корзину* для мыслей и эмоций, потому что мне они больше не подходили.

Вчера я с удовольствием пообедал с новой подругой, Хейзел. Ей тридцать семь лет, она разведена и заявила, что у нее идеальные отношения с ее новым мужчиной.

— А благодаря чему они «идеальные»? — спросил я.

— Благодаря тому, что мы видимся всего раз в несколько недель. Мой бизнес отнимает кучу времени, и мне просто некогда встречаться с человеком каждый день или даже каждую неделю. Я знаю, что для моих родителей это дико и непонятно, но мне нравится жить в одиночку. Просто я не из тех, кому нужен брак.

Многие стереотипы относительно «правильного» поведения существуют в основном в нашем воображении. Сегодня мы знаем, что курение вредно для здоровья и что нужно есть до насыщения, но не переедать. Однако не так много лет назад мы «знали», что курение — атрибут взрослого человека и нужно доедать все, что лежит на тарелке и тем самым как-то помогать голодающим детям в Китае.

Одни убеждения идут нам на пользу, другие — нет. Некоторые мы перерастаем. Я меняюсь. Вы меняетесь. Мир меняется. То, что удовлетворяет меня, может не устроить вас, и наоборот. Хейзел нравится жить в одиночку; я предпочитаю жить с семьей.

Вот здесь нам и пригодится инструмент *мусорная корзина*: чтобы выбрасывать идеи или ценности, которые не подходят нам сегодня (а это единственный день, который у нас есть).

Например, вы копите деньги или всегда тратите каждый цент? Почему? Потому что научились этому у матери, отца или кого-то из ровесников? Возможно, копить деньги — разумный шаг. А расходовать их — еще разумнее. Вопрос в том, какой из этих инструментов окажется для вас эффективнее сегодня.

Какими бы ни были ваши убеждения, поступайте так, как подсказывает вам здравый смысл на данный момент. Отбросьте «истины», которые могли быть полезными вчера или, возможно, помогут завтра. Ведь вы всегда можете передумать.

Мой друг Джон посоветовал упражнение, которое многое проясняет. Носите с собой блокнотик и ручку или карандаш в течение одной недели. За этот период выявите как можно больше ошибочных «убеждений». Записывайте каждое на отдельной странице. В конце недели прочитайте их вслух, разорвите и выбросьте в мусорную корзину все ложные, бесполезные и мешающие вам «убеждения». Прделайте это упражнение вместе с другом и потом поделитесь результатами. Наверное, вы посмеетесь над его глупостью, а он над вашей.

Формируйте новые, более полезные убеждения. Отправляйте устаревшие, ржавые инструменты прямоком в *мусорную корзину* — для этого она и существует.

Инструмент № 3

Стены и двери: сначала «нет», потом «да»

Я был несчастен, как несчастен человек, не умеющий говорить «нет».

Осаму Дадзай. Исповедь «неполноценного» человека

Вечером вчера сказала «да»,

А сегодня утром «нет» вам говорю.

Свет свечей меняет иногда

То, как днем на вещи я смотрю.

Элизабет Барретт Браунинг. «Да» в устах леди

«Нет» — слово-стена. Оно отделяет вас от окружающих. Иногда эта стена не просто удобна, а необходима.

— Поможешь мне с переездом в следующую субботу?

— Нет.

— Вы не пропустите меня без очереди? Я спешу.

— Нет.

— Не одолжишь мне пятерку?

— Нет.

Бывают дни, когда в вас просыпается тусовщик; а иногда вам, как Грете Гарбо, хочется, чтобы вас оставили в покое¹⁴. У вас есть это право и есть многие другие права.

Например, право решать, как используются ваши вещи. Право ни с кем не делиться тем, что вам принадлежит. У вас есть право тратить свои деньги как вздумается.

Много лет назад я пошел на баскетбольный матч. Я сидел на дешевом месте, наблюдая за игроками в бинокль, когда ко мне подошла незнакомка.

— Вы не одолжите мне бинокль?

И она чуть не выхватила его у меня из рук.

— Там, на другой стороне, сидят мои друзья. Я хочу их найти.

В подобных случаях я обычно говорю «да»: мама научила меня вежливости во всех ситуациях. Но внутренний голос сказал: «Я не хочу это делать!» И я услышал, как говорю:

— Нет.

— Нет? — явно удивилась она. Я тоже был удивлен.

— Нет.

Я говорил вежливо, но твердо. Это было интересно, но немного пугало.

Незнакомка отступила на три шага, пошла дальше по ряду и обратилась к кому-то еще. Я выстроил перед ней стену «нет».

Мне было приятно, но не по себе, потому что я разочаровал человека, который мог в ответ испытать ко мне неприязнь или разочаровать меня. Я знал, что эта тревога абсурдна, но какой-то древний призрак все еще нашептывал мне свою устаревшую «мудрость».

Все же у меня была наилучшая из возможных причин для отказа — отсутствие желания. Когда вы чего-то не хотите, должно хватить негромкого твердого «нет». Ваша стена должна быть в состоянии выдержать дождь со шквалом, а не ураган. Вам не нужно кричать, убеждать или оправдывать свой отказ. Необходимо всего лишь произнести его.

Мой отец не любил говорить «нет», поэтому произносил это слово очень громко и страшно.

— Я помыл посуду. Можно я покатаюсь на велосипеде?

— А ты сделал домашнее задание?

— Еще не все.

— Нет! — гремел он.

Поэтому мы с братом неохотно обращались к папе с просьбами: с каждым «нет» он будто огораживался от нас толстенной бетонной стеной.

Кроме громогласного отказа есть и «нет», означающее «может быть» или даже «да».

— Салли, я достал два билета на концерт сегодня вечером. Хочешь пойти?

— Ой, вряд ли. Осталось так мало времени...

— Но это одна из твоих любимых групп!

— Я знаю, — вздыхает она.

— У тебя срочные дела?

— Не совсем. Мне нужно подготовиться к занятиям, кое-что прочитать...

Салли нравится, чтобы ее уговаривали. Она редко соглашается охотно. Вероятно, она боится ответить согласием, потому что это может стать ошибкой. Обычно она сначала строит тонкую стену, но потом часто открывает дверь. Друзей Салли это сбивает с толку. Ее «нет» — стена или дверь? Я почти всегда решаю верить прямому значению слов собеседника, так что «нет» означает «нет», и я не настаиваю. Недопонимание ведет к путанице, а ее результат — недоразумения и недоверие. В случае с Салли даже самые близкие друзья не могут полностью поверить в ее слова. Они часто опускают руки, когда Салли хочет, чтобы они настаивали на своем, или упорствуют, когда ей на самом деле не интересно. Это вам не напоминает никого из знакомых?

Больше всего сбивает с толку «нет», означающее «да», — открытая дверь, умело замаскированная под стену.

— Я хотел бы устроить вечеринку в честь твоего пятидесятилетия!

— Ой, нет! Зачем тебе столько хлопот. (Этот вариант отказа-согласия называется «Ты уверен?» или «Докажи, как много я для тебя значу».)

— Ты столько для меня сделала, что я очень хочу организовать для тебя этот праздник.

— А ты уверен, что это тебя не слишком затруднит? (Иными словами, «Поуговаривай меня еще» или «Чем я буду тебе обязана?»)

— Вовсе нет! Я подам то, что осталось от обеда. («С тебя взамен потребуется немного».)

— Ладно. Но не приглашай много народу. («Я не хочу взамен слишком утруждать себя».)

И хотя многие занимаются такой непрямой словесной пикировкой и называют это «тактичностью», я позволю себе не согласиться. Если вы хотите отказать, скажите «нет». Пусть ваш отказ будет четким, кратким и последовательным. Вам нужен всего лишь небольшой барьер. Скорее всего, вам не понадобится для отказа воздвигать Великую Китайскую стену.

А если вы имеете в виду «да», так и говорите. Не сбивайте друзей с толку отказом, который на самом деле означает согласие. («По-моему, леди слишком много возражает»¹⁵.)

А если вы не уверены, вполне подойдет простое «не знаю».

Почему я поставил эпиграфом к этой главе строфу Элизабет Барретт Браунинг?

Во-первых, я подозреваю, что ее «да», сказанное накануне вечером, шло от сердца и пронизывало все ее существо. Как говорит мой знакомый психотерапевт, за такое «да» стоит умереть. Мы все распознаем «да», произносимое правдиво и окончательно.

Прочтите, например, вслух «да», которое произносит Молли Блум — героиня «Улисса» Джеймса Джойса (эта цитата — эпитафия к следующей главе).

Но на чем основывается окончательное «да», как у Браунинг? На возможности сказать «нет» утром.

Чтобы почувствовать близость, что-то полностью отдавать другому или получать от него, необходимо сохранять за собой право отделиться или даже передумать. Поэтому я по-настоящему *открываю дверь своим «да»*, только когда знаю, что потом смогу при необходимости *спрятаться за стеной «нет»*.

Облеченное в подходящую форму «нет» способно принести большую радость. Сколько бы вам ни было лет, два или пятьдесят, слово «нет» позволяет самостоятельно распоряжаться своей жизнью. Вы будете избегать людей или вечеринок, вызывающих у вас скуку. Вы станете дарить или одалживать деньги лишь тогда, когда это принесет вам удовольствие. Вы не будете помогать другу с переездом, если боитесь, что в результате можете оказаться в больнице с межпозвоночной грыжей.

Конечно, «да» тоже в силах осчастливить вас, особенно если оно идет от всего сердца и подкрепляется вашей способностью сказать «нет».

Инструмент № 4

Открытая дверь: «да»

Когда я нахожу какую-то деятельность человека, которая эффективна на практике, то спешу к компьютеру, чтобы разобраться, эффективна ли она в теории.

Типичный экономист

...я подумала не все ли равно он или другой и тогда я сказала ему глазами чтобы он снова спросил да и тогда он спросил меня не хочу ли я да сказать да мой горный цветок и сначала я обвила его руками да и привлекла к себе так что он почувствовал мои груди их аромат да и сердце у него колотилось безумно и да я сказала да я хочу Да¹⁶.

Джеймс Джойс. Улисс

«Да» — самое весомое слово в языке.

— Ты меня любишь?

— Да.

— Пойдешь со мной?

— Да.

— Ты мне поможешь?

— Да.

«Да» — это не просто слово; это прикосновение, улыбка, образ жизни. «Да» перекидывает мост через пропасть, отвечает на сильное желание и делает возможным все.

«Да» приглашает меня стать ближе к вам. Оно убирает стены и позволяет радости свободно изливаться из моего сердца. Благодаря «да» целое превращается в нечто большее, чем сумма его составляющих.

«Да» говорит о том, что мы соглашаемся друг с другом, что мы воодушевлены, что мы встретим будущее сообща в беспристрастной вселенной.

«Да» приглашает ребенка в мир помощи и безопасности. «Да» пропускает взрослого туда, где его утешат и поддержат. «Да» раскрывает неограниченные возможности, заключенные в вашей душе.

Я спросил своего брата:

— Ты не сделаешь для меня кое-что?

— С радостью! — ответил он.

— Подожди, — сказал я. — Откуда ты знаешь, что сделаешь это с радостью? Я даже не сказал, чего хочу!

— Алан, ты мой брат! Раньше ты никогда не просил у меня слишком много. Я хочу помочь тебе, чем только могу, и не хочу ограничивать свой энтузиазм осторожным «не знаю, сначала скажи мне, чего ты хочешь». Я хочу сказать тебе громкое и четкое «да»!

«Да» моего брата было одним из лучших в моей жизни. Это было очень приятно. Я ощутил, как люблю брата.

Несомненно, «да» эффективно в теории. А на практике? Да!

Инструмент № 5

Вопросительный знак

Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете; стучите, и отворят вам.

Евангелие от Матфея, 7:7

Знание — сила.

Фрэнсис Бэкон. Meditationes Sacrae

Мой друг Альберт с женой Алексис впервые поехали в Милан. В аэропорту их ждал арендованный автомобиль, и Альберт сел за руль; но он забыл попросить карту, а GPS-навигатора в машине не было. Через полчаса Алексис предложила остановиться и спросить дорогу к отелю. Альберт отказался и еще два часа кружил по улицам, не находя отеля и переходя от злости к унынию и наоборот. Наконец, его осенило: он вызвал такси, чтобы проехать за ним до отеля. Дорогу он так и не спросил.

Эта история подтверждает стереотип: мужчины никогда не спрашивают дорогу. Я мужчина и когда-то тоже не делал этого. Вообще никогда. Может быть, я боялся, что от этого пострадает моя мужественность, например выпадут волосы на груди? Или не хотел показаться нерешительным? Что стояло за моим нежеланием спрашивать дорогу? Спасибо за вопрос, но у меня нет точного ответа.

В одной из моих любимых пьес, «Продавце дождя»¹⁷, есть персонаж — разведенный одинокий помощник шерифа. Говоря о жене, которая его бросила, он понимает: она осталась бы, если бы он ее просто попросил.

Чего не хватает в каждой из этих ситуаций? Инструмента *вопросительный знак*.

Вопросительный знак подразумевает следующее: если вы не знаете, спросите. Если вы не уверены в своих знаниях — задавайте вопросы. Незнание может вам навредить.

Одна парочка жила вместе три месяца. Однажды утром, когда они проснулись в романтической спальне на побережье Малибу, женщина повернулась к мужчине и сказала:

— Я так рада, что не могу от тебя забеременеть!

— Я тоже. Э-э-э... а почему не можешь?

— Тебе же сделали вазэктомию.

— Разве я такое говорил?

— Нет, это сказала Сью из твоего офиса.

— Ты могла бы спросить меня!

И оба позеленели от ужаса. В итоге оказалось, что она все-таки беременна.

Или представьте, что врач говорит вам: «Биопсия вашего новообразования дала положительный результат. Я рекомендую немедленно провести полную мастэктомию».

Самое время для *вопросительного знака*. У вас должно появиться много вопросов, включая обращение к еще одному специалисту; именно это я предложил маме, когда она оказалась в описанной выше ситуации.

Когда следует использовать *вопросительный знак*? Когда вам кажется, что полезно получить больше информации. Задавая вопрос, вы не расписываетесь в своей тупости или необразованности, а всего лишь показываете, что нуждаетесь в информации. Мой организм и здоровье слишком важны, чтобы полагаться на волю случая, не задавая вопросов.

Недавно я порвал мышцу — вращатель плеча, и мне сделали операцию. Так как мне сказали, что первые две-три недели восстановления плечо будет болеть, я запланировал

поездку в Египет. Я подумал, что лучше будет страдать в путешествии, чем сидя за столом. На третий день круиза по Нилу после ужина ко мне подошла одна из пассажирок.

— Я вижу, вам делали операцию на плече, — заметила она.

— Да. Наверное, меня выдала рука на перевязи.

— Мне три раза делали операцию на плечах, — продолжила она.

— Три? У вас же вроде только два плеча.

— Да, три. Первую операцию провел местный хирург. Она не принесла нужного результата, и через год мне пришлось лечь на вторую операцию на том же плече. А потом провести такую же операцию и на другом.

Оказалось, что моя собеседница жила в одном из городов неподалеку от моего; она сообщила мне, что ее оперировал доктор Тибоун.

— Надеюсь, что Тибоун был вашим вторым хирургом, а не первым, — сказал я, — потому что он оперировал и меня.

К счастью, он был ее вторым, успешным хирургом, который потом прооперировал ей и второе плечо. Наверное, моя собеседница не задала первому врачу достаточно вопросов, в том числе о том, сколько операций на плечах он проводит каждый год и с каким результатом. Решив ни с кем больше не консультироваться, она в итоге столкнулась с необходимостью второй операции.

Вопросительный знак очень полезен, когда вы с кем-то знакомитесь. Я всегда узнаю больше, когда слушаю, а не говорю. Вот часть моих любимых вопросов:

— Какое у вас заветное желание?

— Чего вы больше всего боитесь?

— Как вы узнаете, что вас кто-то любит?

— Если бы вы знали, что завтра умрете, вы о чем-то жалели бы?

В тридцать один год, когда я был разведен, я всегда спрашивал на первом свидании: «Какие у тебя отношения с отцом?» (см. главу [«Привычки живучи»](#)).

Сейчас я часто применяю *вопросительный знак* и многое узнал. Но должен добавить, что есть ситуации, когда вопрос не является правильным использованием *вопросительного знака*.

Вот вам загадка: когда *вопросительный знак* не является *вопросительным знаком*? Когда представляет собой завуалированное обвинение. Например:

— Почему ты не починил тостер?

— Когда ты уже заберешь мои рубашки из прачечной?

— Почему у нас опять закончились бананы?

В этих примерах вопрос применяется для давления или запугивания, и я считаю, что это — потакание своему эгоизму, которое не дает нужного результата. Лучше применять инструмент *обними меня*, то есть проявлять доброту.

Есть и другие способы задавать вопросы, которые могут оказаться неправильным применением *вопросительного знака*. Вот несколько примеров:

— Сколько ты получаешь на новой работе? (Невежливо, но обычно я все равно спрашиваю.)

— Почему тебе нравится это платье? (Может быть истолковано как критика.)

Применяйте *вопросительный знак*, чтобы собрать всю нужную вам информацию, прежде

чем принимать важное для вашей жизни решение, например: «Покупать ли мне этот дом?» Пользуйтесь *вопросительным знаком* почаще. Глупых вопросов не существует. Когда мои дети были маленькими и спрашивали, как пишется какое-то слово, я всегда говорил: «Я так рад, что ты спросил!» А потом помогал им найти ответ.

— Почему вы рекомендуете полную мастэктомию? Почему нельзя что-то спасти? (Боязнь подвергнуть авторитет сомнению. В результате консультаций со вторым специалистом маме провели модифицированную мастэктомию.)

Я советую во всех ситуациях, когда уместен вопрос, не поддаваться страху или робости. Не стоит два часа колесить по Милану в поисках своего отеля. Есть целый кладезь необходимой вам информации — стоит только спросить, особенно в интернете. Google будет в восторге от вас.

Если вы чего-то хотите, обязательно используйте *вопросительный знак*. Не получив желаемого, спрашивайте опять. А если не получится, спросите у кого-то другого.

Позвольте себе использовать *вопросительный знак*, даже если вы мужчина.

Инструмент № 6

Пряжка ремня

[Благородный муж] прежде осуществляет задуманное, а потом уже говорит об этом¹⁸.

Конфуций. Аналекты Конфуция

...для мудрых людей слова суть лишь марки, которыми они пользуются для счета, для глупцов же они полноценные монеты...¹⁹

Томас Гоббс. Левиафан

— Все просто, — объяснил игрок одной звездной команды. Великие полузащитники, например Джим Браун или Гейл Сэйерс, умеют обманывать движениями глаз, головы, плеч, а некоторые даже с помощью колен. Но их *пряжка ремня* не способна притворяться. Куда она смотрит, туда они и бегут. Я просто слежу за их *пряжкой ремня*.

В старших классах я часто приглашал девушек из моей школы на свидания. Так как я не был кавалером мечты каждой женщины — да что там, я был президентом школьного шахматного клуба — мои приглашения отклонялись, часто намеками.

— Ой, извини, но вечером в пятницу я занята.

— А вечером в субботу?

— Дай подумаю... Нет, по-моему, я тоже буду занята.

— А в следующую субботу?

— Я пока не могу загадывать так далеко.

И мы оба вешаем трубки, и обрушивается знакомая каждому неприятная тишина. Подростки так склонны все драматизировать.

Сейчас я поживаюсь от неловкости, вспоминая, сколько лет мне понадобилось, чтобы понять: хотя девушки говорили со мной вежливо, их *пряжки ремней* не были направлены в сторону моего «Фольксвагена Жука».

Был еще один способ отказа, возможно, более тонкий, но приносящий мне еще больше разочарования. Звонок от девушки в среду вечером: «Извини, но у меня возникли непредвиденные обстоятельства. Я не смогу с тобой встретиться в субботу».

Человеку свойственно избегать ситуаций, которые оказываются для него неприятными; для меня к ним относилось откровенное выяснение отношений. Поэтому действия часто расходятся со словами.

Я никогда не знал, какие планы были у *пряжки ремня* девушки на субботний вечер: посидеть с соседским ребенком, написать реферат или уединиться в машине с одним из проклятых футболистов. Но после бесчисленных отказов я наконец сообразил, что очень многие *пряжки* никогда не сядут рядом со мной в кино и, скорее всего, «вежливо» откажут мне, по крайней мере лицом к лицу (или ухом к уху — по телефону).

Осознав это, я понял, что слова, в том числе и обещания, не тождественны действиям.

«Чек вам уже выслан» — это не сам чек в руках.

«Я позвоню вам завтра» не всегда означает, что этот звонок раздастся.

Я уверен, что и с вами такое не раз происходило, и вы, возможно, пришли к похожим выводам. Но в таких случаях страдает не только зря ожидавший человек, но и тот, кто не выполнил обещания. Однако это происходит на более глубоком уровне, который мы не всегда осознаем. Сколько обещаний я нарушу, прежде чем сумма мелких обманов начнет выходить мне боком? Как долго я смогу отворачиваться от своих истинных намерений, твердя себе: «Я не хотел ее обидеть»? Как скоро я стану ходячим противоречием?

Сколько раз я смогу вынести крах своих ожиданий, вызванных чужими обещаниями, прежде чем стать циником или уйти в себя?

«А в следующую субботу? — Я пока не могу загадывать так далеко».

Почему мы так поступаем? Почему мы не откровенны, почему наши слова расходятся с действиями — *движениями пряжки?*

Ясно, что мы избегаем произнесения собственных истин вслух, потому что боимся отказа и позволяем своей мнительности победить негласные истины, всегда живущие у нас в сердце.

Я хочу полагаться и на ваши слова, и на ваши действия, и слезу за *пряжкой вашего ремня*, потому что стремлюсь к безопасности. Я хочу изгнать неведомое и точно предсказать свое будущее с вами.

А что касается девушек, которые в школе отклоняли мои приглашения, — если бы мы оба проявили честность, кто знает, какую пользу получили бы от этого? По крайней мере, если бы ты мягко мне отказала, то я не стал бы опять пытаться приглашать тебя, а тебе не пришлось бы бояться моих новых звонков. Вряд ли стоит ожидать открытости и честности от старшеклассников, но ведь именно в подростковом возрасте мы обзаводимся привычками, которые остаются на всю жизнь.

Конечно, откровенность позволяет нам сближаться друг с другом, потому что мы узнаем, кем на самом деле являемся. В такой ситуации большинство людей ведут себя блестяще. Правда помогает не только строить доверительные отношения, но и залечивать старые раны.

Слова, за которыми не следуют ожидаемые действия, могут ранить. Однажды это испытала на себе моя подруга Сюзан. Вернувшись вечером с работы, она нашла на кухонном столе записку от мужа: «Я уже много лет тебя не люблю и поэтому ухожу. Даже не пытайся искать меня. Джефф».

Сюзан была потрясена и всю ночь не сомкнула глаз, а утром позвонила своему психотерапевту. Когда Сюзан рассказала ему о своей беде, он ответил:

— Я вам очень сочувствую. Если я как-то могу вам помочь, я обязательно это сделаю.

— Мне нужно встретиться с вами сегодня.

— Сегодня? Хм. Сегодня...

Пауза.

— Как только у вас найдется время! Я могу приехать прямо сейчас.

Психотерапевт молчал.

— Может, в обед? — предложила Сюзан.

Молчание.

— Или лучше вечером?

Снова молчание.

— Мне очень жаль, Сюзан, но сегодня я занят весь день. У меня никак не получится.

Реальность отказа психотерапевта жестоко попраала его обещания. Обещания и выполнение не одно и то же. Сюзан была глубоко уязвлена и сказала мне, что никогда не забудет тот день и тот урок. Она немедленно нашла другого психотерапевта, который держал свое слово.

Мой отец говорит, что если ты готов дать обещание, то должен быть и готов его записать

и подписаться под ним.

Я рад, что у меня такие отношения с отцом. *Пряжка отцовского ремня* часто ехала в «Фольксвагене Жуке» со мной. Он был там просто потому, что я о нем думал и ощущал его присутствие. Именно так обстоят дела с отношениями: они всегда с вами. Когда мысли год за годом подкрепляются действиями, то формируются крепкие отношения. У нас есть возможность познавать себя лучше и лучше, прокладывая себе путь в мире, а раны затягиваются, если их не бережат регулярные повторения и малых, и больших обманов.

Иногда я думаю, не записывать ли мне в течение недели все свои обещания. Какой высоты достигла бы эта стопка озвученных намерений и как часто мои поступки соответствовали бы им? Каждый из нас осознанно или бессознательно борется с этой проблемой. Мы можем уклоняться и совершать обманные движения глазами, плечами и даже коленями, когда нас настигает противник, но *пряжка ремня* всегда выдает нашу истинную сущность.

Сколько было вечеров, когда я обещал себе, что напишу очередную главу для этой книги, но *пряжка моего ремня* оказывалась на диване перед телевизором?

Все наши мысли, слова и обещания могут обманывать, но настоящее воплощение нашей сущности — действия. Я считаю, что именно это имели в виду Конфуций и Гоббс. Мы всегда будем знать, кто мы и чего хотим (или не хотим), наблюдая за своими действиями, а не только за словами.

Будь осторожнее, Джим Браун. Я слежу за *пряжкой твоего ремня*.

Инструмент № 7

Привычки живучи

Чем больше все меняется, тем больше остается прежним.

Альфонс Карр. Из журнала Les Guêpes²⁰

Нет ничего сильнее привычки.

Овидий. Наука любви

Попав в ресторан со шведским столом, я всегда обедаю. Это случилось со мной в двенадцать лет и происходит сейчас, в семьдесят три.

Привычки живучи.

Когда я пять лет назад принял Мишель на работу моим ассистентом, у нее были замечательные рекомендации. На собеседовании она произвела очень приятное впечатление и показала крайне высокий результат в нашем тесте на логику из 30 вопросов. Меня насторожил лишь один пункт в ее резюме.

— Мишель, вы сменили уже несколько рабочих мест, но ни на одном из них не задерживались дольше полутора лет. А я предпочитаю, чтобы мой ассистент не менялся как минимум четыре — пять. Почему я должен верить, что вы столько у меня проработаете?

Не помню, что ответила Мишель, но я все-таки нанял ее наперекор собственному убеждению, что *привычки живучи*. Продержалась ли она у меня пять лет? Не совсем.

Через пять месяцев Мишель нашла работу своей мечты и уволилась. Мы поддерживали связь, и она помогла мне с несколькими проектами. На новой работе Мишель встретила человека, за которого вышла замуж, но через полтора года сказала, что планирует уйти с той работы (кто бы мог подумать!) Я сразу же сделал ей предложение, от которого она не смогла отказаться, и через две недели мы стали снова работать вместе. Пять месяцев спустя Мишель заявила, что предпочитает другую компанию. Снова пришлось сказать Мишель adios. Но мы опять поддерживали связь.

Привычки живучи. Живучим привычкам свойственно сохраняться.

В 1991 году мы с женой поехали на Гавайи, чтобы увидеть полное солнечное затмение, и неделю пробыли в отеле Nuatt на побережье Кона. Весь персонал отеля — от администратора до помощника официанта — оказался очень любезным и всегда готовым помочь. Это было характерно для каждого отеля Nuatt, в котором мы останавливались с тех пор. Да, привычки живучи не только у людей, но и у организаций. У бигмака одинаковый вкус что в Сан-Диего, что в Сент-Луисе.

Впервые пообедав в ресторане с неважным обслуживанием и посредственной едой, пойдете ли вы туда снова? Я нет. Я исхожу из предпосылки, что эта привычка сохранится, и почти всегда оказываюсь прав.

Если ваш избранник или избранница все время опаздывает, почему вы думаете, что в день вашей свадьбы этого не произойдет?

Мой друг Эд много лет приставал ко мне с просьбами вложить с ним деньги в торговлю фьючерсами на казначейские векселя. Эд был убежден, что средства утrotятся, но ему было нужно мое участие, потому что однажды таким образом он уже потерял все свои деньги. Я согласился открыть счет на 30 тысяч долларов и разделить с Эдом прибыль или убыток. Это было увлекательное дело, но не прошло и трех месяцев, как Эд потерял половину моего начального капитала. Я поскорее снял со счета оставшиеся 15 тысяч и с

тех пор держусь подальше от товарной биржи.

Зачем доверять все свои сбережения сорокалетнему брокеру, который до сих пор не богат?

Вы думаете, он распорядится вашими деньгами эффективнее, чем своими?

Бернард Барух был весьма успешным инвестором на фондовом рынке. Он умер в 1965 году в возрасте девяноста четырех лет. Ближе к концу жизни его часто спрашивали, как будет вести себя фондовый рынок.

Барух отвечал коротко, точно и всегда одинаково: «Он будет колебаться».

Какие уроки стоит извлечь из всего этого?

Осознайте собственные привычки (здесь может помочь *пряжка ремня*). Если привычка вам нравится, примите ее. Если вам не по душе ее последствия, то либо полностью избегайте сферы, где она проявляется (я никогда больше не буду спекулировать на товарной бирже), либо старайтесь ее перехитрить (посещайте рестораны, где нет шведского стола), либо намеренно пытайтесь ее изменить (попробуйте применять какой-то другой инструмент личного развития).

Проанализируйте привычки окружающих. На встрече одноклассников через двадцать пять лет после окончания школы вы наверняка услышите из противоположного угла многолюдного зала запомнившийся вам в старших классах чей-нибудь неприятный смешок.

Осознайте привычки заведения или рынка. Если вы прошли собеседование в компании с высокой текучестью персонала, не ожидайте, что задержитесь в ней надолго.

Привычки живучи. Живучим привычкам свойственно сохраняться.

Инструмент № 8

Познайте самих себя

Если мы желаем изменить что-то в ребенке, то сначала должны исследовать это и посмотреть, не лучше ли изменить это в самих себе.

Карл Густав Юнг. Интеграция личности

...чувство идентичности обеспечивает способность ощущать себя обладающим непрерывностью и тождественностью, и поступать соответственно²¹.

Эрик Эриксон. Детство и общество

Если бы на телевикторине спросили, кому принадлежит высказывание «Познай самого себя», то ответом стало бы: Сократу.

Хотя Сократ действительно так говорил, в его время это изречение уже было мудростью. Надпись на храме Аполлона в Дельфах гласила: «Познай самого себя», а древнегреческие философы добавляли: «Познай самого себя, и ты познаешь богов и вселенную». Я доверяю словам мудрости, которые за две с лишним тысячи лет пережили войны, голод и литературных критиков.

В литературе «познай себя» приводится ради воздействия на тех, кто безмерно бахвалится, и в качестве предостережения не уделять внимания мнению масс.

Раздумывая над большим количеством инструментов личного развития, я спрашиваю себя, какие из них важнее всего. Если вам нравится запоминать, то возьмитесь за весь список. Но как выбрать один-два инструмента, идеально подходящие к конкретной ситуации?

Для меня на первом месте стоит сократовское «Познай самого себя». Чтобы выбрать инструмент, вы должны знать себя: что вам нравится, а что нет, на что вы способны и что вам не под силу, свои переживания и цели. Вы уподобляетесь плотнику, который должен изучить свое задание и материалы для выбора подходящей пилы. Для изготовления двери и пианино требуются разные инструменты.

Моя мама ходила по музеям в каждом городе, где бывала. А отец предпочитал смотреть телевизор в номере мотеля. Однажды перед приездом в один из городов Техаса отец спросил маму, хотела бы она сходить с ним в местный музей. Изумившись его внезапному интересу, она согласилась, и они вместе несколько часов осматривали экспонаты.

Позже в номере мотеля отец сказал, что надеется, что маме понравилось в музее, ведь ему совсем не хотелось идти, зато было желание сделать ей приятное. Мама ответила, что она устала, но решила, что его интересует именно этот музей, и вытерпела поход ради него. В итоге оказалось, что они оба пошли в музей, который их не интересовал.

Мама могла бы просто сказать: «Я ценю твой интерес и в других обстоятельствах с удовольствием пошла бы с тобой. Но я устала и сейчас лучше упаду в теплую постель».

Отец мог бы сказать: «Мне очень хочется сделать тебе приятное и предложить пойти вместе в музей, но на самом деле я предпочел бы посмотреть телевизор».

Когда вы знаете себя и формулируете свои мысли соответствующим образом, вам редко приходится делать то, к чему не лежит душа.

Я не люблю ходить на свадьбы людей, которых плохо знаю, а у Давин много знакомых. Поженившись, мы договорились, что она сможет ходить на свадьбы одна, а я буду присоединяться к ней раз в три года. На одной из таких свадеб я случайно познакомился с человеком, работавшим в области недвижимости, и потом мы вместе провернули сделку, с

которой я получил крупнейшую прибыль за свою карьеру. Может быть, мне стоит чаще ходить с Давин на свадьбы.

Каждый из нас уникален. Ваши потребности, жизненный опыт и ресурсы отличаются от моих, так что стартовые позиции у нас разные. Из этого следует, что зачастую ваш выбор инструментов будет отличаться от моего, а это значит, что инструмент *познайте самих себя* — единственный, необходимый каждому для эффективного поиска нужного в коробке с инструментами. Вы должны знать себя, свои симпатии и антипатии.

Когда-то я верил, что интеллект — единственная всеохватывающая концепция, которую можно свести к одному числу под названием IQ²². Что может быть проще мысли, что человек с результатом IQ 150 умнее того, кто набрал 110? Но меня всегда интересовало, почему люди с высоким IQ делают уйму глупых ошибок, а с низким — прекрасно проявляют себя во многих ситуациях. Объяснение этой кажущейся нестыковки было опубликовано некоторое количество лет назад выдающимся деятелем в области образования Говардом Гарднером. В своей книге *Frames of Mind*²³ Гарднер заключил, что есть семь отдельных типов интеллекта, которые он определил так.

Лингвистический.

Музыкальный.

Логико-математический.

Пространственный.

Телесно-кинестетический.

Внутриличностные знания.

Межличностные отношения²⁴.

«Ага!» — подумал я, читая главы его книги. Я вспомнил Пэм, студентку Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, которая была гением в общении, хотя ее оценки редко поднимались выше тройки. Я всегда уверенно обращался с цифрами и люблю покопаться в себе, но мне не даются иностранные языки и я теряюсь, когда, боже упаси, не заводится машина.

Несколько лет назад Дэниел Гоулман написал книгу *Emotional Intelligence*²⁵, где изложены убедительные аргументы в пользу предположения, что между умом как таковым и эмоциональным интеллектом есть различие. Очевидно, существуют отдельные области способностей, и каждому из нас удастся лучше действовать в одних и хуже в других.

Независимо от присущих вам способностей или их отсутствия в определенной области вы способны улучшить свои показатели. В старших классах мои навыки общения оставляли желать лучшего, но с годами я исправил ситуацию.

Как можно *познать себя*? Посмотрите на свою *пряжку ремня*. Как вы поступаете? Мой личный тренер занимается с четырьмя-пятью клиентами в день, а вечером идет в спортзал и тренируется сам. Я бы предпочел лишний раз посидеть; и мне нравится поесть, зачастую больше, чем нужно. А моему другу Джиму приходится припоминать, когда он ел в последний раз, прежде чем решить, идти ли со мной обедать. Я ужасно не люблю обижать людей, а персонаж Арчи Банкер из длинного телесериала *All in the Family*²⁶ обижал всех подряд направо и налево.

Я не слишком люблю покупать себе одежду. Однажды я пошел на шопинг с мамой и Давин и через час с небольшим взмолился:

— Я больше не могу!

Мама, как всегда, сказала:

— Ну померяй еще одну пару брюк.

Но Давин возразила

— Мама, когда Алан говорит «все», это действительно все. Сейчас он уйдет.

Я знаю: когда голос у меня в голове говорит «хватит», пора остановиться. Если я померяю еще одни брюки, то, может, споткнусь и упаду, или, в лучшем случае, эта пара мне не понравится. Мне не нужно снова проверять себя. Я знаю это, и Давин тоже. А мама... мама есть мама.

Подумайте о вашем прошлом опыте. Что вы делали? Как принимали решения? Понравился ли вам результат? *Привычки живучи*, но если в какой-то области ваш процесс принятия решений имеет недостатки, вы должны это осознать, чтобы внести коррективы. Пусть кто-то другой принимает это решение за вас. Каждый раз, въезжая на один бульвар Лос-Анджелеса, я с завидным постоянством поворачиваю не в ту сторону. Теперь я спрашиваю у iPhone, куда нужно повернуть.

В процессе самопознания вам будет полезна помощь со стороны. Спрашивайте у друзей, как вы выглядите в их глазах. Запишитесь на курсы, пройдите сеансы психотерапии, прочитайте книгу о самосовершенствовании.

Познайте самих себя. А потом поверьте в это знание и действуйте соответственно при выборе нужного вам инструмента или инструментов.

Картина: функция важнее формы

Мы не ищем правды в абстрактном... Каждый видит то, чего он ищет взглядом, и слышит то, к чему прислушивается, и ничего более.

Джордж Бернард Шоу. Письмо Э. К. Чепмену

Предназначение искусства — освежать наше восприятие. Мы перестаем замечать то, что нам знакомо. Писатель встряхивает знакомую сцену, и мы как по волшебству видим в ней новый смысл.

Анаис Нин

В среднем возрасте мой дядя Моррис сменил профессию — перешел от продаж страховок жизни к продажам жилых домов. Я сам плохо знал его, но в нашей семье стала легендой одна история о Моррисе.

Первым пунктом своих обязанностей как риелтора он сделал личное посещение каждого из 112 домов, предлагаемых его компанией. Желая сэкономить время, и свое, и клиентов, Моррис подробно расспрашивал потенциального покупателя, а потом отвозил его в два-три дома, которые лучше всего соответствовали его заявленным потребностям. Моррису и его клиентам не нужно было тратить целый день на осмотр дюжины домов. Это прекрасный пример применения инструмента *эффективность*, и я уверен, что дядя Моррис продавал гораздо больше домов, чем другие риелторы в его компании.

Однажды утром Моррис показывал потенциальному клиенту его идеальный дом. Тому очень понравился интерьер; внимательно осмотрев кухню и ванны, он одобрил их и спросил Морриса:

— А где подвал?

Дядя Моррис показал на потолок:

— Там, наверху.

— Подвал наверху?

— Вот именно! В этом доме подвал наверху, поднимитесь по этой лестнице. Он на чердаке.

Потенциальный покупатель улыбнулся. Ему нужно было помещение для хранения, и он понял, что чердак подходит не хуже подвала.

Так дядя Моррис продал еще один дом: как только его клиент ответил на вопрос, зачем ему нужен подвал.

Это идеальный пример *картины*. *Картина* — функция, то, что вам нужно. Но если вы будете смотреть только на *раму*, то есть форму, то можете не заметить *картину*.

Я прохладно отношусь к салатам. Но на прошлой неделе я оказался в аэропорту города Феникс в кафе, которое специализируется на выпечке. Я заказал сэндвич с грецкими орехами, курицей и цельнозерновым хлебом. Расплачиваясь за обед, я заметил, что в меню в разделе «Салаты» есть салат с грецкими орехами и курицей. Ага! На самом деле я купил салат (*картину*), помещенный между двумя ломтями хлеба (*рамой*). Цена на сэндвич и салат была одинаковой, так что хлеб достался мне бесплатно. Но, по сути, я купил салат.

Вот в чем загвоздка: часто нам так нравится форма (подвал), что, в отличие от Морриса, мы не осознаем, что нам нужна функция — комната для определенных целей.

Мой брат Дэвид всегда судил о женщинах по внешнему виду: его привлекали стройные и

молодые. Для него картина была рамой; а форма женщины — ее функцией. Я же считаю, что личные характеристики, например верность, ум и симпатия ко мне, это картина, а тело — всего лишь форма.

Это не значит, что я прав, а Дэвид нет. Каждому из нас важно разобраться в вопросе немного глубже, чем обычно, решить для себя, что на самом деле является *картиной*, и не спутать ее с *рамой*.

Когда вы поймете, какие ценности и цели лежат в основе ваших действий, то сможете находить альтернативные способы для их воплощения и достижения, а не заикливаться на каком-то конкретном решении. Вы будете спрашивать себя: «Зачем мне это нужно?»

Мир предлагает множество *картин*. И у вас огромный выбор.

Инструмент № 10

Самосбывающееся пророчество

Самосбывающееся пророчество вначале является ложным определением ситуации, вызывающим новое поведение, которое делает исходную ложную концепцию истинной.

Роберт Кинг Мертон. Самосбывающееся пророчество

Заветы бабушки мудры, и я усвоил прочно:

«Не каркай наперед, коли не знаешь точно».

Джеймс Рассел Лоуэлл. Записки Биглоу

На протяжении своей жизни я высказывал ряд *пророчеств* или предсказаний о себе, которые сбылись. Одни из них — по пустячным поводам («Я думаю, что этот фильм мне понравится»). Другие касались важных вопросов («Я думаю, что мне понравится брак с этой женщиной»). Может быть, эти *пророчества* всего лишь отражают уверенность в себе («У меня получится...») или неуверенность («Я не умею...»). В любом случае, они часто оказываются *самосбывающимися*.

Если бы я попытался пройти по длинной деревянной доске шириной в 30 см, это было бы нетрудно. Но если бы эта же доска была переброшена между крышами двух двенадцатиэтажных домов, я пришел бы в ужас и отказался идти или, что более чем вероятно, свалился бы. Мне очень страшно ходить по краю утесов или смотреть вниз с высоких зданий. Одно и то же действие (проход по доске), другое пророчество — иной результат.

Мой близкий друг Тим рассказал мне об одном серьезном *самосбывающемся пророчестве* из его первого брака. Тим познакомился с будущей женой Мэрилин, когда им обоим было по шестнадцать лет. Они ходили на свидания, потом встречались, обручились и в двадцать один год поженились. Первые семь лет их брак был прекрасен. А потом с точки зрения Тима отношения ухудшились. Через три года регулярных споров, часто на одну и ту же тему, Тим пришел к выводу, что пора сказать Мэрилин, что настало время судьбоносного для их брака разговора. Он считал, что нужно завладеть ее вниманием, и тщательно продумал свои слова.

Тим вспоминает: они сидели на передних сиденьях их старого «Понтиака», когда он сказал жене:

— Я думаю о том, чтобы уйти от тебя.

Тим не сказал, что уже уходит, ведь этот вопрос оставался для него открытым. Он хотел донести до Мэрилин, что их проблемы до сих пор существуют и очень его беспокоят.

Тим навсегда запомнил ее немедленный ответ, который его потряс:

— Я всегда этого ожидала.

— Я всегда этого ожидала? После пяти лет, когда мы почти ни с кем больше не ходили на свидания, после десяти с лишним лет брака, троих детей, после тринадцати лет взаимной верности — «Я всегда этого ожидала»?

Тим был ошеломлен.

Позже он понял, что Мэрилин много лет жила с пугающим *самосбывающимся пророчеством*, что Тим в конце концов уйдет от нее. Может, она чувствовала, что в ней чего-то не хватает, или постоянно помнила о своем отце — ненадежном человеке. Я никогда не спрашивал об этом. Но пророчество Мэрилин сбылось. Тим предпочел бы, чтобы Мэрилин подсознательно предсказала себе, что проживет с ним до конца жизни;

вероятно, тогда результат был бы менее трагичным.

Я же много лет назад пошел к экстрасенсу: меня беспокоили три важные сделки.

Экстрасенс заявила, что все три сделки сорвутся. Подчеркну: это было ее пророчество, а не мое. Я отреагировал на него, решив, что буду еще осторожнее и уделю больше внимания каждой сделке. Мое *пророчество*, которое оказалось *самосбывающимся*, было таким: все три сделки пройдут успешно. Так и произошло.

Я понимаю, что вряд ли кто-то из нас хочет ошибаться и что потерпеть неудачу легче, чем добиться успеха. Так что, предсказывая неудачу, вы, возможно, будете правы чаще, чем предсказывая успех. Однако я считаю, что реальный вопрос таков: которое из этих пророчеств поможет вам добиваться больших успехов? В этом основная идея моей книги. В этом цель инструментов личного развития. И я не меньше вас хочу оказываться правым каждый раз. Я знаю, что часто предсказываю себе неудачу или неуверенность. Но мои предсказания успеха тоже нередко сбываются.

Уж если *пророчества* обычно оказываются *самосбывающимися*, я предпочитаю придавать им оптимизма. Я предпочел бы добиться успеха, а не правильно предсказать свою неудачу.

Инструмент № 11

Купите билет

На бога надейся, а сам не плошай.

Пословица

Человек не сможет ничего, если сначала он не понял, что ему не на кого рассчитывать, кроме себя, что он одинок, покинут на земле посреди своих бесконечных обязанностей, без помощи, без какой-либо другой цели, кроме той, которую он ставит для себя, без какой-либо другой судьбы, чем та, которую он выковывает для себя на этой земле.

Жан Поль Сартр

Ранним воскресным утром Джозеф взошел на вершину горы.

— Боже, — начал молиться он, — я чтил Тебя всю свою жизнь и до этой минуты ничего не просил у Тебя взамен. Боже, умоляю Тебя, сделай так, чтобы я выиграл в лотерею.

Джозеф вернулся домой и стал ждать. В следующее воскресенье утром он опять взобрался на вершину горы.

— Боже, — молился он, — я чтил Тебя всю свою жизнь и до прошлого воскресенья ничего не просил у Тебя взамен. Я потерял работу, и мои дети скоро будут голодать. Боже, умоляю Тебя, сделай так, чтобы я выиграл в лотерею.

Джозеф вернулся домой и стал ждать. В следующее воскресенье утром он в третий раз с трудом вскарабкался на гору.

— Боже, — молился он, — я чтил Тебя всю свою жизнь и до позавчерашнего воскресенья ничего не просил у Тебя взамен. Я потерял работу, и мои дети уже три дня ничего не ели. Моя жена заболела, и ей нужно лекарство, но мне не на что его купить. Боже, умоляю Тебя, только один раз, сделай так, чтобы я выиграл в лотерею!

Тут сверкнула молния, загрохотал гром, на голову ошеломленного Джозефа обрушился град, и он услышал раскаты голоса свыше:

— Джозеф, помоги мне хоть немного! Купи лотерейный билет!

Сегодня утром я рассказал этот анекдот жене, а она ответила, что ее подруга Кэрол неделю постилась: в ее церкви группа людей так пытается помочь одному из прихожан, Полу, найти работу. Но вчера Кэрол прекратила свой пост, когда обнаружила, что Пол даже не пытается ходить на собеседования.

Когда-то я мечтал, что смогу сидеть весь день в гостиной, и произойдет следующее.

Почтальон принесет мне деньги — целую кучу.

Самая привлекательная женщина, которую я могу представить, постучит в дверь и скажет, что хочет быть моей.

Вас вряд ли удивит то, что ни одна из этих фантазий еще не сбылась. Более того, я уже отказался от идеи, что это когда-нибудь произойдет.

После смерти моей мамы телефон отца все время звонил. Друзья приносили ему запеканки, выказывали соболезнования и приглашали его в гости. Но однажды в понедельник утром через три месяца отец позвонил мне.

— Мне уже неделю никто не звонит, — пожаловался он. — Наверное, я этого никогда не понимал, но твоя мама всегда сама договаривалась о встречах с другими людьми. Ее очень любили.

К счастью, папа *купил билет*: начал сам звонить друзьям, узнавать, где играют в спортивный бридж, посещать игры и научился общаться в чатах. Он завел много новых

друзей и ходит на свидания с несколькими женщинами. Весьма неплохо для мужчины, который на целое поколение старше меня.

Если вам очень хочется выиграть в лотерею или пойти на концерт, *купите билет!*

Инструмент № 12

Практика в стрельбе по мишеням

Поднимайся высоко,

Поднимайся далеко.

Курс на звезды проложи,

И небес достигнешь ты.

Надпись на лестнице в Уильямс-колледже, Массачусетс

Стрелу из лука я пустил.

Не знал я, где она упала...²⁷

Генри Уодсворт Лонгфелло. Стрела и песня

Однажды я навещал своего сына Крейга в Стэнфордском университете, и его друг Бертрам пригласил меня поиграть в дартс в комнате отдыха. Мишенью был обычный небольшой дартсборд. Хотя я выиграл в первой игре, Бертрам победил в двух следующих. Сначала на меня работало «везение новичка», но потом многие дротики стали беспомощно отскакивать от стены.

Любая цель в жизни — мишень. Я хочу эту работу; я хочу приглашение на эту вечеринку; я хочу выиграть в этой игре. Зачастую, когда цель особенно важна, на ваших глазах она будто съезживается в крошечную точку. Так было с легендарным народным героем Швейцарии Вильгельмом Теллем, которого австрийский наместник заставил доказывать свое мастерство, стреляя из лука в яблоко, поставленное на голову маленького сына Вильгельма.

Вы можете применить трудный подход к искусству стрельбы по мишеням, как Вильгельм Телль, или легкий. Трудный подход — тренироваться, тренироваться и еще раз тренироваться, при этом рискуя все больше и больше в постоянно усложняющихся условиях. Несомненно, тренировки и решение нелегких задач — полезные инструменты. Но есть и еще один вид *практики в стрельбе по мишеням*, который приносит щедрые плоды, — увеличение мишени.

Думая о *практике в стрельбе по мишеням*, я представляю, как мишень становится больше. Я целюсь не в крошечное яблочко, а в мишень размером с гигантский киноэкран. Такая *практика в стрельбе по мишеням* позволяет поражать цель даже чаще, чем получилось у Бертрама, выигравшего две наших игры в дартс.

Как же увеличить свою мишень? Просто расширяйте ее формулировку.

Когда я познакомился с Джерри, ему был тридцать один год, он был в разводе и отчаянно стремился познакомиться с женщиной двадцати пяти лет, влюбиться в нее, жениться и завести трех детей: мальчика, девочку и мальчика. Это должна была быть женщина ростом от ста шестидесяти восьми сантиметров, ни разу не состоявшая в браке и успешная в своей карьере, но готовая отказаться от нее и сидеть дома с детьми.

Иными словами, Джерри целился в очень маленькую мишень. Месяцы складывались в годы; за это время Джерри пригласил на свидания более 30 женщин. В основном они были высокими, никогда не были замужем и успешно строили карьеру. Но ни одна из них не захотела выйти за Джерри, родить троих детей и бросить успешную карьеру, чтобы сидеть с ними дома.

Однажды мне позвонил радостный Джерри:

— Я хочу познакомить тебя с Джен. Вы с Давин не хотите с нами поужинать в субботу

вечером?

Я заглянул в свой еженедельник.

— С удовольствием!

Ужин прошел интересно, а по дороге домой Давин сказала мне, что выбор Джерри ее удивил:

— Я думала, что он не встречается с женщинами ниже ста шестидесяти восьми сантиметров. А Джен ниже меня. Сантиметров сто пятьдесят семь, не выше.

— Да, ты, наверное, права.

— И она уж точно не откажется от работы — производства телепрограмм с зарплатой в 200 тысяч долларов в год, чтобы сидеть дома с детьми.

— Это верно. Она ведь даже сказала, что хочет только одного ребенка, максимум двух, — добавил я.

— Что же случилось со списком требований Джерри?

— Не знаю. Я у него спрошу.

Я позвонил Джерри на следующий день.

— Нам с Давин очень понравился вчерашний ужин!

— Да, здорово было, правда? Может быть, мы обручимся.

— Прекрасно, Джерри! Но я думал, что ты ищешь женщину повыше, которая будет сидеть дома с тремя вашими будущими детьми...

— И я так думал, но два года назад. Слава богу, время вправило мне мозги!

— Значит, ты согласен жениться на девушке, которая не соответствует твоим требованиям?

— Ничего подобного! Я просто раздвинул свои горизонты.

— А можно подробнее?

— Конечно! Раньше я очень придирчиво относился к кандидаткам на свидания. У меня в голове был целый каталог достоинств, вроде технических требований к новой машине, и если женщина не соответствовала им всем, я даже не брал ее номер. Но из этого ничего не вышло.

— Что, не хватало кандидаток?

— Не в этом дело... Я встретил много замечательных женщин, но начал понимать, что мои требования слишком конкретны. Скажем, сто шестьдесят восемь или сто пятьдесят семь сантиметров — какая, в самом деле, разница?

— Для меня никакой, но это твоя жизнь и тебе решать.

— Именно! Я понял, что на самом деле мне нужна женщина, с которой будет интересно и приятно и которая будет меня обожать. (Ага! Функция важнее формы.)

— Насколько я понял, Джен явно подходит.

— Еще как! — Джерри был очень воодушевлен. — В общем, я просто расширил перспективу.

Практикуйтесь в стрельбе по мишеням и увеличивайте их.

Вместо такого плана: «В следующий день рождения я полечу в Лас-Вегас с Биллом, Терри и Лизой, закажу в номер пина-коладу и выиграю в блэкджек пять тысяч долларов», почему бы не сказать: «В следующий день рождения я повеселюсь на славу!»?

Есть такое высказывание, которое иногда приписывают Джону Леннону: «Жизнь — то,

что происходит с вами, пока вы заняты составлением других планов».

На днях я пообщался с Кэрл — весьма успешной деловой женщиной, владелицей компании по управлению недвижимостью.

— Знаете, — сказала она, — я люблю свою работу, но никогда не думала, что всю жизнь посвящу этой профессии. Вы когда-нибудь слышали, чтобы пятилетний ребенок говорил: «Когда я вырасту, я буду управлять недвижимостью»?

Не слышал. А сорок лет назад не слышал, чтобы кто-то планировал стать программистом. Приходя на эту землю, никто из нас не знает, где окажется; так почему бы нам не получать удовольствие от жизни там, где мы очутились. К этой теме подходит хит, который в 1970 году написал музыкант Стивен Стиллз, — *Love the One You're With*²⁸.

Инструмент № 13

Решение 80%

Я не могу получить удовольствие.

Мик Джаггер, Кит Ричардс. Satisfaction²⁹

Ничто не радует меня,

В тоске проходит жизнь моя.

Лэнгстон Хьюз. Тоскующий блюз

Мы с Харви больше сорока лет работаем в отрасли недвижимости. Через некоторое время после нашего знакомства один друг сказал мне, что знает другого превосходного риелтора, и спросил, не интересуется ли он меня в качестве потенциальной замены Харви.

Я всегда стремлюсь улучшить свой бизнес и жизнь, и поэтому серьезно обдумал этот вопрос. Я мысленно составил список сильных и слабых сторон Харви и сравнил этот список с моим представлением об идеале. Харви соответствовал ему где-то на 87%. Не идеал (а кто идеален?), но достаточно близко. Поразмыслив несколько дней, я позвонил другу и сказал ему, что Харви меня вполне устраивает и я не хочу искать ему замену.

Красной нитью в моих рассуждениях, которые привели к этому выводу, проходила такая мысль: если человек на 80% соответствует моему идеалу, то я сохраню нынешние отношения с ним и ни секунды не потрачу на мысли о его замене. Потом я дополнил эту мысль: если его «балл» — от 60% до 79%, я могу начать поиски. Ниже 60% — этого человека нужно как можно скорее убрать из моей жизни.

Надеюсь, что выгода от этого подхода вам ясна, ведь в жизни всегда стоит вопрос выбора между альтернативами. Идеален ли ваш муж (или ваша жена)? Если вы прожили вместе больше нескольких дней — нет. Не стоит задаваться таким вопросом. Однако полезно спрашивать себя, достаточно ли он хорош. Если ответ — да, то подчеркивайте положительные стороны и преуменьшайте менее важные отрицательные черты этого человека (*делайте лимонад*).

В связи с этим у меня есть теория. Хотя я вырос с идеей, что где-то ходит «моя единственная» и мне остается только ее найти, сейчас я убежден, что в этом мире есть как минимум десять тысяч женщин, с которыми я был бы совершенно счастлив. Но я понятия не имею, какое место Давин занимает в этом списке потенциальных прекрасных жен. Первое? Вряд ли. Десятитысячное? Едва ли. Почти наверняка ее место — где-то посередине. Я никогда не узнаю точный номер Давин в этом списке, потому что не могу познакомиться со всеми десятью тысячами потенциальных жен, хорошо узнать их и сравнить друг с другом. Так что мне нужен более практичный метод, чтобы решить, когда стоит прекратить поиск идеала и с воодушевлением согласиться на эти 80%.

Решение 80% работает, и этой цифры более чем достаточно (см. также главу [«Возьмите стакан поменьше»](#)). Да, этот метод целиком субъективен, но что в нашей жизни не субъективно? Ваши 80% могут не совпадать с моими, но это ваши 80%, и это для вас главное. Может быть, вы разборчивее меня и вас удовлетворит только субъективный показатель в 90%. Желаю в этом удачи! Или, если вы менее требовательны, то вас устроят 70%. Нет проблем! Или же вы варьируете показатели для разных ситуаций. Поиграйте с этим инструментом, создайте матрицу. Но не забывайте, что нужно выбрать число или числа и придерживаться их.

Решение 80% удобно применять во многих областях жизни. Если принять во внимание все

аспекты вашей работы, на сколько вы ее оцените — на 80% или больше? Если всего на 40%, что вам мешает бежать оттуда без оглядки?

На прошлой неделе мне позвонила кузина Лаура:

— Я хочу развестись.

— Ты мне звонила десять лет назад и говорила то же самое.

— Знаю. Но теперь я точно это сделаю.

— Ну так уходи от него, Лаура!

Пауза.

— Но мне нравится, что есть с кем поговорить, когда я вечером прихожу домой.

Может быть, наличие человека, с которым можно поговорить, само по себе стоит 80%. Но вероятнее то, что у Лауры другая система подсчета процентов, и ее устроит довольно низкий показатель, так как она боится неизвестности.

И последнее соображение: как вы оцениваете себя? Насколько вы соответствуете идеальному представлению о себе — на 80% или больше? Себя не исключишь из собственной жизни, так что здесь ваша задача — повысить собственный показатель до 80%. Если вы еще не дотянулись до него, есть легкий способ — понизить свои ожидания (*возьмите стакан поменьше*). Есть и другой метод — стать лучше, и я уверен, что вы можете достичь 80%, просто используя инструменты из этой книги.

Инструмент № 14

Возьмите стакан поменьше

Жизнь — ускользающая тень, фигляр,
Который час кривляется на сцене
И навсегда смолкает; это — повесть,
Рассказанная дураком, где много
И шума и страстей, но смысла нет³⁰.

Уильям Шекспир. Макбет

Когда привыкаешь к пессимизму, он становится так же приятен, как и оптимизм.

Арнольд Беннетт. Вещи, которые меня интересовали

Говорят, что для оптимиста стакан наполовину полон, а для пессимиста — наполовину пуст.

Недавно я спросил одного инженера, как он смотрит на этот воображаемый стакан. А он ответил, что стакан в два раза больше, чем нужно.

Я последую совету инженера и возьму стакан поменьше, чтобы он был полным. Мне не обязательно быть пессимистом или оптимистом; я просто хочу быть счастливым.

Мой брат умер несколько лет назад. До этого мы иногда ходили в кино, и при этом у меня всегда возникали смешанные чувства. Я плачу за билет в кино, чтобы получить удовольствие, и обычно это мне удается. Я спрашиваю друзей, какие фильмы им понравились, читаю рецензии и выбираю только те картины, которые как минимум не усыпят меня. (Я не люблю фильмы ужасов, разве что «Молчание ягнят»). Когда фильм соответствует моему правилу 80%, я выхожу из кинотеатра с чувством полного удовлетворения. 60–79% — сносно. Менее 60% — я, наверное, ушел посреди сеанса.

Но мой брат, Дэвид, был не таким. Почти каждый раз после выхода из кинотеатра он жаловался на какой-то аспект фильма.

«Музыка была навязчивой». «Оформление титров — ну и ужас!» «А ты заметил ошибку в сцене, когда...» Это примеры его обширного репертуара отрицательных отзывов.

Дэвид смотрел фильм с желанием доказать, что он лучше того, кто его снял. Но такое неодобрение омрачало мне удовольствие от фильма, да и ему самому, подозреваю, тоже.

Если вы на каком-то мероприятии — например на свадьбе людей, с которыми плохо знакомы, и вам неинтересно — просто *возьмите стакан поменьше*. Понизьте планку ожиданий, любуйтесь цветами или найдите другой источник удовольствия. Вытесните негативные аспекты, чтобы ваш мозг (это и есть стакан) был не просто полон, а полон тем, что вам нравится. (Я пишу это на педагогическом семинаре, который займет весь день, и тут довольно скучно, но для меня стакан полон: ведь я работаю над важным и интересным для меня проектом — этой книгой).

Для меня жизнь — последовательность ощущений. И наша задача — сделать их как можно приятнее для себя. Эти чувства таковы, каковы они есть; наша реакция на них субъективна и во многом находится в нашей власти. Объем воды в стакане неизменен, но размер стакана полностью зависит от вас.

Невозвратные издержки

Крылья радостей быстры, словно
сладостные сны;
Почему же целый век скорбью ваши
дни полны?
Боль утраты тяжелей, если
предаваться ей;
Так по прошлому тоску вы уймите
поскорей.

Томас Перси. Монах ордена францисканцев

— Я — святочный дух прошедших лет.
— Очень давних? — осведомился Скрудж...
— Нет, на твоей памяти²¹.

Чарльз Диккенс. Рождественская песнь

Много лет назад в бизнес-школе я ознакомился с рядом ценных идей. Одни я усвоил сразу, а другие дошли до меня только спустя годы, когда я набрался опыта. Один такой урок, который, несомненно, верен, но не всегда легок в применении с эмоциональной точки зрения, — *теория невозвратных издержек*. Вот в чем ее смысл.

Вчера вы установили в цехе своей фабрики новый станок, который обошелся в миллион долларов. Он будет производить 100 приборов в час при затратах в доллар за штуку. Сегодня торговый представитель пытается продать вам еще один станок на замену тому, который начал у вас работать только сегодня. Он обойдется еще в миллион долларов, но будет производить 200 приборов в час при затратах в 25 центов за штуку. Вы можете продавать все приборы, которые способен производить любой из этих станков, по цене в два доллара (за вычетом всех скидок). Каждый станок можно эксплуатировать круглые сутки. Покупать ли вам новый станок?

Теория невозвратных издержек гласит, что издержки на старый станок не имеют никакого значения. Это и есть невозвратные издержки. Деньги потрачены, их больше нет. Забудьте о них! Единственный вопрос, которым стоит задаться сегодня, — это с какого станка вы получите больше прибыли: с того, что имеется, или с нового. Неважно, когда установили ваш нынешний станок, — сегодня или пятьдесят лет назад. Вы должны думать только о будущем.

Давайте подсчитаем: круглосуточно работая 365 дней в году, новый станок принесет ежегодную валовую прибыль в три миллиона 66 тысяч долларов. Старый станок принес бы ежегодную валовую прибыль в 876 тысяч долларов. То есть дополнительная ежегодная прибыль превысила бы два миллиона. Новый станок полностью окупился бы менее чем за полгода. Моим следующим шагом было бы узнать у торгпреда, как скоро реально установить новый станок.

Если вы не верите в *теорию невозвратных издержек* и не воплощаете ее на практике, то ограничьте — возможно, даже серьезно — свой потенциальный успех как в бизнесе, так и в личной жизни.

Я больше не буду говорить о *невозвратных издержках* в бизнесе. Они немаловажны в деловой сфере, а в вашей жизни в целом их значение еще больше. Предположим, что вы посвятили десять лет жизни работе, на которой, как вы считаете, вам недостаточно платят

и вас недооценивают. Вы терпеть не можете ходить на работу. Вы могли бы найти другую работу, другую компанию, где эмоциональная отдача от потраченного вами времени была бы лучше? (Говорят, что Наполеон Бонапарт однажды сказал: «Вы можете просить меня о чем угодно, кроме времени».) Пройдите курс повышения квалификации, снова пойдите учиться, подготовьтесь к новой должности. Чего вы ждете? Если ваши прошлые инвестиции не приносят выгоду, найдите лучшую альтернативу. В бизнесе к вам может прийти торгпред. В жизни вы должны быть и торгпредом, и клиентом в одном лице (*купите билет*).

А как быть с отношениями? Мой брат больше года ухаживал за одной женщиной, назовем ее Шейлой. Он умолял ее переехать к нему. Шейла работала у него, и он платил ей по тысяче долларов в месяц, хотя она почти ничего не делала. Он помогал ей как только мог, потому что, наверное, любил ее. Но Шейла не ответила ему взаимностью и в конце концов нашла работу в другом городе и уехала туда. Дэвид продолжал ухаживать за ней на расстоянии — совершенно безуспешно. Он очень много вложил в эти отношения, а отдача, то есть взаимность, была нулевой. Дэвид не применил инструмент *невозвратных издержек*.

У моего друга Боба случай еще тяжелее. Он ухаживает за женщиной, скажем, Рут, пятнадцать с лишним лет. Насколько я знаю, они живут порознь, но Боб оплачивает ей все расходы — около 85 тысяч в год. Несколько лет назад он признался мне:

— По-моему, она меня водит за нос, но каждый раз, когда я хочу это все бросить, она звонит и приглашает меня на ужин. Она будто нутром чувствует, как поддерживать во мне надежду.

(«Что больше тешит нам воображение: завоевание дамы или поражение?» — Уильям Батлер Йейтс.)

Я не буду так категоричен, как Данте («Оставь надежду, всяк сюда входящий!»), но, боже правый, Боб! Ты уже больше четверти своей жизни накапливаешь *невозвратные издержки*. Хватит, Боб. Закрой эту главу!

Не закрыв ее, можно потерять не только те издержки, но и последующие.

Случай, произошедший со мной в прошлом месяце, — пример повседневных *невозвратных издержек*. Во время круиза я заранее оплатил экскурсию по усадьбам Ньюпорта на Род-Айленде. Но в назначенное время я не захотел уходить с лайнера, а предпочел вздремнуть и кое-что написать. И остался в каюте.

Выбросил ли я деньги зря? Я так не считаю. Я заплатил за право поехать на экскурсию; эти деньги ушли. *Невозвратные издержки*. Важно было ответить на вопрос, как мне получить максимальное удовольствие от этих часов. Я ответил тем, что остался в каюте. Думаю, что и Давин понравился наш день в каюте.

Спрашивайте себя, что бы вы предпочли сегодня делать, а не за что вы уже заплатили.

Как-то мы с Давин пошли на мюзикл, который я хотел посмотреть уже несколько лет. Мы купили дорогие билеты на места в партере. Но первый часовой акт нам не понравился, и в антракте мы ушли. Незачем дальше тратить время на то, что вам не по душе.

Вам это понятно? Хорошо! *Невозвратные издержки*: давайте применим этот инструмент на практике — перейдем к следующему инструменту. Зачем продолжать тратить время на этот?

Инструмент № 16

Сбросьте оковы совершенства

Но человек

Есть человек: забыться может лучший²².

Уильям Шекспир. Отелло

Силы человека ограничены, а недостатки живучи, и, если он станет ждать окончательного избавления от них, то будет бесконечно вращаться вокруг своей оси, никуда не продвигаясь.

Томас Карлейль. Письмо Джону Стерлингу

Когда-то я был несовершенным перфекционистом.

Несовершенным, потому что некоторые аспекты моей жизни — например то, как я одеваюсь — не имели для меня особого значения, и в них я не стремился к идеалу. Кроме того, я решил, что в воспитании моих маленьких детей важнее проявлять энтузиазм и оказывать поддержку, чем требовать образцовых карандашных рисунков от первоклассника. Конечно, я надеялся, что мы с семьей движемся к совершенству в других отношениях, например в эффективности, потому что мне нравится одновременно преследовать как минимум две цели.

Я был перфекционистом, потому что часто соглашался только на идеал и не меньше. В средней школе я хотел иметь только отличные оценки. В старших классах стремился получать наивысший балл на каждом уроке. Став юристом, я стремился к тому, чтобы каждое письмо и договор были безупречно составлены и напечатаны, а ведь это было до того, как компьютеры превратили набор текстов в относительно легкий процесс.

Через несколько лет управления своей юридической фирмой я обнаружил, что безнадежно увяз в перфекционизме. Вот часть проблем, которые из-за этого постоянно донимали меня.

Совершенство обходилось дорого. Я много платил секретарю за то, чтобы она перепечатывала письма, пока в них не оставалось заметных правок.

Моя производительность была неидеальной, потому что на совершенство уходило много времени. (Я до сих пор слышу голос, нашептывающий мне: «Алан, не понижай свои стандарты, не понижай! Это опасный путь!»)

Я всегда был недоволен качеством работы — и своим, и всех остальных сотрудников. Из-за этого работа приносила нам мало радости.

Я медлил. Получив новое задание — например, когда впервые нужно было заверить завещание, — я боялся, что не справлюсь с ним идеально. Поэтому я откладывал его выполнение; однажды это затянулось на год с лишним, и клиент пришел, забрал свое задание и отнес его другому юристу, который действительно бы его выполнил, пусть даже и не безукоризненно.

Я не дотягивал до своей цели. Я обнаружил, что совершенство не дается мне, а если и дается, то не так уж и часто. Я был разочарован в себе.

К тридцати годам я наконец признал то, что наверняка было абсолютно ясно всем окружающим: хотя моей целью был идеал, я почти всегда недотягивал до него. Я был перфекционистом-неудачником. Ай-яй-яй!

Пару лет спустя я еще глубже осознал, насколько высока цена стремления к совершенству. Я познакомился с Питером — молодым человеком, который все еще был ярким перфекционистом. Перед этим я приобрел компьютер IBM 5110²³ для своего бизнеса по

управлению недвижимостью. Тогда для этого не было подходящих программ, и я нанял Питера, чтобы он написал программу специально для моей компании. В качестве побочного преимущества он должен был научить меня программировать на «Бейсике», одном из ранних языков программирования.

Питер приступил к заданию в марте. Мы несколько месяцев работали до позднего вечера, и постепенно я частично освоил теорию и практику программирования. Питер был великолепен. Каждую неделю он изобретал более эффективный метод или предлагал алгоритм, превосходивший предыдущие по элегантности. Он даже поэкспериментировал с примитивным текстовым редактором. Питер был гением, и я был убежден: в итоге он создаст такую программу, что мои конкуренты обзавидуются.

Ключевые слова здесь — «в итоге». Весна перешла в лето; вскоре настал ноябрь, а мы с марта, похоже, ни на шаг не продвинулись к реальному использованию чудесного произведения ума Питера.

— Питер, когда ты планируешь закончить? Нам уже скоро надо начинать использовать компьютер для работы.

— Еще пара месяцев. Я работаю над несколькими совершенно новыми функциями, которые очень ускорят обработку запросов.

— Хорошо, но нам очень надо закончить поскорее.

А Питер программировал и программировал... Он пропадал в нашем офисе днями и ночами; придя на работу в семь утра, я заставал его скрюченным над миниатюрным дисплеем. И в понедельник утром, и в одиннадцать вечера в субботу. Его стол был завален пакетами из «Макдональдса». Питер был трудоголиком, как и многие перфекционисты; иначе им нельзя.

15 декабря мне пришлось принимать решение: или с 1 января мы начнем использовать компьютер, который уже почти год стоял в офисе, или нашей бухгалтерии придется еще три недели вручную готовить документы и бланки для нового года. Я поговорил с нашим чудо-программистом.

— Питер, мы начнем пользоваться компьютером с 1 января.

— Это невозможно!

— Мы это сделаем.

— Алан, я не понимаю, как. Я тут раскопал кое-что новое, и думаю, что смогу сделать так, чтобы программа смогла обрабатывать данные по пяти тысячам квартир, и...

— Питер, у нас всего две тысячи.

— Но я хочу учесть перспективу роста!

— Нам пора начинать использовать результаты твоей работы. А то мне придется прямо сейчас дать трем бухгалтерам задание вручную готовить документацию для следующего года. А если мы не начнем пользоваться компьютером в январе, то будет ужасная неразбериха, когда мы попытаемся сочитать бумажные данные первых месяцев и компьютерный учет последующих.

— Я понимаю, но хочу улучшить программу, насколько это возможно. Мне нужно больше времени. Может, к 1 марта?

— 1 января, и это не обсуждается! Если программа несовершенна, пускай. Нам лучше начать применять то, что ты можешь закончить к 1 января, чем ждать идеальной

программы до скончания века.

Питер вздохнул:

— Я постараюсь...

7 января мы начали использовать свой новый компьютер. Наверное, боги программирования благоволили нам, потому что переход на компьютерный учет прошел на удивление гладко. Да, новая программа явно была не идеальной, но работала вполне удовлетворительно, и я был рад, что мы вырвались из оков совершенства.

Через некоторое время я участвовал в производстве двух полнометражных фильмов. Планирование было увлекательным делом, но я и представить не мог, насколько нудным и рутинным процессом будут сами съемки. А потом мне показалось, что постпродакшн (монтаж, создание музыки, звуковых эффектов) никогда не закончится. Я на опыте убедился в правде голливудского высказывания, что фильм нельзя закончить: в какой-то момент просто приходится прекратить работу над ним и рассылать результат по кинотеатрам.

Сбросьте оковы совершенства.

Однажды моя шестилетняя дочь Хезер пришла ко мне в библиотеку и показала мне два своих рисунка.

— Это быстрый рисунок, а это медленный рисунок, — сказала она.

— Это потому, что ты нарисовала этот быстро, а тот медленно? — спросил я.

— Да.

Они оба мне понравились. Хезер нравилось получать удовольствие, а совершенство ее не волновало. В результате, я думаю, она больше приблизилась к совершенству, чем большинство из нас. Ей даже не нужно было *решение 80%*.

Я вовсе не против совершенства, особенно когда лечу в самолете на высоте 11 тысяч метров. Но я знаю, что в моей жизни больше радости и результатов, когда я применяю этот инструмент и *сбрасываю оковы совершенства*.

Инструмент № 17

Рискуйте

Взбесились человек и Бог —
Кто это выдержать бы смог?
Отнюдь не я, пришелец пленный
В не мною созданной Вселенной³⁴.

Альфред Эдуард Хаусман. Последние стихи

Мы живем изо дня в день, постоянно
рискуя собою,
и часто наша вера в недостоверный
результат и есть то,
благодаря чему результат этот
осуществляется³⁵.

Уильям Джеймс. Воля к вере и другие очерки популярной философии

1 марта 1968 года я и мой юридический партнер Джим Хэнкок основали компанию для инвестиций в недвижимость. Я «пошел в народ» и договаривался о покупке индивидуальных и многоквартирных домов, обещая начальные платежи в размере 5 тысяч долларов или 25 тысяч через 30 или 60 дней. Но была одна небольшая проблема: ни у меня, ни у Джима не было денег для условного депонирования. Мне всегда удавалось как-то добыть начальную сумму, но тот период был полон сомнений и волнений.

Прошло два-три года, и Джиму надоело наблюдать за тем, как из-за моих действий наше финансовое благополучие регулярно оказывается на краю пропасти. И однажды днем Джим пришел ко мне и сказал, что ему не нравится, как я работаю.

Я ответил:

— Джим, наш с тобой собственный капитал — около 15 тысяч долларов. Допустим, мы, рискнув, повысим его до одного миллиона за следующие несколько лет, а потом все это потеряем. Сейчас у нас «почти ничего», а станет «совсем ничего». Невелика потеря. А что если мы заработаем миллион долларов и сохраним его? Тогда мы будем обеспечены до конца жизни!

Ах, молодость, оптимизм и неопытность!

Хотя Джим был вежлив, страх и дальше толкал его к осторожности. Поэтому в 1971 году он ушел из фирмы и стал работать с другими партнерами. Полагаю, они были консервативнее в вопросах финансов. Я же продолжал идти на пугающие финансовые риски. В конечном счете я выиграл это «пари». И обнаружил, что ничто не заменит сочетания долгих часов работы, наличия опыта и капли удачи.

Но в отношениях с женщинами я осторожничал, как Джим с деньгами. Еще в старших классах на уроках танцев я с трудом собирался с духом, чтобы пригласить девочку, и тут ее уводил у меня из-под носа кто-то другой. Страх отказа сковывал меня, так что мне мало с кем удалось попрактиковаться в фокстроте.

Что касается моего организма, я и сейчас не собираюсь подвергать его серьезным рискам: я не полезу ни на Эверест, ни на хоккейную площадку. Я не люблю боль и предпочитаю избегать даже отдаленной возможности случайной гибели. В результате я отказываю себе в восторге, которым венчаются тяжелые физические усилия. Мне никогда не стоять на высокой горной вершине, разве что до нее можно будет быстро и без приключений дойти от припаркованной неподалеку машины.

Но я заметил — как, я уверен, и вы — что, сильно рискуя, мы получаем самое щедрое вознаграждение. Более того, разве это не единственный способ достичь большого результата? Возможно, вы убеждены, что также рискуете понести огромные потери. Но я заявляю, что большой риск — зачастую иллюзия, и вот почему.

На танцах в старших классах я раз за разом обрекал себя на поражение лишь по одной причине: я отказывался от попыток. Никого не приглашаешь (не рискуешь) — не танцуешь. Нет танцев — нет свиданий. Нет свиданий... ну, вы поняли. А если бы у меня было больше уверенности? Даже сегодня я поеживаюсь при мысли о том, чтобы поставить под удар свою драгоценную самооценку, но разве мне отказывали бы все подряд? Едва ли. А приятно было бы кружиться по танцевальному залу с девушкой в объятиях? Да! Итак, «пойдя на риск», я бы больше приобрел и меньше потерял, ну, может, немного пострадала бы моя самооценка. Но я бы приобрел полезный в будущем опыт. Как восклицал поэт Джон Драйден: «Лишь смелому в боях наградой красота!»³⁶

Глубоко в душе все мы боимся отказа; ко мне это точно относится. Но страх потери не то же самое, что сама потеря. Несколько лет назад мой младший брат внезапно умер от инфаркта в шестьдесят лет. Я всегда предполагал, что мы оба доживем до весьма преклонного возраста и не боялся потерять Дэвида, но все равно потерял. Повторю: страх потери не то же самое, что сама потеря. И, как напомнил нам Франклин Рузвельт в своей инаугурационной речи: «Нам нечего бояться, кроме самого страха».

Я советую вам использовать этот инструмент: *рискуйте*. Не слепо, не глупо, но намеренно и чаще, чем сейчас. Важно помнить, что зачастую лучше семь побед и три поражения, чем всего одна победа.

Говоря «не глупо», я предлагаю вам находить области (например танцплощадку), где реальный риск невелик, пусть даже воображаемый высок. Тот же принцип применим ко многим другим областям.

Внимательно и продуманно изучите те сферы вашей жизни, в которых вам хотелось бы большего. Больше денег, друзей, путешествий — больше чего угодно. Затем определите, в чем конкретно заключаются риски по сравнению с возможной наградой. Ищите области, где реальный риск намного ниже кажущегося: например, можно вежливо попросить о небольшом повышении зарплаты. *И рискуйте!*

Вероятно, вы обнаружите, что есть области, где риск бывает катастрофическим и вы вообще не хотите рисковать (для меня это моя физическая безопасность). И это совершенно нормально. Мы с вами никогда не встретимся на вершине Килиманджаро. Но, может быть, вместе инвестируем в какую-нибудь недвижимость. Или потанцуем.

Инструмент № 18

Стейк и его шкварчание

Не корова продает стейк, а его аппетитное шкварчание на сковороде.

Элмер Уилер. Первый принцип умения продавать

Может, ты увидишь

Свою незнакомку...

На шумной вечеринке

В вечер волшебства.

Оскар Хаммерстайн II. Юг Тихого океана, мюзикл

В один волшебный день я встретил свою будущую жену, заметив ее краем глаза. Я зашел в магазин редких книг и, проходя мимо полка с первыми изданиями, мельком увидел ее — она работала за столом на другом конце помещения.

«Да! — закричал голос в моей голове. — Эта женщина — для тебя!»

В тот момент я не знал, замужем ли она (оказалось, что нет), есть ли у нее чувство юмора (да). Я даже толком не разглядел ее, потому что говорил с продавцом, который пытался мне что-то продать, так что я отвлекался. Короче, я и понятия не имел, кто эта женщина. Я только понял, что люблю ее (а я верю в любовь с первого взгляда). Я влюбился в *шкварчание стейка*, зная очень мало о самом стейке.

Мы часто принимаем переломные решения в своей жизни на основе скудной информации. Для этого мы прибегаем к системе символов — ценному приему человечества. Этот процесс — действовать согласно *шкварчанию* — неизбежен, обычно уместен и часто обязателен для нашего благополучия. Многие наши действия (если не все) основаны на символах. Поэтому *стейк* продается не из-за коровы, а за счет его *шкварчания* на сковороде. Это *шкварчание* — аромат и запах чего-то вкусного. Корова же вызывает в уме образы молока и навоза. (Конечно, тех, кто не ест мяса, не прельстит даже шкварчание.)

Я до сих пор помню, как смотрел по телевизору первые дебаты между Никсоном и Кеннеди. Я был уверен в победе Кеннеди, как и большинство тех, кто смотрел дебаты по телевизору. Никсон был бледен и недостаточно хорошо выбрит. Но большинство тех, кто слушал дебаты по радио, решили, что кандидаты выступили одинаково хорошо. *Шкварчанием* был внешний вид кандидатов, а не их слова.

Положим, вы заблудились в незнакомом городе, и к вам идут три совершенно незнакомых человека. Первый — мужчина с трехдневной щетиной. Второй — молодая женщина с ребенком в коляске. Третий — человек в униформе. К кому из них вы обратитесь за помощью?

Ответ неизбежно зависит от личной системы символов. Я бы попытался обратиться или к молодой женщине (безопасно), или к человеку в униформе (официальное лицо), а небритого мужчину избегал бы (опасно).

Я не утверждаю, что принял бы оптимальное решение, но в данной ситуации каждый целиком полагается на собственную систему символов, ведь полной информации нет. Неряшливый мужчина может оказаться дружелюбным и знающим. Человек в униформе — не знать нужного или дать недостоверную информацию. Возможно, молодой женщине не захотелось бы общаться с незнакомцем. Но, правы мы или нет, мы действуем на основе предположения, что наши символы точно передают реальность.

Почему я влюбился в свою будущую жену в магазине редких книг много лет назад? Потому что она напомнила мне о моей маме? Потому что она как-то по-особенному наклоняла голову? Потому что казалась увлеченной своей работой? Да — все эти символы оправдались. С помощью воображения я вылепил ее из ограниченной информации, которую получил визуально. Я ощутил, будто «знаю» ее, хотя это, конечно, было не так. Осознавайте свои личные символы. Изучайте вопросы глубже: вдруг ваши символы уже устарели.

Подумайте о человеке, которого достаточно хорошо знаете: о своем муже или своей жене, об отце и матери или о друге. Как бы они отреагировали на различные символы — точно так же, как вы? Конечно, нет. Мы все разные, но часто полагаем, что все разделяют нашу личную систему символов.

Я верю в любовь с первого взгляда. Как в это можно не верить?

Как можно ассоциировать слово «компьютер» со страхом и ненавистью, когда для меня оно связано с продуктивностью и увлекательными занятиями?

Приобретая машину, что вы покупаете — металл и стекло или дизайн фигурки на капоте?

Вы ходите на свидания только с мужчинами ростом от 180 сантиметров?

Символы — полезный, экономящий время метод. Они могут подсказать вам, что за женщиной стоит ухаживать, когда вы увидите ее на другом конце полной народу комнаты. Или благодаря им вы распознаете, какая еда вам понравится. Но помните, что необходимо постоянно осмысливать свои символы и часто заглядывать за их рамки.

Возможно, строя жизнь своей мечты, вы вступите в брак с многогранным человеком, который преподнесет вам много сюрпризов и не исчерпывается такими определениями, как красивая фигура, верующий или бухгалтер. Ваша жизнь многомерна, она представляет собой нечто большее, чем заманчивое *шкварчание* или рекламное обещание. *Шкварчание* — это не сам стейк, но мы все равно должны понять его сущность.

Единственный шанс произвести хорошее впечатление

...путешествие в тысячу ли начинается с одного шага³⁷.

Лао-цзы. Дао дэ цзин

И был вечер, и было утро: день один.

Библия, Книга Бытия

Несколько лет назад Джина, мой хороший друг и инвестор, порекомендовала своей приятельнице обратиться ко мне, чтобы обсудить инвестиции в один мой проект недвижимости. Приятельница пришла ко мне в офис в назначенное время вместе со своим финансовым консультантом, у которого был офис в престижном высотном здании по соседству с Беверли-Хиллз.

Эти полтора часа прошли приятно. Я объяснил достоинства и недостатки инвестирования в мои проекты, а потенциальный инвестор и ее финансовый консультант задали ряд вопросов. Когда они ушли, я подумал, что она вряд ли будет инвестировать: такова особенность большинства людей с собственными финансовыми консультантами. Из опыта я знаю, что финансовые консультанты предпочитают получать прибыль, продавая своим клиентам инвестиции самого консультанта.

Но я не был готов к такой своеобразной реакции, о которой узнал через несколько дней, когда мне позвонила Джина.

— У тебя все нормально? — спросила она.

— Насколько я знаю, да. А что конкретно тебя интересует?

— Финансы. У тебя с ними все в порядке?

— По-моему, да. Как всегда. Улучшения небольшие, но постоянные. А что?

— Ну, моя подруга беспокоится. Она не будет инвестировать в твой проект, потому что твой офис... ну, ей показалось, что у тебя убогий офис.

Я улыбнулся.

— Джина, ты же знаешь, что я не люблю высокие накладные расходы. Это здание принадлежит нам, и я не стал выкидывать деньги, чтобы придать ему внушительный вид. Это просто место для работы.

— Я знаю, но подруге это не понравилось.

— Джина, как всегда, спасибо тебе за рекомендацию, и я уважаю решение твоей подруги.

Итак, на первой встрече с этим потенциальным инвестором я произвел плохое впечатление, потому что у меня не было навороченного офиса, а мой рабочий стол, как и всегда, говорил о том, что у его хозяина беспорядок в голове (мне не очень-то удается поддерживать порядок в помещениях). Так я потерял потенциального клиента.

У этой истории есть продолжение: через три года Джина снова позвонила мне.

— Помнишь ту мою подругу, которую я тебе порекомендовала три года назад? Она пришла с финансовым консультантом.

Очень немногие потенциальные клиенты отказываются инвестировать в мои проекты, и так как я всегда стремлюсь совершенствоваться, то запоминаю подобные неудачи.

— Так вот, Алан, теперь она точно не придет к тебе с инвестициями.

— Черт! Неужели мой офис выглядит хуже, чем три года назад?

— Нет. Она все вложила в проекты своего финансового консультанта, а он потерял эти деньги.

Я не смог удержаться от улыбки. Внешний вид не главное, но он — часть *шкварчания* и помогает произвести благоприятное первое впечатление. Я уверен, что офис, арендованный тем финансовым консультантом, выглядел гораздо внушительнее моего.

В 1969 году я проходил курс психологии личности в университете Южной Калифорнии; преподаватель был доктором психологических наук. Он рассказал, что в аспирантуре близко подружился с двумя другими аспирантами; был и четвертый, который хотел попасть в их компанию, но они ему отказали, потому что он казался ботаником.

Преподаватель вспоминал: «К третьему курсу он, похоже, стал нормальным парнем, но мы все равно не приняли его. Первые впечатления сохраняются надолго».

В Лос-Анджелесе есть один ресторанчик с гамбургерами, где я частенько обедаю, оказавшись неподалеку. У них просто замечательные гамбургеры и картофельный салат. Несколько лет назад они открыли филиал в другом районе — гораздо ближе к моему офису. Через неделю после открытия я специально поехал туда на обед. Передо мной в очереди к кассиру оказался мужчина, пришедший с 15–20 друзьями, и он пожаловался, что им недодали два заказа. По-моему, кассир также был менеджером и родственником владельца первого ресторана.

К моему огорчению, кассир грубо говорил с этим клиентом.

В те дни я был дерзким и, расплачиваясь с кассиром-менеджером, сказал ему:

— Вряд ли вы привлечете клиентов, если будете им грубить.

Его ответ соответствовал его поведению, но для меня оказался неожиданным:

— Сюда приходят ради наших блюд. Если они ему нравятся, он вернется!

И он швырнул мою сдачу на прилавок.

Больше я не заходил в этот ресторан и совсем не удивился, когда он закрылся, не протянув и года.

Как говорится, *у вас есть только один шанс произвести благоприятное первое впечатление.*

Инструмент № 20

Делайте лимонад

Когда мир преподносит тебе лимоны, делай из них лимонад.

Тетушка Мэйм, кинофильм

...нет ничего ни хорошего, ни плохого; это размышление делает все таковым...³⁸

Уильям Шекспир. Гамлет

Недавно я общался с деловым партнером, Гэри. Мы стали жаловаться друг другу на один из наших торговых центров, у которого уже больше года были плохие показатели, хотя мы изо всех сил старались улучшить ситуацию. Мы решили выставить его на продажу.

Под конец разговора Гэри спросил:

— Почему ты так радуешься, что нам придется продавать этот центр? Может, мы понесем убытки!

— Потому что эти инвестиции многое рассказали мне о том, чего не нужно покупать в будущем.

Тут я вдруг понял, что уже много лет неосознанно следую конкретной привычке в своем мышлении.

— Гэри, что бы ни произошло, неприятное или радостное, я всегда спрашиваю себя, как мне с пользой применить эту информацию и опыт в жизни.

Когда мне было четырнадцать лет, однажды днем после уроков я пошел покупать подарок на день рождения Кэти Феррис — я надеялся, что она станет моей девушкой.

Придя домой с подарком для Кэти где-то в половине седьмого, я сказал родителям, что у меня болит справа внизу живота. Такие жалобы для меня были необычны, и родители сразу вызвали доктора. У нас была медицинская страховка, а врачи в то время еще приходили к больным на дом.

Скоро пришел доктор, попросил меня спустить брюки, надавил мне на живот и спросил:

— Больно?

— Ой!

— А так? — он нажал опять.

— Ой! Не надо!

Через час я впервые в жизни оказался в больнице. У меня взяли кровь на анализ — снова «Ой!» — а потом в кабинет зашел доктор.

— У тебя высокий уровень лейкоцитов. Вероятно, это аппендицит, — сказал он.

Он надел белые перчатки — наверное, резиновые, так как на дворе стоял 1954 год — и провел ректальное исследование. Это было для меня в новинку, но, несмотря на мои активные возражения, он сделал свое грязное дело. Потом он ушел. Через 10 минут появился второй доктор. Когда он тоже начал натягивать белые перчатки, я почти заорал:

— А другой доктор это уже сделал!

— Да, — ответил он, — но я хирург. Мы будем удалять тебе аппендикс, и мне нужно точно знать, где он находится.

Я замолчал. В 11 часов тем же вечером меня привезли в операционную. Анестезиолог воткнул иглу в вену на тыльной стороне моей кисти и попросил меня считать обратно от 100. Кажется, я дошел до 97.

Операция прошла успешно, но я еще целую неделю не ходил в школу.

А какая тут связь с лимонадом? Дело в том, что это первый случай, когда я намеренно

применил инструмент *делайте лимонад*. До этого я всегда стремился избегать физической боли, а тут на тебе — сильная боль, от которой могла избавить только операция, и даже после нее пришлось бы пострадать, пока я не поправлюсь. Так как у меня практический склад ума, то, лежа в смотровом кабинете, я решил использовать эту боль. Запомнить ее на всю оставшуюся жизнь и ценить то время, когда я не буду ее испытывать. Именно так я и поступал, за редкими исключениями, и мне очень помогал *лимонад*. Возможно, тот случай заставил меня больше ценить относительно хорошее состояние своего здоровья. Я знаю, что наступит день, когда моя жизнь закончится, так что лучше приветствовать каждую минуту с энтузиазмом.

Но этим польза *лимонада* не исчерпывается. Большинство из нас совершенно правы, считая, что успех порождает дальнейший успех. Старшеклассник-отличник, скорее всего, будет отличником и в колледже. Режиссер, награжденный «Оскаром», вероятно, снимет другие достойные фильмы. У спортсмена, завоевавшего олимпийское золото, выше вероятность победы на дальнейших соревнованиях (*привычки живучи*).

Но разве не менее справедливо утверждать, что к успеху может привести и неудача? Ученый скажет нам, что каждый провал — это успех. Ведь каждый новый вариант, оказавшийся неподходящим, приближает его к еще неизвестному варианту, который, однако, сработает. Нужно помнить, что успех не рождается в законченной форме, как Минерва из головы Юпитера. Каждый раз, когда я что-то пишу, даже письмо по электронной почте, я недоволен результатом. Не потому, что он особенно хорош или плох, а потому что я ожидаю совершенства от своего черновика. И это всегда выходит мне боком, так как я не понимаю, что грамотно написанный текст — в основном результат множества черновиков и редакторских правок. Итак, является ли мой первый набросок неудачей? Вовсе нет. Это основание для потенциального успеха.

Да, лимон кислый; само по себе это не плохо. Добавьте немного сахара и воды, и получится напиток, который любят многие, особенно в жаркий летний день.

А как же Кэти Феррис, которую я надеялся сделать своей подругой столько лет назад? С ней произошла трагедия: в двадцать с небольшим лет она покончила с собой. И мне до сих пор очень грустно, что у нее не сложилась долгая и счастливая жизнь и что наша дружба не укрепилась и не расцвела. Для меня ее самоубийство стало самым кислым лимоном, который только можно представить. Но моя задача — выдавить сок этой потери в кувшин своей жизни, смешать его с прекрасными воспоминаниями о Кэти, которые я храню, и время от времени пить из него, можно сказать, получая удовольствие от сладости, смешанной с кислотой.

Одна моя подруга, Труды Гудмен, основала Insight LA²⁹, центр осознанной медитации в Лос-Анджелесе. Вот как она описывает свои последние беседы с Морин, которая больше десяти лет была ее наставницей. Морин умирала. Труды пишет:

«Я решилась: может, это мой последний шанс спросить ее о том, что я хотела узнать сильнее всего.

— Вы всю жизнь практиковали дзен, учили других и достигли глубокого просветления. Вы можете сейчас сказать мне, что, по-вашему, самое главное?

Морин не медлила с ответом. В своем обычном тоне — авторитетном и убедительном — она просто сказала:

— Радуйся жизни!»
Так что *делайте лимонад*.

Пожарьте другую яичницу

...кто не хочет применять новые средства, должен ждать новых бед. Ибо время есть величайший из новаторов...⁴⁰

Фрэнсис Бэкон. Опыты

Знание — ничто, воображение — всё⁴¹.

Анатоль Франс. Преступление Сильвестра Бонара

Вам не всегда обязательно смиряться с чем-то неприятным.

Мой завтрак должен быть приготовлен именно так, как я привык. Много лет назад я каждое утро жарил себе яичницу из одного яйца — с двух сторон, и чтобы желток был мягким. Однажды утром, когда я разбивал яйцо над сковородкой, скорлупа проколола желток, и он лопнул. Я нахмурился и попытался примириться с мыслью, что завтрак выйдет не таким, как надо: ведь когда я переверну яйцо, желток затвердеет.

Я сердито возрился на негодное яйцо, а потом попытался найти утешение в мыслях об обеде. И тут меня осенило: «Это яйцо стоит где-то 20 центов. Я могу его выбросить и пожарить себе другую яичницу именно так, как я люблю — с двух сторон и с мягким желтком».

Так я и сделал.

Обнаружив лучший способ для чего-то, чем я занимался годами, я часто задаюсь вопросом, почему он не пришел мне в голову раньше.

Но вот так случилось, и одна из целей этой книги — напомнить и себе, и вам, что обычно есть лучший способ что-то сделать. Просто мы до него еще не додумались.

Недавно моя подруга Глория пожаловалась на качество пола, который ей сделали два года назад на крытой веранде:

— На плитке появились щербины, и пол стал уродливым. У плитки некачественная глазуровка. Мне такой пол очень не нравится, но, наверное, так и придется с ним жить.

Я думаю, она имела в виду всю оставшуюся жизнь.

— А почему бы не взять красивый коврик из второй спальни и не положить его на пол? — спросил я. — Он очень хорошо будет там смотреться.

— *Яичница!* — Глория вспомнила историю, которую я рассказал ей несколько лет назад.

— Вот именно, *яичница!* Не обязательно смотреть на пол, который тебе совсем не нравится.

Мы вместе перенесли коврик на новое место. Когда лопается желток, я *жарю другую яичницу*.

Инструмент № 22

Четыре «си»

Всегда слишком рано сдаваться.

Норман Пил

У страха для борьбы не станет силы⁴².

Уильям Шекспир. Обещанная Лукреция

Когда-то я посмотрел одну пьесу три раза в течение одной недели. Ее написал и поставил мой друг — режиссер Дэвид Бэйрд. Я забыл ее название, но помню суть: чтобы решить трудную и неотложную проблему, применяйте *четыре «си»*.

Хорошо. Что за *четыре «си»*?

Представьте, что вы ведете самолет и заблудились. Если вы не решите эту проблему, то погибнете. Что же делать, что делать?

Первое «си» — признать (confess). Признайте, что вы заблудились. Еще примеры — алкоголизм или брак, в котором вы несчастны: сначала нужно признать, что у вас есть проблема, которую вам необходимо решить. Казалось бы, это очевидно; но многие из нас предпочитают тешить себя иллюзией, будто мы хозяева ситуации. А это может быть ошибкой, иногда серьезной. В шестьдесят пять лет моя мама обнаружила у себя в правой груди новообразование и десять месяцев никому об этом не говорила. Как оказалось, очень зря!

Второе «си» — подняться выше (climb). Как можно выше. Тем самым вы дадите себе больше времени на решение проблемы и сможете шире взглянуть на нее. Может быть, вы увидите аэропорт. Или грозовые тучи, которые движутся в вашем направлении. Или другой самолет. Вам нужно добыть как можно больше информации.

Третье «си» — установить связь (contact) с наземной станцией управления, попросить о помощи. «Хьюстон, у нас проблема!» Вы должны во всеуслышание признать, что нуждаетесь в помощи. Этот шаг труден для многих, за исключением случаев сильной боли. Перефразируя Пруста, к удовольствию мы прислушиваемся, а боли мы повинемся. Разве не лучше решить проблему до того, пока вас так не скрючит, что вы не сможете сделать и шагу?

У одной моей подруги были финансовые проблемы: она не могла выплачивать ипотечный кредит, и задолженность росла и росла. Когда она наконец назначила встречу с финансовым консультантом, то угроза потерять дом была уже очень серьезной. Создатель кукольного шоу «Маппеты» Джим Хенсон умер в пятьдесят три года от легочной недостаточности, которую вызвала стрептококковая инфекция. Вовремя оказанная медицинская помощь могла бы его спасти, но он не хотел утруждать людей и отказывался ехать в больницу.

Четвертое «си» — сделать окончательный выбор (commit). Это решение выполнить определенные действия. Через какое-то время у вашего самолета закончится топливо, он упадет, а вы разобьетесь. Нужно что-то делать! У вас осталось время лишь на один маневр. Здесь уместно вспомнить басню Эзопа «Кошка и лисица». Однажды охотничьи псы погнались за кошкой и лисицей. Кошка сразу влезла на дерево и оказалась в безопасности. Лиса же применила много стратегий: путала следы, пробежала через ручей, чтобы сбить псов со следа, спряталась в норе. Но ей ничего не помогло, и ее все же поймали. (Кстати, она мне не родственница⁴³.) Мораль басни такова: лучше один

эффективный прием, чем множество неудачных. Так что сделайте окончательный выбор, и пора уже действовать!

Итак, выучите эти *четыре «си»* наизусть или запишите их себе. И подумайте, в каких ситуациях вы можете их применять. Ведь когда *четыре «си»* понадобятся, вам может быть некогда их искать и освежать в памяти.

Признаться.

Подняться выше.

Установить связь.

Сделать окончательный выбор.

Обратитесь к подсознанию

Как правило, в важнейших решениях в жизни человека гораздо большую роль играют инстинкты и другие таинственные неосознаваемые факторы, чем осознанное желание и действующий из лучших побуждений разум. Обувь, которая впору одному, жмет другому; нет рецепта жизни, который подошел бы во всех случаях.

Хасэгава Нёдзэкан. Современный человек в поисках души

Знающий людей разумен. Знающий себя просвещен⁴.

Лао-цзы. Дао дэ цзин

На первом курсе университета я прочитал в учебнике «Основы психологии» абзац, идею которого я с тех пор применяю с огромным успехом. Должен признаться, что в университете моей главной целью было не усваивать знания, а просто получать оценки повыше. Да, я был ленив. Я и сейчас такой, хотя Давин говорит, что это «эффективное использование усилий», что звучит лучше. Но все же я кое-чему научился, не усваивая все написанное в учебниках, а заучивая и применяя идеи, которые казались мне полезными. И эта была одной из лучших.

В двух словах она заключалась в следующем: *подсознание способно решить вашу задачу*, а вам при этом даже не придется прилагать сознательных усилий. Если вам нужно уладить проблему, но ответ не приходит в голову сразу, необходимо просто предоставить релевантную информацию подсознанию и поручить все ему. Обратитесь к нему через час, день или неделю и посмотрите, не выполнило ли оно свою задачу. И хотя это решение срабатывает не всегда, могу точно сказать: оно помогает мне в большинстве случаев.

Вначале эта идея привлекла меня своей легкостью: не надо было думать — все равно что доставить машину на автоматическую мойку. Конечно, подсознание даже лучше автомойки, потому что оно занимается серьезными проблемами и к тому же бесплатно!

Жена однажды попросила меня отвезти ее из Лос-Анджелеса в Сан-Франциско, чтобы увидеть, как наша дочь Ингрид зачитывает свой реферат перед одногруппниками. Я хотел сделать Давин приятное и поддержать Ингрид. Но мне не нравится вести машину 11 часов, и я не был уверен, что могу позволить себе на целых полтора дня бросить работу. Когда вы ленивы, то дедлайны часто подкрадываются неожиданно. Так что я поручил эту проблему подсознанию. И вот результат: Давин сама съездила туда на машине, потому что хотела отвезти Ингрид кучу вещей. А я слетал туда и обратно на самолете.

При написании книги я внимательно следил за тем, как решаю вопросы в своей жизни. Когда сам процесс был понятен, а название инструмента нет, я просто *обращался к своему подсознанию*. В итоге оно подсказало мне многие заглавия.

Чтобы эффективно использовать усилия и находить выходы из ситуаций, которые ставят ваше сознание в тупик, поручайте это подсознанию.

Инструмент № 24

Смайлик

Что за смысл в тревоге? Нулевой
в ней прок,
Убери заботы в старый вещмешок
И с улыбкой бодро шагай вперед,
сынок.

Джордж Пауэлл. Убери заботы в старый вещмешок

Мир начинается с улыбки.

Мать Тереза

Двадцать лет на моих личных чеках печатался смайлик. Получатели этих чеков спрашивали меня, зачем он там. Ведь выписывая чек, я трачу деньги, а этого никто не любит.

Но это не про меня. Я решил, что на моих личных чеках должен быть смайлик по простой причине: я был рад выписать чек и заплатить деньги. То, что я получил взамен, принесло мне больше радости, чем факт наличия этой уплаченной суммы на моем банковском счете. Иначе я не стал бы выписывать чек. Очень жаль, что мой нынешний банк не позволяет печатать смайлики на чеках; наверное, сегодня у банков поубавилось чувства юмора.

Главное то, что мы все время принимаем решения, а потом их воплощаем. Каким бы оно ни было, *смайлик* означает, что мы должны подчеркнуть хорошее и выбросить плохое.

Часто этот выбор совершенно ясен. Если вам нужно поехать на автобусе или на машине, придется немного пройтись. Улыбайтесь, пока идете; радуйтесь. Зачем ворчать? Даже если у вас болит колено, вы же не в инвалидной коляске.

Иногда с выбором не все так просто. Стоит ли вам в этом году прививаться от гриппа? Прививка — это неприятно, после нее иногда болят, и вероятно, за нее придется платить. Сплошные минусы! Но без прививки можно подцепить грипп.

Вы делаете выбор в пользу прививки или против нее. В любом случае примените *смайлик*; он дополняет инструмент *делайте лимонад*. Кроме того, мой сын Крейг рассказал о таких результатах исследований: просто улыбаясь, человек может поднять себе настроение.

Подумайте об этом. Причем с улыбкой!

Инструмент № 25

Шоу-бизнес

Не удовлетворяйте аппетит публики до конца.

Высказывание из шоу-бизнеса

Ничто не отталкивает так, как излишества.

Алан Фокс

Когда мне было двенадцать лет, мама повезла нас с младшим братом на Гавайи, чтобы встретиться с отцом, который гастролировал по Азии с джазовым оркестром Шавье Кугата. Мы неделю прожили в небольшом мотеле в Вайкики; не сомневаюсь, что сейчас на том участке возвышается пятидесятиэтажный отель.

В Гонолулу мы пошли на экскурсию на завод компании Dole, где производились консервированные ананасы, и для меня как будто настало второе Рождество — в апреле. Ананасы! Их вид, запах, вкус — в неограниченных количествах, и все бесплатно!

В конце экскурсии нам показали фонтанчики для питья, из которых обычно течет вода, но здесь это был ананасовый сок. Я пил его не из банки, которая стоила 18 центов, а из фонтанчика. Бесплатно раздавались и свежие ананасы. Это была единственная в своем роде возможность для двенадцатилетнего мальчика с отменным аппетитом. Я ел ананасы, пил ананасы и чуть ли не купался в ананасовом соку!

Наверное, вы уже догадались, что было потом: как минимум год я не выносил ни вида, ни вкуса ананасов, а от одной мысли об их соке меня начинало тошнить. Просто я переел их на заводе Dole.

Именно поэтому в шоу-бизнесе обязательно нужно сделать так, чтобы аппетит аудитории не был удовлетворен до конца. Если вы думаете, что люди высидят двадцать песен, спойте пятнадцать. Если зрители хотят трехчасового представления, пусть оно длится два с половиной часа. Ведь вам нужно, чтобы они пришли и на следующую постановку.

С тех самых пор я применяю в своей жизни урок, усвоенный на заводе Dole. Если я считаю, что мне нужно десять дней отпуска, то беру восемь. Я ем в своем любимом ресторане не так часто, как хотелось бы. Я не смотрю футбол по телевизору круглые сутки. Зачем злоупотреблять чем-то приятным? Ведь так оно опротивеет вам.

Зачем пресыщаться? Если вы хотите обедать со мной дважды в неделю, давайте будем обедать один раз. Когда мои дети были маленькими, я покупал им конфеты не всегда, когда мы ходили в магазин. Если у вас возникает соблазн переборщить с тем, что вам нравится, вспомните об инструменте *шоу-бизнес*. В интересах вашего же будущего удовольствия имеет смысл не до конца удовлетворять свой аппетит. Возможно, иногда стоит не давать пресыщаться и окружающим.

Несколько лет назад после трехдневного выездного семинара я спросил у одного из участников, техасца:

— Ну как, вам понравилось?

— Ну-у-у-у, — протянул он, — я себя чувствую, как обезьяна, которая занималась любовью со скунсом.

Он сделал театральную паузу и закончил:

— Я получал удовольствие, пока мог это выносить.

Шоу-бизнес. Но, конечно, в меру.

Инструмент № 26

Гоните ненужные мысли

И если ты долго смотришь в бездну, то бездна тоже смотрит в тебя⁴⁵.

Фридрих Ницше. По ту сторону добра и зла

За каждый миг экстаза,

Что слезы вдруг исторг,

Должны платить мы мукой,

Не меньшей, чем восторг⁴⁶.

Эмили Дикинсон

Есть случаи, когда хорошая память приносит больше вреда, чем пользы. Например, мой отпуск в Антарктике около пяти лет назад.

Я все распланировал, зафрахтовал судно и пригласил родных и друзей еще в начале 2008-го — почти за год до самого события. А 15 сентября 2008-го одна из важнейших инвестиционных фирм в мире Lehman Brothers объявила о своем банкротстве. То, что за этим последовало, можно назвать или Великим спадом (если вы удержались на работе), или второй Великой депрессией (если вы потеряли работу или дом). В любом случае мой бизнес быстро покатился под гору и начал нести большие убытки, а не работать с прибылью, чего я всегда от него ожидаю.

Как бы там ни было, я уже внес за фрахт корабля большой депозит, который не подлежал возврату, и решил все равно поехать, несмотря на дополнительные расходы (они были поменьше). И эта двухнедельная поездка оказалась лучшим отпуском в моей жизни.

Во многом удовольствие, которое я получал в течение этих двух недель, объяснялось тем, что я гнал мысль о стоимости путешествия. Конечно, это как отправить компьютерный файл в корзину: на самом деле исчезает не файл, а указатели на него. Так что иногда эта сумма всплывала в моей памяти, но ненадолго и всегда вместе с *теорией невозвратных издержек* (потраченные деньги уже ушли, сосредоточьтесь вместо этого на сегодняшнем дне и будущем).

Более общий вывод таков: мы все ежедневно принимаем решения. Пусть всего лишь о том, что пора вставать или что съесть на завтрак. Почти у каждой альтернативы (валиться дальше или нет, йогурт или яичница) есть свои плюсы и минусы. Если вы пролежите в постели весь день, то завтра вам, возможно, придется наверстывать упущенное на работе. Яйца вам нравятся сильнее, чем легкий йогурт, но в них больше калорий. В жизни за все нужно платить, как минимум своим временем, и нельзя не пожертвовать чем-то.

Но принимать решение придется. Да, сегодня утром я встану. Я надену любимые джинсы (конечно, из-за этого со временем они сносятся). Так что я хочу насладиться каждым «мигом экстаза» и не «платить мукой». Я буду принимать решения и действовать. Поэтому я как можно чаще применяю инструмент *гоните ненужные мысли*, чтобы сократить или по крайней мере ограничить свои мысли и неприятные ощущения, связанные с расходами или упущенными альтернативами. Я также преувеличиваю положительные стороны, чтобы получать максимальное удовольствие от завтрака, джинсов, пейзажей и так далее.

Чтобы научиться изгонять ненужные мысли, постоянно тренируйтесь. Сегодня День отца, и я приглашен в дом старшего сына на барбекю. Но я пообещал своему издателю вечером сдать проверенную и законченную рукопись книги. Я выполнил только половину работы,

и мысль «Я не хочу работать над этим весь день» постоянно заставляет меня отходить от компьютера на кухню, чтобы перекусить.

Но никаких больше перекусов. *Гони эту мысль!*

Я уверен, что вы найдете множество примеров, где инструмент *гоните ненужные мысли* пригодится вам и поможет получать больше удовольствия от всех ощущений каждый день без исключений.

Для этого нужна практика. Я тоже до сих пор тренируюсь, но со *смайликом*.

Инструмент № 27

Вещи — всего лишь вещи

Любовь может прийти ко всем,
Все лучшее в жизни — бесплатно.

Бадди Де Сильва. Все лучшее в жизни — бесплатно

Мы должны немедленно начать переход от общества, ориентированного на вещи, к обществу, ориентированному на человека. Когда машины и компьютеры, соображения наживы и права собственности ценятся выше человека, то гигантский тройной союз расизма, материализма и милитаризма невозможно победить.

Мартин Лютер Кинг

В восемнадцать лет я взял тысячу долларов, полученных в наследство от бабушки, добавил собственные сбережения (около 700 долларов) и купил свою первую машину — новенький «Фольксваген Жук» цвета синий металлик. Я забрал его в городе Коста-Меса, где нашел лучшую цену; оттуда было примерно 96 км до дома. Я в первый раз вел авто с ручной коробкой передач на более-менее приличное расстояние и с большим разочарованием обнаружил, что мой «Жук» с лихвой оправдывает слухи о нерасторопности этой модели. И лишь на следующий день я сообразил, что доехал до дома, не сняв новую машину с ручника. Ну что ж, даже мы, мудрые старцы, были когда-то молодыми.

Так как отец всегда ставил свою машину в гараж, я припарковался на улице. Через несколько недель после моей первой поездки, подойдя к своему красавцу-авто, я открыл рот от удивления и негодования: кто-то ударил его сбоку, оставив две черные царапины на заднем левом крыле. Я был в ярости: мне испортили совсем новую машину! Это чувство не покидало меня целый месяц.

Но в конце концов я понял, что порчу себе жизнь злостью из-за двух уродливых царапин, от которых легко избавиться за несколько сотен долларов. Тогда это были большие деньги для меня, и я не отвез машину в ремонт. Вместо этого я придумал кое-что получше.

Проведя месяц в негодовании, я осознал, что от злости нет никакой пользы. Она не поможет мне найти и наказать виновного или вернуть крылу гладкость и блеск. И я решил избавиться от злости и никогда больше не расстраиваться из-за вещей. А машина, какой бы дорогой или красивой она ни была, — всего лишь вещь. Я твердо решил, что в своей жизни буду тратить эмоции только на людей. Вещи можно починить или заменить, а людей нет.

Рад сообщить, что и по сей день я живу согласно этому решению — не позволяю злости или сожалениям из-за вещи омрачать настроение.

Сейчас я езжу на минивэне, который нуждается в небольшом кузовном ремонте. Я отказываюсь злиться; я просто заплачу за эту работу. Когда одной из моих дочерей было семнадцать лет, ей диагностировали диабет первого типа. Сейчас существует поддерживающая терапия, но это заболевание нельзя излечить. Я беспокоюсь о дочери, а не о машине.

Как-то я поехал с семьей в Австралию, где добывается более 95% благородных опалов, которые используются в ювелирных изделиях. Однажды днем в Сиднее после экскурсии на катере по прекрасной гавани мы зашли в магазин, который наш гид рекомендовал как лучший в Австралии для покупки опалов. Нам показали короткий фильм о добыче камней

и продемонстрировали хранящийся в сейфе опал, который, по словам продавца, был самым дорогим в мире. Потом мы начали разглядывать товары.

Моя жена коллекционирует кольца; их уже достаточно, чтобы украсить каждый палец на десяти руках. Должен признать, что тогда в Сиднее она выбрала потрясающе красивое кольцо с опалом. Но его цена была не менее потрясающе высокой: наверное, он стоил столько же, сколько половина колец ее коллекции в совокупности. Мы добились скидки в 20% и возмещения налога в 11% при выезде из страны, и я напомнил себе, что австралийский доллар несколько дешевле американского. Так что после недолгих колебаний я купил Давин красивое и дорогое кольцо с опалом в Австралии.

Обычно Давин меняет кольца почти каждый день, но этот зелено-голубой опал она проносила две недели подряд после нашего возвращения, пока в Голливуде мы не пошли на мюзикл «Отпетые мошенники».

После первого акта опустился занавес и включился свет, и тут Давин ахнула:

— Мое кольцо!

Я посмотрел на ее руку и увидел тонкую золотую полоску кольца, однако камня на нем не было.

— Оранжевый камень? — спросил я.

— Нет! Мой опал!

Давин непросто выбить из колеи, и я не утверждаю, что тогда она впала в панику, но ее реакция напомнила мне мои чувства, когда я впервые увидел уродливые царапины на «Жуке».

Мы обыскали пол и кресла; в антракте нам помогли пять капельдинеров. Опала не было. Перед вторым актом Давин побежала в фойе, где чуть ранее покупала бутылку воды. Вернулась она только после окончания представления со словами:

— Его нет ни на прилавке, ни в машине, ни на тротуаре между театром и машиной.

Поэтому после представления мы снова обыскали театр, в этот раз с помощью почти десяти капельдинеров. Опала не было.

Мне, конечно, не нравится терять вещи, а еще больше я не люблю, когда теряют мои подарки. Особенно дорогие. Но что упало, то пропало, и я отказываюсь расстраиваться из-за такой потери. Мы дали директору театра свою фамилию, номер телефона и отправились домой.

Мы подвозили из театра еще одну пару и за это время не произнесли ни слова. Когда они вышли, мы обыскали то место на улице, где они сели к нам в машину перед представлением. Опять ничего.

Я подумал, что мы уже никогда не увидим этого лучшего опала, что был у меня. Но должен с удовлетворением заметить, что эта катастрофа — потеря дорогостоящей драгоценности — не испортила нам остаток вечера. Стоит отдать Давин должное: казалось, ей удалось не поддаваться унынию, и мы с удовольствием выполнили свои обычные вечерние ритуалы.

На следующее утро перед моим уходом в офис мы говорили о другом. Жизнь продолжалась; новый день не будет омрачен потерей вещи.

Мы оба применили инструмент, которому посвящена эта глава: *вещи — всего лишь вещи*.

Вам нравятся счастливые развязки? Мне да!

Позже я позвонил жене:

— Привет, Давин!

— Привет!

— Я нашел опал.

— Да?

— Он был на моем рабочем столе. Наверное, выпал, когда ты пришла за мной в офис вчера вечером, а уборщики нашли его и положили на стол.

Молчание, а потом:

— Слава богу!

Я люблю Давин. Мне нравятся кольца, но я не испытываю к ним любви, какими бы дорогими или красивыми они ни были.

Инструмент № 28

Сладкий виноград

У всех нас в жизни, сказала я себе, есть место, удаленное, как остров, и посвященное несчетным сожалениям или тайному счастью⁴⁷.

Сара Орн Джуит. Страна островерхих елей

Голодная лисица забралась в виноградник, где с высоко раскинувшихся лоз свисали спелые гроздья. Лисица стала прыгать, снова и снова пытаюсь полакомиться сочным виноградом, но так и не достала его. Наконец она ушла ни с чем, пробормотав: «Ну и что? Виноград-то зелен».

Эзон. Лисица и виноград

— Да кому вообще нужна такая работа?!

— Он такой ботаник! Я рада, что он на меня не посмотрел!

— Если кто-то и выиграет в лотерею, то спустит все деньги и окажется в еще худшем положении, чем перед покупкой билета.

Знакомы ли вам подобные заявления в духе «зелен виноград»? Почему бы не подсластить его и не получить как можно больше удовольствия от лакомых плодов, которые вам доступны?

— Я люблю свою работу. График очень удобный, я чувствую, что много успеваю, у меня здесь хорошие друзья, хотя зарплата немного ниже, чем та, которой я достойна.

— Мне повезло, что у меня такой добрый друг, как ты.

— На прошлой неделе я спустил в Лас-Вегасе 500 долларов, но получил столько удовольствия, что оно того стоило.

Принимая решение, вы взвешиваете за и против. Даже если вы измените доступные вам варианты, в итоге вам придется сказать «да» или «нет», а потом подкрепить это делом.

Я считаю, что, приняв решение, особенно когда вы воплощаете свое «да» или «нет», стоит преувеличивать плюсы, а минусы преуменьшать, как будто рассматривая их сквозь бинокль наоборот.

Короче говоря, когда вы решаете, а потом действуете — например идете в кино, чтобы угодить родным или партнеру на свидании, — у вас могут возникнуть смешанные чувства. Забудьте об этом. Если вам все равно придется смотреть кино, почему бы не навести свою эмоциональную «лупу» прямо на представленную в фильме фантазию, восторг ваших спутников или даже на свое недовольство от этого похода. (Ведь все любят понуть, правда?)

Пусть мой сын-психолог называет это «поиском рационального объяснения своих действий»; я же называю это умением находить в жизни сладость.

Сладкий виноград!

Инструмент № 29

Параллельные пути

Никогда не суди о человеке, пока не проходишь тридцать дней в его мокасинах.

Поговорка североамериканских индейцев

Я цепляюсь за свою сущность.

Фрэнсис Скотт Фицджеральд

Вы удивились бы, услышав, как пятилетний ребенок свободно говорит на греческом? Нет, если вы грек и ребенок тоже. Я бы удивился, услышав, как малыш-грек, живущий в Афинах, свободно говорит на английском.

Как же ребенок овладевает «иностранным» языком? Просто слушая окружающих и подражая им. Именно так мы усваиваем многое из того, что знаем: наблюдаем за другими и строим свою речь и поступки по их образцу. Хорошо это или плохо, мы перенимаем множество действий у своих образцов для подражания. Поэтому члены одной семьи часто говорят на одном языке, принадлежат к одной культуре и нередко придерживаются одинаковых политических взглядов.

Для моей жены важно заранее знать, что к нам приедут гости. Мне все равно, кто появится и в какой момент, но я не люблю, когда меня оставляют, так что мне нужно знать время отъезда гостей. В этом нет ничего правильного или неправильного; это всего лишь разница между нами.

Для меня слова «пожалуйста» и «спасибо» гораздо важнее, чем для Давин. И это еще одно различие в наших взглядах.

В фильме «Энни Холл» есть грустная, но забавная сцена. Экран разделен пополам, и в каждой части показывают персонажей Вуди Аллена и Дайан Китон на сеансах психотерапии. Психотерапевты спрашивают их, как часто они занимаются любовью.

— Очень редко, — отвечает герой Вуди Аллена. — Может, раза три в неделю.

— Постоянно, — заявляет героиня Дайан Китон. — Скажем, три раза в неделю.

В этом тоже нет ничего правильного или неправильного. Это лишь аспект жизни, на который люди смотрят по-разному.

Я предпочитаю общение в письменном виде, поэтому в обычный рабочий день получаю более двухсот электронных писем и отвечаю на них. А моя жена любит поговорить, и обычно ей приходится заряжать мобильный телефон уже днем.

Моя племянница Сюзи в старших классах занималась гимнастикой, хотя ее отец хотел, чтобы она выбрала командный вид спорта, например бейсбол. Но ей не нравились командные виды спорта, а гимнастика была по душе, и она смогла достичь в ней прекрасных результатов.

Мой друг Хьюго женился, и более двадцати лет назад молодожены переехали в новый дом. Его жена Лорен разложила все свои вещи по местам за три дня. А у Хьюго до сих пор остались в гараже нераспакованные коробки.

И наконец, у всех нас есть страхи. Меня приводит в ужас высота, например скалы, но я никогда не боялся денег. Когда-то мне подумалось, что многие люди взбираются на горы и не страшатся высоты, а другие испытывают такой ужас перед деньгами, что даже отказываются о них говорить. Я мгновенно понял, что мои страхи — это моя особенность, а ваши — ваша. Наши дороги могут быть похожими, но не одинаковыми. Мы идем параллельными путями.

Каждый из нас поистине уникален. И хотя мы с вами можем говорить на одном языке, у нас точно будет разный словарный запас. Вам известны слова, о которых я слыхом не слыхивал, а я читал книги, которых вы, возможно, и в глаза не видели. У всех нас разный жизненный опыт, и, если перефразировать слова Фицджеральда, мы все цепляемся за свою сущность.

Если вы бывали за границей, то слышали, как турист очень громко говорит по-английски. Или вы сами бывали на его месте. Вам кажется, что если говорить по-английски достаточно громко, итальянец поймет. Но нет. У него другой жизненный опыт, и английский для него — абракадабра. Разница в нашей жизни может объясняться и тем, что мы принадлежим к другой культуре или другому полу.

Все это означает, что при общении с любым человеком нельзя исходить из предпосылки, что он такой же, как вы. Мы все должны научиться признавать отличия между нами, уважать их и, хотелось бы надеяться, получать от них удовольствие. Когда нам это удается, то отношения с партнерами, детьми и друзьями приносят больше удовлетворения и успеха. Хотя мы все живем на одной планете, мы не можем ходить по ней совершенно одинаково.

Мы идем *параллельными путями*.

Инструмент № 30

Ловите людей на хорошем поведении

Надо отделять, устранять себя от всего, что делало бы это Нет все вновь и вновь необходимым⁴⁸.

Фридрих Ницше. Эссе Ното, Как становятся самим собой

Ловите их на хорошем поведении.

Уэсли Беккер. Родители — это учителя

Однажды, много лет назад, я сидел на занятии по психологии в университете Южной Калифорнии.

— Самое сильное подкрепление поведения, — вещал профессор, — это положительное подкрепление. Если вы хотите, чтобы человек повторил какое-то действие, похвалите его. Отрицательное подкрепление, то есть критика ошибок, не так эффективно. Если вы хотите, чтобы человек прекратил что-то делать, лучше всего просто игнорировать этот поступок.

Я не поверил своим ушам: как опытный преподаватель крупного университета мог допустить такую элементарную ошибку?

— По-моему, вы кое-что перепутали, сэр! — выпалил я.

Все взгляды обратились на меня.

— Вы о чем? — осведомился лектор.

— Это ведь просто. Все знают: чтобы люди, особенно дети, изменили свое поведение, лучше всего исправлять их ошибки и при необходимости наказывать их.

Несколько студентов закивали в знак согласия. Приободрившись, я стал развивать мысль:

— А если человека хвалить, то он будет доволен и перестанет делать то, за что его похвалили.

Преподаватель улыбнулся:

— Вы в этом совершенно уверены, мистер Фокс?

— Да, уверен. Так делал мой отец. Когда я был неправ, он всегда говорил мне об этом. И я тоже всегда так делаю.

— А вы не желали ли бы провести эксперимент, чтобы проверить вашу, так сказать, гипотезу?

— Конечно!

— Хорошо, — сказал он, — очень хорошо. Я восхищаюсь вашим стремлением к правде.

— Спасибо! — я уже чувствовал, что моя правота доказана.

— На следующей неделе *ловите людей на хорошем поведении*.

— И?

Он только улыбнулся.

— А что еще?

— Это все. Когда вы поймете, что кто-то (или даже вы сами) совершает действие, повторение которого вы бы одобрили, просто скажите: «Прекрасно! Мне очень нравится».

— «Прекрасно! Мне очень нравится»?

— Да. Очень хорошо.

— А что дальше, сэр?

Он как будто удивился:

— Дальше? Записывайте, что будет с действием, за которое вы хвалите. И посмотрите, сколько раз оно повторится.

— Оно не повторится.

— А разве не это вы собираетесь узнать? — сказал профессор

— Да, сэр.

Мне не терпелось доказать, что он ошибается.

Дома в тот вечер жена приготовила мой любимый ужин — фрикадельки в кисло-сладком соусе. Она делала их где-то раз в полгода. Обычно я бы сострил, например: «Ну, наконец! Я уже их заждался», — но сегодня во мне проснулся ученый.

— Ух ты! Дорогая, это мой самый любимый ужин! Спасибо! Я так рад, что ты для меня постаралась.

Жена явно удивилась, ведь такой энтузиазм был для меня совсем не типичен, но улыбнулась, поблагодарила и поцеловала меня.

— И это мне нравится. — Иногда в поиске научной правды приходится идти на жертвы.

Когда она опять меня поцеловала, мне было слишком приятно, чтобы понять: возможно, ее второй поцелуй указывает на недостаток в моей теории.

Потом я услышал, что мой сын Стив упражняется в игре на аккордеоне. Мой отец был профессиональным музыкантом и сделал меня разборчивым слушателем, даже придирчивым. Однажды я ходил на концерт знаменитого пианиста Владимира Горовица и решил, что его выступление совсем немного превышает мои минимальные стандарты. А музицирование шестилетнего Стива оставляло желать лучшего.

Но я все же зашел в гостиную, где он активно сжимал и растягивал меха громоздкого инструмента.

Когда он закончил играть мелодию, в которой я с трудом узнал «С днем рождения», я сказал:

— Стив, ты делаешь большие успехи!

Он просиял:

— Спасибо, папа! А хочешь, я сыграю Home on the Range⁴⁹? Это непростая мелодия.

— Конечно, Стив!

Пока он с трудом ее выводил, я вспомнил, что чувствовал в шесть лет, упражняясь в игре на пианино. Отец не игнорировал меня, а помогал совершенствоваться, указывая на каждую ошибку. Уж не потому ли я играл как можно меньше?

— Пап, ну, что ты думаешь?

Я подумал... что нужно поймать Стива на хорошем поведении.

— Ты очень много работаешь над этой песней.

— Да. Я ее выбрал для концерта.

— Мне нравится слушать твои упражнения. Я уверен, что ты прекрасно выступишь на концерте.

— Спасибо, папа! Гораздо веселее играть, когда ты меня слушаешь.

Теперь улыбнулся я:

— Хорошо, Стив! Хорошо.

Когда в тот вечер я вернулся домой, то собирался почитать газету. Но теперь я передумал и вместо этого выслушал Стива до конца. Я стал спрашивать себя, не разбирается ли Стив в психологии лучше меня. Уж не сговорился ли он с моим преподавателем?

На следующей неделе профессор поинтересовался:

— Итак, мистер Фокс? Вы поделитесь с нами результатом своего эксперимента?
Я кашлянул.

— Довольно интересно, сэр. Три ужина с фрикадельками в кисло-сладком соусе и достаточно хорошее исполнение трудной мелодии моим шестилетним сыном. И уйма поцелуев от жены.

Студенты засмеялись.

— Вы меня успокоили, — сказал преподаватель. — У вас явно получилось повторить результат, который показывали другие исследователи. Я рад, что мир остается безопасным для психологии. Я уверен, что вы достигнете в ней успехов.

— Спасибо, сэр, — ответил я и, не удержавшись, добавил: — Я понял: вы применяете этот метод ко мне. И он работает!

Следующие несколько месяцев я пытался *ловить окружающих на хорошем поведении*. Меня все меньше удивляло и все больше радовало, что моя похвала их воодушевляла. Мне даже стало приятно *ловить самого себя на хорошем поведении*. Это здорово!

Инструмент № 31

Немного масла

Масло имеет свойство успокаивать, поэтому ныряльщики разбрызгивают перед собой изо рта масло, способствуя тем самым успокоению стихии²⁰.

Плиний Старший. Естественная история

Горе тому, кто льет масло на волны, когда Бог повелел быть буре! Горе тому, кто стремится льстить, а не устрашать!²¹

Герман Мелвилл. Моби Дик

Не считать вечеров, которые я в детстве проводил с фонариком, читая научную фантастику в постели под одеялом. В четырнадцать лет я прочитал рассказ «Немного масла».

Действие происходило на космическом корабле, который совершал третий в истории человечества десятилетний полет к ближайшей звезде. Первые два полета закончились неудачно, когда корабли с экипажем из четырех человек приблизились к Земле: они исчезли, и их судьба осталась загадкой.

Третья попытка прошла иначе. Один из членов экипажа был человеком-энigmой: он готовил еду и развлекал командира, его ассистента и научного работника, но когда он пытался им помогать, было ясно, что у него нет опыта ни в науке, ни в управлении кораблем. Остальные трое все чаще думали, что ему здесь не место, особенно когда он начал смешить их, переодевшись в клоуна.

Когда корабль вернулся в Солнечную систему, разногласия между космонавтами, копившиеся почти десять лет, обострились настолько, что чуть не закончились убийством. А этот «неподходящий» член экипажа оказался психологом, который улучшал отношения за счет юмора и ободрений. В итоге стало ясно: члены экипажа первых двух экспедиций, проводя в тесном контакте десять лет, просто поубивали друг друга, а их корабли разбились.

Через несколько недель после того, как я прочитал рассказ, моя семья решила отдохнуть и съездить на машине из Лос-Анджелеса в Сиэтл и обратно. Это была долгая поездка для всех нас. Я обожал каникулы. Но даже когда отец забирал нас с братом из гостей, короткая поездка часто заканчивалась ссорой: отец кричал на меня или Дэвида за какой-то проступок, реальный или воображаемый. Я был уверен, что во время поездки в Сиэтл мы уже через несколько дней начнем действовать друг другу на нервы.

Однако в этот раз, когда мы ставили чемоданы в багажник нашего бирюзового «Крайслера», я решил, что стану тем самым психологом, клоуном, *маслом*, которое снизит трение.

Поездка прошла с примечательным успехом; ее не омрачило даже то, что однажды днем отец закрыл «Крайслер», оставив ключи в замке зажигания. Я помог ему вытащить их с помощью проволочной вешалки, подбадривая его и пытаясь развеселить.

В других обстоятельствах я узнал: когда другу грустно, лучшее *масло* — выслушать и посочувствовать. Мне не нужно решать проблему — это сделает время.

Если правильно смазывать двигатель машины, он проработает много часов. Если правильно смазывать человеческие отношения, проявляя юмор или просто слушая, они будут оставаться гладкими много лет.

Вознаградите посланника

Всем противен вестник зла³².

Софокл. Антигона

Аплодисменты одного-единственного человека имеют большое значение.

Джеймс Босуэлл. Жизнь Сэмюэля Джонсона

Почему многие из нас уделяют огромное внимание новостям? Почему нам нравится сплетничать или лазить по интернету? Все очень просто: чтобы узнать, что происходит в мире за пределами нашего организма.

Почему социальные медиа так популярны? На «Фейсбуке» и в «Твиттере» мы размещаем и комментируем фото, обсуждаем фильмы, моду и наши обычные дела.

Многие ежедневно рассылают и получают большое количество сообщений. Да я и сам стал посланником, написав эту книгу: ведь я передаю вам некие идеи.

В глубине души каждый из нас хочет жить и процветать, и на каком-то бессознательном уровне мы, наверное, понимаем, что в этом нам помогает информация. Мы читаем о всяких эпидемиях по всему миру и беспокоимся, что подхватим какую-нибудь смертельную болезнь. Мы видим, как взлетают курсы акций, и задумываемся, не поздно ли инвестировать ради прибыли. Мы узнаем у своих детей, как у них дела в школе, и поощряем их за честность. В любом случае каждый из нас запрашивает и получает много информации от других.

Если вы хотите, чтобы эта информация и дальше к вам поступала, применяйте инструмент *вознаградите посланника*.

Мой секретарь Кэрин только что вошла в кабинет и сообщила, что чека, которого я ждал, нет в сегодняшней почте. Моим первым побуждением было сварливо спросить ее: «Вот что мне сделать, чтобы чеки приходили сюда вовремя?!» Я способен перейти от добродушия к сильному раздражению за наносекунду. Конечно, проявив гнев, я накажу посланника, и в следующий раз Кэрин как следует подумает, стоит ли сообщать мне «плохие» новости. Обидев посланника, я надежно перекрываю себе снабжение информацией. А лучший способ и дальше получать открытки и письма — *вознаградить посланника*.

— Спасибо, Кэрин, — «Спасибо» — самый безопасный вариант. — Пожалуйста, поскорее узнайте, где он, и дайте мне знать.

— Сейчас сделаю, — и она спешит найти затерявшийся чек.

Жена одного моего близкого друга каждый вечер интересовалась, как прошел его день. Услышав то, что ей не нравилось, она занимала критическую позицию:

— С кем-кем ты обедал?

И вскоре он начал редактировать свои «сводки», чтобы избежать критики. Я могу вам это рассказать, потому что они уже развелись. Выступая в роли посланника, я предпочитаю получать вознаграждение. А разве вы думаете иначе?

Когда один из моих детей позвонил мне и сказал, что попал в автоаварию, моей реакцией было:

— Ты в порядке?

Разве не это должно волновать меня в первую очередь? Я хочу, чтобы мои дети при неприятностях обращались ко мне за помощью, так что хвалю их, когда они делятся

своими проблемами.

А одна моя знакомая сначала спрашивает детей:

— Что вы наделали?!

И они не обсуждают с ней волнующие темы, потому что она критикует их как посланников.

Вы всегда можете выбирать свою реакцию: уничтожить посланника неодобрением или преподнести ему устное вознаграждение. Когда вы не скупитесь на *вознаграждения*, *посланник* скоро вернется с новыми сообщениями.

Инструмент № 33

Поймать перышко

В Поднебесной самые слабые побеждают самых сильных. Небытие проникает везде и всюду. Вот почему я знаю пользу от недеяния³³.

Лао-цзы. Дао дэ цзин

Ее драма была не драмой тяжести, а легкости. На Сабину навалилась вовсе не тяжесть, а невыносимая легкость бытия³⁴.

Милан Кундера. Невыносимая легкость бытия

Однажды в детстве мы с братом устроили грандиозный бой подушками. Под конец Дэвид с торжествующим воплем треснул меня по голове подушкой, она лопнула, и тысячи перышек взметнулись в воздух. И потом еще не одну неделю по нашему дому блуждали потерявшиеся белые пушинки. Они вылетали из ящиков шкафа, сложенной одежды и, к моему удивлению, даже выглядывали из угла красной коробочки со специями в кухонном буфете.

Однако каждый раз, когда я пытался ухватить одно из этих перышек, оно ускользало. Сначала это было забавно, но вскоре стало раздражать. Тогда одним из моих жизненных правил было «иди и возьми», но здесь оно просто не срабатывало. Активность в чистом виде была не лучшим вариантом. Нужно подождать, пока рыбка клюнет сама.

Эти невесомые пушинки доказали, что охота может отпугнуть добычу. Черт! Чтобы *поймать перышко*, нужно было терпеливо протянуть руку и просто подождать, пока оно на нее опустится (или не опустится).

Недавно мой деловой партнер Харви пришел ко мне в кабинет:

— Алан, у меня проблема.

— Какая?

— С моим сыном, твоим крестником Байроном. Мы поспорили о правилах, которые нужно выполнять в нашем доме, и теперь он со мной не разговаривает.

Байрону 23 года, и он гордость и радость отца. Насколько я знал, до тех пор их отношения никогда не омрачал никакой значительный конфликт. Но по опыту мне известно, что в 16–17 лет детям нужно оторваться от своей семьи. Они уходят детьми, а возвращаются взрослыми. Причиной для ссоры послужило то, что девушка Байрона осталась в его спальне на ночь, когда в доме была семилетняя приемная дочь Харви.

— Алан, я не хочу терять сына. Но и не буду менять правила в моем собственном доме. Что мне делать?

Я вспомнил, как много лет назад мой сын-подросток Стив предпочел пожить со своей матерью, а не подчиняться одному из правил жизни в моем доме. В итоге я извинился перед Стивом, но не столько за правило, сколько за суровость, с которой я пытался добиться его выполнения, и мы помирились. Я представил себе перышко, которое плавно опускается ко мне на ладонь.

— Не бегай за ним, — сказал я Харви.

— Это как?

— Просто вытяни руку и жди.

— Я жду уже неделю! Я переживаю!

— Ждать бывает очень трудно, особенно людям вроде нас с тобой, ведь мы привыкли активно стремиться к тому, чего хотим. Но детям нужно обозначить собственную

территорию. Наступает время, когда мы не можем им помочь, и они даже не дают нам вмешиваться. Остается только ждать.

Харви грустно покачал головой:

— Не нравится мне это... но, может, ты и прав.

Харви несколько недель прождал с вытянутой рукой, оставляя доброжелательные сообщения на автоответчике Байрона. Когда тот наконец перезвонил, Харви дал ему понять, что готов встретиться. И наконец, через месяц с лишним отец и сын вместе поужинали в китайском ресторане. Харви сказал Байрону, что ему жаль, что Байрон не смог жить по правилам дома, но Харви не собирался их менять.

Следующие месяцы их диалог время от времени возобновлялся.

В прошлую пятницу сияющий Харви забежал ко мне в кабинет.

— Перышко у меня в ладони! Байрон нашел работу в Австралии на следующие три месяца. Всего через несколько недель он уезжает.

Затем он сделал театральную паузу.

— И что?

— А сегодня он приходит домой на ужин. Впервые после Рождества!

Я не видел у Харви такой широкой улыбки с тех пор, как он объявил о своей помолвке с Джоан несколько лет назад, но это уже перышко от другой птички.

Чтобы *поймать перышко*, нужно подождать. Нельзя ускорить естественный процесс его полета, и сама эта попытка отдалит объект вашего желания. Остается только находиться в готовности. Откройте свое сердце и поверните руку ладонью к небу. Или ждите и наблюдайте, горя желанием и испытывая великодушие.

Когда перышко опустится на вашу ладонь, вы можете выразить благодарность за этот ценный подарок. А если невидимые силы оттолкнут его от вас, то пожелайте своей мечте всего хорошего и переведите взгляд на что-то другое.

Еще вы, вероятно, поймете, что иногда перышком бываете вы сами.

Инструмент № 34

Равноправные отношения

Возьмите круг, приласкайте его, и он станет порочным⁵⁵.

Эжен Ионеско. Лысая певица

Плохо одиноким быть в толпе;

Много нас, но каждый сам в себе.

Кеннет Пэтчен. Блюз одинокого парня

Я уверен: чтобы отношения можно было назвать хорошими, в большинстве случаев обе стороны должны воспринимать их как приблизительно равноправные. Иначе говоря, чтобы достичь устойчивого взаимного удовлетворения, вам необходимо отдавать столько же, сколько получаете, и получать столько, сколько отдаете.

Я сказал «воспринимать», потому что красота, как и все остальное в этом мире, существует только в уме смотрящего, и точка. Мне нравится слушать фортепианные произведения Шопена, а вы, возможно, предпочитаете Леди Гагу или вообще тишину. Поэтому человек со стороны никогда не знает наверняка, как и почему отношения складываются или нет. Отношения — это сокровенный процесс, протекающий между двумя людьми.

Я сказал «приблизительно равноправные», потому что полное равноправие встречается редко, да оно и не нужно. Здесь пригодится *решение 80%*: когда, по моей оценке, человек на 80% или более соответствует моему представлению о его идеальной роли в моей жизни (друг, парикмахер, жена), этого достаточно, и я не стремлюсь найти кого-то получше. Хотя в случае с нейрохирургом я, наверное, стремился бы к 98% — в любом случае к самому высокому показателю. Когда я доволен, моя жизнь радостна. Я не пытаюсь постоянно искать лучшего. И если я чувствую, что получаю от отношений примерно столько же, сколько вкладываю в них в 80% случаев, то я удовлетворен.

Добиться приблизительного равноправия в отношениях реально, внося в них или больше, или меньше. Если я считаю, что получаю недостаточно, то моя обычная тактика — изменить это соотношение, начав вкладывать меньше. Если вы не хотите обсуждать со мной существенные темы, то я буду проводить с вами меньше времени. Это произошло с моей мамой, когда я вырос: она наотрез отказывалась говорить со мной по душам. В детстве мы с ней прекрасно разговаривали часами, но когда я стал взрослым, она почему-то ушла в себя. Я много лет пытался вызвать ее на откровенность, но потом махнул на это рукой и решил просто реже общаться. Я почувствовал, что она меньше вкладывает в наши отношения, и стал меньше отдавать; в результате то, что я все-таки получал от нее, начало приносить больше радости.

Равноправных отношений можно добиться, и часто это удается. Но обычно требуется, чтобы над этим были готовы поработать обе стороны.

Есть одни важные отношения, в которых моя обычная тактика — меньше вкладывать, чтобы скорректировать воспринимаемое неравноправие, — оказалась не просто бесполезной, а в корне неправильной. Но я продолжал гнуть свою линию около тридцати пяти лет. Это были мои отношения с женой.

Когда я был недоволен ей, то отдалялся. В результате она отгораживалась от меня все больше, а я в ответ отдалялся еще дальше. И наши отношения, как это часто бывает, становились все хуже, пока я почему-то не решил испробовать совсем другой метод. Если

стратегия вашего поведения постоянно проваливается, откажитесь от инструмента *привычки живучи* и найдите что-нибудь еще, например противоположное предыдущим действиям.

Я решил вкладывать в отношения с женой больше, причем намного. Я сказал Давин, что она для меня на первом месте с самого дня нашей свадьбы, которая произошла более тридцати лет назад.

Затем мы подготовили почву для нового этапа в отношениях — обсудили, чего хотим и что недодаем друг другу. Наш брак, за исключением первых четырех лет, никогда не приносил такой радости, как сейчас. Наши отношения по-прежнему равноправны, но их уровень значительно выше (90% вместо 40% по «шкале удовлетворения Фокса»). Мы оба вырвались из порочного круга, пленниками которого были полжизни. А я усвоил важный урок. Я ставлю Давин в заслугу то, что с начала наших отношений и по сегодняшний день она косвенно вдохновила меня на создание множества инструментов личного развития.

Если вам очень важно больше получать, то и отдавайте больше. Но первый шаг должны сделать вы; возможно, дело того стоит. А если ваш партнер в любом виде отношений не может или не хочет ответить тем же, то вы хотя бы поймете суть ситуации и решите, что делать дальше — меньше отдавать или вообще прекратить эти связи.

Равноправные отношения стоят того, чтобы добиваться и поддерживать их.

Инструмент № 35

Сначала пряник

Медом приманишь больше мух, чем уксусом.

Американская пословица

Не важно, кто вы такой... я всю жизнь зависела от доброты первого встречного³⁶.

Теннесси Уильямс. Трамвай «Желание»

В моем детстве, когда мы семьей обедали в ресторанах (а это случалось нечасто), если папе что-то не нравилось в еде или обслуживании, он тут же устраивал выволочку официанту.

Он подзывал его движением пальца.

— По-вашему, это блюдо теплое? Потрогайте сами. Холодное, как лед! — Папа хватал руку официанта и совал его пальцы, например, в картофельное пюре. Он умел доносить свою мысль до окружающих.

— Извините, сэр. Я попрошу шеф-повара разогреть. — Официант вытирал пальцы о салфетку, брал тарелку отца и относил на кухню. Обычно он возвращался с ней минут через пятнадцать, и часто она просто обжигала пальцы.

А мне было неудобно — отчасти потому, что мне разрешали приступать к обеду только вместе с остальными. Теперь остывала уже моя еда. А папа сидел за столиком, сердито глядя на дверь в кухню; нам всем приходилось ждать.

Когда мне было уже за двадцать, я, наконец, сказал:

— Папа, мне неловко, когда ты нападаешь на официанта в ресторане. Это неприятно, а ты же всегда говорил, что еда должна быть в радость. Попытайся, пожалуйста, сперва попросить вежливо. Разозлиться ты всегда успеешь. Но не наоборот.

Мне нравится, когда в запасе у меня как можно больше возможностей. Если начинаешь с вежливости, вариантов дальнейших действий остается больше.

Последние много лет папа выполняет мою просьбу, по крайней мере в моем присутствии. Время от времени я застаю его за тем, как он орет на какого-то несчастного работника сферы обслуживания, который не дотянул до папиных высоких стандартов. Наверное, папе нравится вымещать гнев на тех, кто не имеет права ему толком ответить.

Когда-то я прочитал в новостях, как чемпионка в одном из видов боевых искусств пришла домой и застала там грабителя, который засовывал в мешок ее вещи.

Она сразу же взялась за дело, быстро приперла его к стене и схватила за горло со словами:

— Я всегда начинаю вежливо, потому что так у меня остается пространство для маневра.

Начинайте вежливо. Говорить «пожалуйста» полезно. Применяйте инструмент *сначала пряник*. И результаты станут лучше, и у вас всегда останется пространство для маневра.

Инструмент № 36

Рычаги

Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю!

Архимед (по отношению к рычагу)

Сильно всегда убеждение друга⁵⁷.

Гомер. Илиада

Существует понятие финансового рычага, которое мы часто используем в недвижимости, понимая под ним приобретение инвестиционной собственности с выплатой как можно меньшего первого денежного платежа. К примеру, если я смогу приобрести многоквартирный дом за один миллион долларов при начальном платеже всего в сто тысяч долларов, а стоимость этого объекта возрастет всего на 10%, то есть на сто тысяч, то прибыль составит 100% по отношению к первоначальной инвестиции. Конечно, у этого рычага есть и недостатки: если дом понизится в цене на 10%, то вложение не принесет прибыли. Именно это произошло во время обвала фондового рынка в 1929 году: тогда для покупки акций требовался всего лишь начальный платеж в 10%. В момент падения курса акций всего на 10% ваши инвестиции улетучивались. Это случилось и во время недавнего Великого спада, когда стоимость недвижимости понизилась на целых 40%. В частности, стоимость многих односемейных домов упала ниже суммы кредита, обесценив эту недвижимость.

В своей собственной жизни мне нравится применять «энергетический рычаг», то есть прилагать минимальные усилия для максимального результата. Мои родители когда-то называли это ленью, но для меня такое поведение совершенно логично. Ведь гораздо легче заказать обед с доставкой на дом, чем идти к машине, ехать на рынок, покупать продукты, возвращаться обратно и готовить.

Несомненно, «финансовый рычаг» и «энергетический рычаг» полезны, но не их я предлагаю здесь в качестве инструмента. В данной главе *рычагами* называется применение того, чем вы сейчас располагаете, чтобы как можно эффективнее получить желаемое.

Например, если вы зайдете в магазин бытовой техники за вентилятором, то заплатите указанную цену. При покупке десяти вентиляторов вы почти наверняка сможете договориться о скидке. Приобретая сто вентиляторов, вы в силах добиться приличной скидки. А если хотите купить тысячу штук, то обращайтесь напрямую к производителю. Когда вы совершаете крупные закупки, вам предоставляют скидку благодаря имеющемуся у вас *рычагу*. Вы предлагаете то, что желательно получить другой стороне, — продажу крупной партии.

Одна моя подруга руководит компанией по управлению недвижимостью. Приобретая страховку для двадцати пяти объектов недвижимости, она добивается того, чтобы страховые взносы были гораздо ниже, чем при покупке страховки для одного объекта. Это использование того, что у вас уже есть (крупного заказа), для получения желаемого (снижения цены).

Где найти *рычаги*? Повсюду! Ищите то, что удовлетворит желания человека или компании, с которыми вы ведете переговоры. Если вы пытаетесь договориться со мной, но вам нечем меня привлечь, то трудно будет убедить меня что-то сделать для вас. Как вам найти то, что мне нужно? Есть ряд возможностей.

Наблюдения (*привычки живучи*). У меня всегда был избыточный вес, и легко предположить, что я люблю поесть.

Перенос своих идей на других. Вероятно, мне хочется ровно того же, что и вам: денег, любви, уважения, удобства, удовольствия. Это длинный список.

Творческий подход. Разберитесь, каким может быть мое желание, а потом убедите меня принять вашу идею. («Вы бывали на Бора-Бора? Там превосходные пляжи!»)

Найдите того, кто с легкостью способен удовлетворить ваше желание. Разобравшись в его потенциальных желаниях, не бойтесь воспользоваться своими знаниями и положением. Не отказывайтесь от своего рычага.

Иногда нужно воспринимать малозаметные сигналы. Несколько недель назад я общался по телефону с вице-президентом крупной компании, владеющей более чем пятьюстами магазинами в США. У них возник со мной спор: они заявляли, что имеют право вносить лишь половину арендной платы в течение пятнадцати лет. Я с этим не согласился. После активного двадцатиминутного спора вице-президент заявил:

— Ну что же, мистер Фокс, тогда управляющим нашей компании придется обсудить другие доступные варианты.

Я ответил:

— Прекрасно, я согласен. Рассмотрите каждый вариант. Чтобы вам помочь, сразу скажу, что буду делать я сам. Если через восемь дней аренда за этот месяц не будет внесена в полном объеме, я подам иск о выселении вашей компании за неуплату.

На этом разговор должен был закончиться, но вице-президент еще десять минут пытался меня переубедить.

Положив наконец трубку, я повернулся к директору своей компании и сказал:

— Мы победили! Они пытались меня переубедить даже после своей угрозы, а это значит, что они заплатят аренду и не будут судиться.

И действительно, на следующий день вице-президент позвонил мне и сообщил, что чек на всю сумму будет незамедлительно выслан мне.

Весь прошлый месяц я вел переговоры о продаже большого офисного здания по очень высокой цене. Казалось, что сделка под угрозой, потому что я не соглашался на последнее требование потенциального покупателя. И наконец, сегодня днем я дал своему представителю указание уступить. Но в ответ на его звонок представитель покупателя прислал письмо по электронной почте о том, что завтра его юрист предоставит свои комментарии по нашему договору. Это означает, что их сторона уже платит своему юристу за работу над этим договором. Полагаю, что они снимут свои последние требования.

Если мы с вами встретимся, спросите, получилось ли мне продать им то здание. Я очень надеюсь, что прав.

Моя шестнадцатилетняя дочь хочет поехать покататься на моей машине. Хм-м-м... Как по-вашему, она захочет сначала убраться в своей комнате?

Рычаги: находите их и применяйте. Поработайте с ними, и они облегчат работу вам.

Инструмент № 37

Подвесьте морковку

Она умела манить отказом и заставлять больше ценить подарок, откладывая его вручение.

Энтони Троллоп. Финиас Финн

Нечто без формы, тени без цвета,

Мышцы без силы, жест без движенья⁵⁸.

Т. С. Элиот. Полые люди

Морковка нужна, чтобы подвесить ее перед осликом, и тогда он будет шагать вперед за приманкой.

Конечно, я говорю о морковке в переносном смысле: это вознаграждение, а не овощ. Как же эффективнее всего применять символическую морковку в общении с окружающими?

От инструмента *подвесьте морковку* можно получить двойную пользу.

Во-первых, это поощрение за действия, которые вы одобряете. Во-вторых, *подвесьте морковку* способно либо удержать собеседника от какой-то реакции, либо, наоборот, стимулировать ее.

Сначала о самом вознаграждении. У моей подруги Пэтти есть пятнадцатилетний сын Дэмиен. Пэтти очень пунктуальна, но каждое утро по будням, когда она подбрасывала Дэмиена к остановке школьного автобуса, сын задерживался. Для Пэтти это было большой проблемой: если автобус уходил до приезда Дэмиена, ей приходилось везти его до самой школы. А вы когда-нибудь пытались побудить к пунктуальности подростка, у которого опоздания вошли в привычку?

Я предложил Пэтти вознаграждать Дэмиена одним долларом каждый раз, когда он соберется вовремя. (Это часть инструмента *ловите людей на хорошем поведении*.) Пэтти усовершенствовала морковку, добавив кнута: если Дэмиен опаздывал, она штрафовала его на два доллара. По словам Пэтти, за пару месяцев такая система наград и наказаний оправдала себя. Теперь Дэмиен почти всегда собирается вовремя, а в его активе накопилось немало долларов.

Много лет назад, когда у одного из моих детей появились проблемы с учебой в школе, я ввел систему вознаграждений за оценки: десять долларов за «отлично» при условии отсутствия других плохих оценок. Система работала настолько хорошо, что ее освоили все мои шестеро детей. Она обошлась мне дороже, чем я рассчитывал, но благодаря ей мои дети не только улучшили средний балл, но и развили хорошие навыки работы, благодаря чему вознаграждения больше не требовалось. Морковки эффективны. Но будьте с ними осторожны: вознаграждение иногда подрывает внутреннюю мотивацию.

Можно ли применять инструмент *подвесьте морковку* в каком-то другом качестве, кроме вознаграждения? Да: чтобы отложить какие-то действия или стимулировать их немедленное выполнение.

Например, недавно я обратился в компанию для ремонта защитных жалюзи на окнах моего дома. Их заклинивало и в закрытом, и в открытом положении, и проку от них не было. Работа шла медленно и к пятнице третьей недели еще не была закончена. Ко мне пришел владелец компании.

— Мы выполнили работу на 95%, — заявил он.

— Верно, — согласился я, — и я, как обещал, полностью вам заплачу, когда работа будет завершена.

— Сегодня пятница, и мне нужно выплачивать зарплату. Заплатите мне 95%, и я все доделаю в самом начале недели. Сегодня я не могу никого прислать.

— Я оплачу ваш счет на 100%, когда вы закончите работу на 100%.

Владелец компании был разочарован и ушел раздраженным. И что в итоге? Он все-таки умудрился найти рабочего и прислал его ко мне, чтобы завершить ремонт в тот же день. Я сразу целиком заплатил ему обещанную сумму. Может быть, без инструмента *подвесьте морковку* жалюзи до сих пор бы стояли.

Вероятно, вам приходили счета с раздутыми цифрами, которых вы не ожидали. Чтобы такого не случилось, всегда полезно заранее договариваться о конкретных условиях работы и оплаты. Оговорив это загодя, можно, хоть и не всегда, предотвратить споры на последующих этапах. Но иногда противоречия все равно возникают.

В таких случаях я не хочу платить юристам, моя цель — разрешить спор. А для этого мне необходимо поддерживать контакт с другой стороной и четко давать понять, что я заплачу сразу же, как только сумма будет согласована. Я прошу собеседников доказать мне, что они имеют право получить в полном объеме указанную в счете сумму. Потом я могу запросить уточняющую информацию. Кто именно выполнял работу, во сколько он начинал и заканчивал ее каждый день? Почему это заняло столько времени? Каковы инвентарный номер и конкретная стоимость всех использованных деталей?

Если я удовлетворен, то плачу; а если нет — *подвешиваю морковку* в виде будущего платежа.

У такой *морковки* есть преимущество: иногда подрядчик сам «прозревает» и снижает запрошенную сумму. Второй плюс в том, что в итоге он может удовлетвориться более приемлемой суммой.

Бывают моменты, когда полезно *подвесить морковку*; этот инструмент побуждает людей вести себя нужным образом.

Но помните: когда *морковку подвешивают* перед вами, вы должны понять это и настоять на быстром разрешении ситуации. Нехорошо долго бездействовать.

Инструмент № 38

Дом неразделенный

Дом, разделившийся сам в себе, не устоит.

Авраам Линкольн. Речь на съезде Республиканской партии

Если вы не выносите жару — уходите из кухни.

Гарри Трумэн

Смысл инструмента *дом неразделенный* в том, что ткань вашей жизни будет наиболее прочной, если вы проявляете постоянство. Заняв позицию, отстаивайте ее. Это особенно верно при общении со своими маленькими друзьями, которые иногда приносят немало головной боли, — детьми.

Много лет назад я жил у брата в арендованной квартире с видом на мост Золотые Ворота. На несколько дней у нас остановилась наша кузина Бет. В первый вечер в восемь часов она начала укладывать спать своего трехлетнего сына Дэвида. Я не зря написал «начала».

— Иди спать, Дэвид, — сказала она и после паузы добавила: — Хорошо?

Я удивился: взрослая женщина спрашивала у трехлетки разрешения уложить его спать. Она просто напрашивалась на возражения, и, естественно, получила их. Дом разделился сам в себе: сначала приказ «Иди спать», а потом его отмена вопросом «Хорошо?». Ее сын наконец улегся — часа через полтора — после долгих криков, нескольких печений и как минимум двух походов в туалет. Это огорчило меня и, я думаю, всех остальных взрослых в квартире, включая саму Бет.

Моим детям прекрасно известно, что я ценю образование. Я говорил каждому из них, что оплачу целиком их обучение, какое они выберут с пользой для себя.

Когда моему сыну Стивену было семнадцать лет, он дал мне отличный повод для гордости, поступив в Гарвардский университет. Через два года он бросил учебу — во второй раз.

— Чтобы получать отличные оценки, нужно постоянно работать, а иначе я хватаю сплошные тройки, — объяснил он. — Я не хочу так стараться и не хочу довольствоваться тройками.

То, что Стивен бросил университет, меня не смутило. Мне самому редко удавалось заставить себя трудиться над тем, что мне было не по душе. Повод для беспокойства появился, когда Стивен позвонил мне через несколько месяцев:

— Папа, я хочу пожить в Беркли.

— Прекрасно! Я люблю Беркли. С удовольствием приеду тебя навестить.

— Я не буду там учиться, а просто поживу.

— Хорошо, Стивен.

И тогда он перешел к главному.

— Мм... папа, ты платил бы за мою квартиру и машину?

Я ответил почти мгновенно:

— Нет.

Пауза.

— А почему? Ты же оплачивал мои расходы, когда я учился в Гарварде.

Все мои дети умеют спорить. В нашей семье этот навык необходим для выживания.

— Стивен, когда ты учился, это была твоя работа. И я платил тебе за ее выполнение. Уходя с работы, ты теряешь зарплату.

— А...

После этого разговора осталось ощущение незавершенности.

На следующий день Стивен опять позвонил, и спор продолжился.

— Папа, я посчитал, что ты платил мне восемь с половиной долларов в час за учебу в университете. А я сейчас не могу найти работу, где платили бы больше пяти.

— Ну что же, Стивен, значит, ты ушел с очень хорошей работы.

Стивен все-таки переехал в тот район и год жил с семьей своей девушки. Он нашел две работы: рано утром разносил газету Wall Street Journal, а днем помогал официанту в ресторане (припоминаю, что потом он получил повышение и стал поваром, ответственным за блюда быстрого приготовления).

Еще через год он объявил, что поступает в Университет штата Вашингтон.

— Прекрасно, — сказал я, — но в этот раз ты должен продержаться все семестры, пока не получишь диплом бакалавра. Если ты опять бросишь учебу, я все равно буду тебя любить и с удовольствием проводить с тобой время, но больше я никогда не стану оплачивать твое образование.

Стивен согласился. Как я и ожидал, в ноябре на последнем курсе он позвонил мне и уныло сказал, что занятия не приносят ему удовольствия и он подумывает бросить учебу.

— Как хочешь, Стивен. Но если ты бросишь, я больше никогда не буду платить за твое образование.

— Папа, я просто тебя проверял!

Дом остался неразделенным.

Стивен доучился и получил диплом бакалавра физической океанографии. Потом он стал магистром физики атмосферы. А после этого поступил в мединститут и стал дипломированным врачом. Перед последним курсом Стивен, который незадолго до того женился, год прожил с женой в Лондоне и там, в Лондонском институте здравоохранения, получил второй диплом магистра — в области тропической медицины. А сейчас он снова учится и скоро получит диплом в области государственной политики.

Да, здорово же мне пришлось раскошелиться на его образование! Теперь Стивен грозит стать юристом или хотя бы шеф-поваром. Но он сжалился надо мной и сказал, что за свою будущую учебу будет платить сам.

Я уверен, что моя последовательность в оплате образования Стивена помогала сыну завершить его, причем не один раз.

Дом неразделенный означает, что нужно проявлять последовательность.

Вы знаете, что вам нужно и чего вы не потерпите, так придерживайтесь этой линии поведения.

Инструмент № 39

Извинения

Так безупречна, даже чересчур.

Роберт Браунинг. Кольцо и книга

Никогда не извиняйся и ничего не объясняй: это признак слабости.

Фрэнк Наджент и Лоуренс Столлингс. «Она носила желтую ленту», кинофильм, слова персонажа Джона Уэйна

Надо же! Поэт Роберт Браунинг предполагает, будто человек, которому нужно предстать идеальным, имеет недостатки, а актер Джон Уэйн заявляет, что никогда нельзя проявлять слабость, извиняясь. Кому поверить, Роберту или Джону? Как вам поступать: как мой дантист, поспешно извиняющийся, всякий раз причиняя боль, или стоять на своем, как один мой знакомый адвокат, никогда не признающийся в ошибке?

Я продуманно применяю инструмент *извинения* и не прошу прощения во всех обстоятельствах без исключения.

Для начала нужно понять, что Джон Уэйн или авторы сценария могли считать извинения признанием вины, а следовательно — слабости. Я же позволю себе не согласиться. Мы все ежедневно совершаем ошибки, маленькие или серьезные, уж я-то точно. Если утром я забываю дома мобильный, то совершаю ошибку, и в этом моя вина, но с какой стати мне просить прощения и у кого (кроме тех, кто безуспешно пытается мне дозвониться?). Впрочем, я извиняюсь перед Давин, когда она привозит мне забытый телефон.

Моя главная идея в том, что я не прошу прощения просто потому, что провинился. Я извиняюсь, чтобы успокоить чьи-то задетые чувства, иногда даже в случаях, когда не считаю себя неправым. Почему бы и нет? На извинение нужно очень мало времени и сил. Так что давайте отбросим мысль, будто оно равно слабости или признанию вины. Не думаю, что мой дантист намеренно делает мне больно; извиняясь, он просто старается скрасить мне неприятные ощущения от установки пломбы.

Персонажу Кевина Клайна в фильме «Рыбка по имени Ванда» понадобилось попросить прощения в его же собственных интересах. Но, несмотря на все свои попытки, он был почти не в состоянии выдать само слово «Извините». По-моему, это очень смешная и реалистичная сцена. Ведь извинения обычно застревают в горле, уме или где-то посередине. Дайте им выход!

Вот подходящий пример двухдневной давности. Давин проснулась явно больной.

— Мне жаль, что тебе плохо, — сказал я в предрассветных потемках. Давин не обвиняла меня в своем временном недомогании, да я и сам не ощущал никакой вины. Но я хотел ее подбодрить, так что в этом случае «Мне жаль» было выражением поддержки, а не признанием вины.

Но представим, что я все-таки был бы виноват: сначала заболел и обкашлял весь дом, передавая заразу через постельное белье и другие поверхности. То есть предположим, что Давин справедливо или ошибочно решила, будто заразилась от меня из-за моего эгоизма и легкомыслия. Тогда я сказал бы: «Мне жаль, что ты заболела, прости, что я был неосторожен». Польза от этого в том, что Давин станет лучше, ведь она почувствует мою поддержку и в некоторой степени то, что она не ответственна за свои страдания. Что я потеряю? Может, жена справедливо или ошибочно рассердится на меня за то, что я ее заразил; но я предпочел бы, чтобы ей стало лучше от моего извинения, пусть даже для

этого мне придется расстаться с представлением (возможно, неправильным) о своей невинности.

Примерно в 1999 году я прочитал книгу Джордана и Маргарет Пол *Do I Have to Give Up to Be Loved by You?*³⁹ Ее главная идея в том, что когда близкий партнер просит вас что-то изменить («Мне хотелось бы, чтобы ты мыл руки перед ужином»), у вас два варианта.

У вас может быть намерение что-то узнать («Почему тебе важно, чтобы я мыл руки перед ужином?»).

Или намерение защищаться («Я помыл руки перед уходом с работы»).

По опыту я знаю: желание что-то узнать, которое, бывает, заканчивается извинением, ведет к согласию и добрым чувствам между двумя людьми. А намерение защищаться почти всегда вызывает у собеседника отчуждение и гнев. Я как практикующий прагматик обнаружил, что у моих извинений никогда не было минусов; а если я не просил прощения, а должен был бы, то это редко приводило к положительным результатам.

Я был бы очень рад, если бы вы применяли инструмент *извинения*, чтобы помогать себе и другим. Если нет — ну что ж, извините, что этот инструмент вам не подошел.

Инструмент № 40

Только после вас

Ни один человек во всей Венеции не умеет произносить такое бесчисленное множество ничего не значащих слов, какое произносит Грациано. Его рассуждения — точно два зерна пшеницы, спрятанных в двух мерах соломы. Чтобы найти их, нужно искать целый день, а найдешь, — оказывается, что они не стоили поисков⁶⁰.

Уильям Шекспир. Венецианский купец

Что может длиться здесь? Едва пройдет мгновенье —

Умолкнут бледные уста.

Оставьте нас одних в тиши отдохновенья,

Земля для нас навек пуста.

Мы лишены всего. Нам ничего не надо,

Всё тонет в сумрачном Былом.

Оставьте нас одних. Какая нам отрада —

Вести борьбу с упорным злом?⁶¹

Альфред Теннисон. Вкушающие лотос

В начале своей бизнес-карьеры я контролировал управление целыми 84 многоквартирными зданиями в пригороде Лос-Анджелеса — долине Сан-Фернандо. И почти при каждом моем посещении любого из домов его управляющий что-то у меня просил: «Нам надо покрасить двери», «Паркингу нужна гидроизоляция», «Я уйду в отпуск на две недели, и нужно найти мне замену».

Через год я начал чувствовать себя как копилка, из которой управляющие стремились каждый раз вытряхнуть побольше монет. Конечно, во многих случаях они были правы; часто я отклонял их просьбы; а иногда их требования были обоснованы, но у нас просто не было денег на их удовлетворение.

Как я реагировал? Обычно отвечал: «Я подумаю». Иногда я черкал для себя записку, чтобы не забыть. Время от времени я доводил дело до конца, но чаще нет. В итоге управляющие звонили мне с повторными просьбами, на что у них и у меня уходила куча времени, не говоря уж о большом взаимном недовольстве.

Наконец, я нашел решение, позволившее отделить зерна потребностей от плевел желаний.

— Нужно почистить бассейн кислотой от налета, — заявлял управляющий.

— Изложите свою просьбу в письменном виде и пошлите мне в офис, пожалуйста, — отвечал я.

Сразу выяснились два плюса такого подхода. Первый — у меня отпала необходимость что-то записывать. Второй — в 95% случаев я больше не слышал эту просьбу. Я сделал вывод: если проблема была не настолько серьезной, чтобы я сам ее заметил, и не заставила управляющего написать мне о ней (это было еще до появления электронной почты), то мне не стоило тратить на нее деньги.

Я называю этот инструмент *только после вас*, потому что он основан на следующей идее: я сделаю что-то только после вашего действия. Иными словами, инициатива за вами.

У инструмента *только после вас* есть второе и, возможно, еще более важное применение в повседневной жизни.

Друзья часто спрашивают моего совета. Если я могу, то отвечаю сразу. Но если я вижу, что мне понадобится час-два, то даю другу «домашнее задание».

«Ты спросил меня, покупать ли тебе дом в Санта-Монике, который ты только что

осмотрел. Я много знаю о недвижимости, но у меня нет свежей информации именно по тому рынку. Я бы с радостью посмотрел вместе с тобой этот дом, но сначала нужно, чтобы ты написал мне о трех-четырех домах, которые ты уже видел. Сколько за них просят, и твои мысли: сравнение дома, который ты предпочитаешь, с другими вариантами. И еще напиши, как давно каждый из них выставлен на продажу и по какой цене, по мнению риелтора, они продадут дом, который тебе нравится. Пришли мне все это по электронной почте сегодня или завтра, и тогда мы назначим встречу, чтобы вместе осмотреть дом».

Обычно я получаю то, что попросил. Тогда я могу или сразу дать другу совет: «По-моему, цена, по которой они продадут дом, очень выгодная. Предложи им немного меньше и дай мне знать, когда вы договоритесь». Или запросить еще информацию: «Какова оценочная стоимость всех домов для начисления налога на недвижимость?» Или пойти посмотреть на дом вместе с другом.

Здесь важен принцип: друг должен мне помочь и потратить на свое задание больше времени, чем я. Как говорил Том Круз в фильме «Джерри Магуайер»: «Помоги мне помочь тебе».

Однажды я применил этот инструмент, когда мой сын Крейг получил работу преподавателя в бизнес-школе Университета Дьюка.

— Папа, — сказал он, — меня приняли на работу в Университет Дьюка, и мне, наверное, придется переехать. Я поеду туда через несколько недель, и было бы очень здорово, если бы ты помог мне выбрать дом.

— Прекрасно, Крейг! Давай согласуем даты. Я бы с удовольствием провел с тобой несколько дней, познакомился с тем районом и сказал тебе, что думаю о домах, которые ты согласишься.

Через две недели мы с Крейгом провели два дня с риелтором, осматривая дома. В конце первого дня Крейг заметил:

— Папа, ты еще ничего не сказал мне об этих домах. А что ты думаешь о последнем?

— Крейг, я считаю, что самое главное — чтобы дом тебе очень понравился. Если нет, то даже не рассматривай его в качестве варианта. Если мне он нравится, а тебе нет, не нужно его покупать. Мое мнение о доме может быть полезным с точки зрения практических вопросов («Ты заметил, что по соседству там завод по производству мясных субпродуктов?»). Может, я помогу тебе с переговорами. Но сначала ты должен выбрать дом. Сам. До тех пор мое мнение тебе не поможет.

Таким образом, мое мнение на втором месте, а мнение Крейга — на первом. (Да, он купил очень хороший дом, насколько я помню, на участке в один акр, в десяти минутах езды от университета.)

Частный, но важный случай применения инструмента *только после вас* — помочь ребенку учиться писать. Не счесть, сколько раз кто-то из моих детей спрашивал:

— Папа, как пишется такое-то слово?

Я всегда отвечал:

— Хороший вопрос. Как ты думаешь, с какой буквы оно начинается?

Когда мы договаривались о первой букве, я спрашивал, какая может идти потом. Я предлагал ребенку проговорить это самому.

Я обнаружил, что это прекрасный инструмент для обучения. Собеседник делает первый

шаг, я — второй.

Хотите еще что-нибудь узнать об этом инструменте личного развития? *Только после вас.*

Инструмент № 41

Сладость или гадость

Есть улыбка любви
И улыбка обмана и лести.
А есть улыбка улыбок,
Где обе встречаются вместе⁶².

Уильям Блейк. Манускрипт Пикеринга

Ну и сквалыга же он был, этот Скрудж! Вот уж кто умел выжимать соки, вытягивать жилы, вколачивать в гроб, загребать, захватывать, заграбастывать, вымогать... Умел, умел старый греховодник. Это был не человек, а камень. Да, он был холоден и тверд, как камень, и еще никому ни разу в жизни не удалось высечь из его каменного сердца хоть искру сострадания. Скрытный, замкнутый, одинокий — он прятался как устрица в свою раковину⁶³.

Чарльз Диккенс. Рождественская песнь

Чуть ли не каждый год в Хэллоуин я читал в газете, что какому-нибудь ребенку попалось угощение с отвратительным сюрпризом: яблоко с бритвой внутри или шоколадный батончик с ЛСД. Мне не хотелось верить в эти истории, но я как отец тщательно проверял, что попадает в мешочки с лакомыми сокровищами, которые в этот праздник получают мои дети.

Ненавижу неприятные сюрпризы. Поэтому меня особенно задевает, когда у человека есть скрытая цель. Тот, кто подмешивает опасное вещество в хэллоуинское угощение, хочет напугать или ранить ребенка.

Почти каждый рабочий день мне звонят несколько незнакомых людей. Обычно такой разговор начинается словами: «Здравствуйте, мистер Фокс. Как вы себя чувствуете?»

Интересно ли анонимному собеседнику мое сегодняшнее состояние? Конечно, нет. Ему интересно что-нибудь мне продать. Это не слишком хорошо скрытая цель, и продавец пытается незаметно манипулировать моими действиями.

Важно понимать разницу между манипуляцией и влиянием. Когда вы хотите, чтобы я выполнил определенное действие, например помог вам переехать в новый дом, вы можете применить любой из ряда инструментов личного развития; но если ваша конечная цель скрыта от меня, то вы прибегаете к манипуляции.

Чтобы проявить прямоту, вы могли бы сказать: «Алан, в следующую субботу Пит и Алиса помогают мне с переездом, и я был бы очень благодарен, если бы ты пришел к девяти утра помочь нам. Мы должны закончить к двум часам дня, и я приглашу вас на обед в ресторан». Это прямой подход с применением таких инструментов, как благодарность, общественное влияние и ответная услуга.

Но вы могли бы сказать и другое: «Алан, тут пара наших общих друзей придет ко мне в гости в следующую субботу. Приходи и ты, будет весело!» Обратите внимание: в этот раз вы не упомянули нечто важное — ваше желание получить от меня помощь с переездом.

Лучший инструмент для борьбы с манипуляцией — *вопросительный знак*: выведите больше подробностей. «А кто там будет?» «А как долго это продлится?» И самое важное: «Мне нужно будет что-нибудь принести или сделать?»

Будьте откровенны и применяйте *сладость*. А когда вам пытаются подсунуть *гадость*, отказывайтесь, как только поймете: это манипуляция.

Когда-то я хотел приобрести микроавтобус «Фольксваген». Я обзвонил дилеров, и один предложил мне скидку в тысячу долларов. Я поехал туда... вы, наверное, уже догадались,

что я услышал:

— Менеджер не захотел одобрить такую большую скидку.

Я сглупил и купил машину со скидкой в 200 долларов. В следующий раз я подробнее разузнаю все по телефону и уйду, если почувствую, что мне готовится *гадость*.

Используйте *сладость или гадость*.

Инструмент № 42

Отступите

Проявляйте безграничное терпение. Никогда не загоняйте оппонента в угол и всегда помогайте ему сохранить лицо. Ставьте себя на его место, чтобы видеть положение его глазами.

Бэзил Лиддел Гарт. Устрашение или оборона? Советы государственным деятелям

Чтобы встать и высказаться, нужна смелость; но она нужна и для того, чтобы сесть и слушать.

Уинстон Черчилль

Должен признаться, что иногда я очень настойчив. Лучше не попадать в мой список контактов, которым мне нужно звонить четыре раза в день. Однако бывают случаи, когда я понимаю: сейчас лучшее — инструмент *отступите*.

Как-то я возвращался домой из Беверли-Хиллз по каньону. Когда я отъехал от верхушки холма примерно на километр, в машине закончился бензин. Не спрашивайте почему, иначе мне пришлось бы ругать разгильдяя водителя. А им был я.

Мне пришлось съехать на обочину и остановиться. Это происходило много лет назад, когда мобильных еще не было. Мне нужно было позвонить жене, чтобы она привезла мне бензин или подбросила домой. Но я еще недостаточно отъехал от Беверли-Хиллз, и телефонных будок тоже не было в радиусе нескольких километров. И хотя я не люблю полагаться на доброту незнакомцев, я подошел к ближайшему дому и позвонил в дверь.

Дело было в полдень, и я подумал, что если кто и будет дома, то, скорее всего, женщина. Я решил встать очень близко к двери, но как только ее откроют — отступить на два шага назад. Так я надеялся показать, что не представляю угрозы.

Мой план сработал, но с одной любопытной особенностью. Я приблизился к парадной двери, позвонил, и мне открыла женщина. Я отошел на два шага, рассказал ей о своем затруднении и попросил разрешения позвонить жене. Женщина спросила номер жены, а потом закрыла дверь у меня перед носом, сказав, что сделает это сама. К счастью, Давин сняла трубку и заверила женщину, что я действительно ее муж. После этого хозяйка впустила меня в дом. Это было победой для инструмента *отступите*.

Когда я не был женат, то однажды познакомился с весьма привлекательной женщиной по имени Джуди и пригласил ее на свидание.

— Извините, — сказала она, — но я предпочитаю блондинов с голубыми глазами ростом сто девяносто один сантиметр.

— Ну, с глазами еще можно что-то придумать, — ответил я, — но я не дотягиваю до вашей планки сантиметров восемнадцать.

Отказ всегда неприятен для меня, но у Джуди было три требования, которые я ну никак не мог выполнить.

И я *отступил*. Зачем зря тратить время, ее и свое?

Когда я учился на юриста, то однажды попытался оспорить штраф за превышение скорости. Полицейский, выписавший мне штраф, дал показания, и я провел его перекрестный допрос; все складывалось довольно хорошо. Я думаю, что судья вынес бы решение в мою пользу. Но я не смог отступить и задал последний вопрос, оказавшийся роковым:

— По-вашему, я ехал на безопасной скорости?

— Нет, — ответил полицейский.

В Калифорнии действует закон, согласно которому нельзя превышать скорость,

безопасную в конкретных условиях; и я проиграл дело, задав один лишний вопрос.
Отступи, Алан, отступи!

Я знаю, что в нашем браке Давин возвела в определенных областях несколько крепких кирпичных стен. Как я ни старался много лет, мне было не под силу свалить эти защитные сооружения. И хотя я люблю побеждать в каждом споре, при столкновении с одной из этих стен я отступаю. Зачем пререкаться еще полчаса, если я знаю, что неизбежно выдохнусь и мы оба будем сердиться друг на друга.

Когда наступает время ежегодного пересмотра зарплат, мои опытные сотрудники спрашивают меня, в хорошем ли я настроении в этот момент. Если нет, что они делают? Правильно — *отступают!* «Завтра или на следующей неделе меня устроит».

Обычно я стремлюсь вперед, невзирая на трудности. Но помните: есть случаи, когда нужно отступить. Даже в автомобиле есть передача заднего хода.

Инструмент № 43

Одинокий незнакомец

С осознанием и принятием того, что даже самые близкие люди остаются бесконечно далеки друг от друга, они могут прекрасно жить бок о бок, если им удастся полюбить это расстояние между собой, благодаря которому они могут видеть друг друга целиком на фоне неба.

Райнер Мария Рильке. Письма

В день после той свадебной ночи я обнаружила, что меня отделяет от предыдущего дня расстояние в тысячу миль, пропасть, открытия и необратимая метаморфоза.

Колетт. Свадьба

Мне семнадцать лет, и я влюблен. Что может быть лучше? Мне двадцать один, и я женат на Джо-Энн, которую полюбил еще в старших классах и люблю до сих пор. Разве может быть что-то лучше?

Мне двадцать восемь, и я подумываю о разводе. Что изменилось за те семь лет? Колетт могла бы сказать, что я туго соображаю.

Один из возможных ответов: мы с женой просто отдалились друг от друга. Расстояние между нами выросло. Но что именно это значит?

Много лет назад я прочитал интересную книгу о культурных различиях. Оказывается, в культурах многих стран есть скрытые правила относительно того, на каком расстоянии друг от друга должны находиться люди во время разговора. Согласно этой книге, в большинстве стран Ближнего Востока люди стоят так близко, что могут чувствовать дыхание собеседника. Американцы предпочитают расстояние побольше; англичанам нужно стоять еще дальше. В голове возникает комичная картина: американец говорит с англичанином, который все время отходит, а американец наступает, чтобы приблизиться к собеседнику.

Заметьте, что правильного или неправильного расстояния не существует. Если собеседников это устраивает, они могут стоять в пяти сантиметрах друг от друга или двух метрах. Мне это неважно.

Но другим не все равно. Предположим, во время нашей беседы вы хотите стоять поближе, а я — подальше. И у нас начинается некий «танец»: я пячусь, а вы подходите. Какое расстояние победит? Если вы не загоните меня в угол, откуда нет выхода, расстояние между нами станет больше. Всегда побеждает тот, кто желает больше отдалиться от партнера по отношениям — в физическом или эмоциональном смысле. Если вы не согласны, подумайте о своих отношениях в прошлом и сейчас. Если вам хотелось большей дистанции между вами и партнером, добивались ли ее? Если нет, вы уходили (или уйдете)?

Почему это имеет значение? Потому что в отношениях есть много видов дистанций. Есть эмоциональная дистанция, психологическая, есть дистанция, необходимая для самораскрытия, — это длинный список. Представим, что вы хотите говорить со мной по телефону четыре раза в день, а я предпочитаю один. В итоге мы, вероятно, будем общаться один раз. Вас это точно не будет устраивать, а я, хотя и добился желаемой дистанции, вероятно, буду испытывать недовольство, ведь я буду ощущать ваше стремление получить от меня больше. Мы редко думаем о дистанции в различных аспектах отношений. Но если мы не осознаем, в чем не совпадаем, или не сможем согласовать свои потребности, то обречены на хроническую неудовлетворенность друг

другом до тех пор, пока один из нас что-то не изменит.

Именно это и произошло в моем первом браке. Через семь лет я захотел, чтобы мы больше раскрылись друг перед другом, были честнее и вместе активнее исследовали свои эмоциональные потребности. Но моя первая жена не стремилась к этому. И ее желание отдалиться от меня оказалось сильнее: мы в разводе уже более сорока лет.

Если в каких-либо отношениях у вас с партнером не совпадают потребности (а разве бывает иначе?), сначала нужно решить, устраивает ли вас это расхождение. Если нет, причем вы не хотите ни меняться, ни без конца исполнять описанный выше «танец», то, возможно, вам придется признать, что эти отношения пора завершать.

Ведь грустно быть *одиноким незнакомцем*.

Односторонний разговор

Он знал, когда следует помолчать⁶⁴.

Оскар Уайльд. Портрет Дориана Грея

К обыденности долгих серых будней

Он, оказалось, вовсе не готов.

Фрэнсис Корнфорд. О Руперте Бруке

В некоторых областях мне требуется много времени, чтобы чему-то научиться; одна из них — споры с женой. Несмотря на многолетний успешный брак, мы с Давин так и не освоили толком искусство конструктивных споров. Слишком часто они приводят к взаимному неудовлетворению. Я удаляюсь с гневом и отчаянием, а Давин — с обидой, причем каждый из нас упорно остается на тех же позициях, с которых начинался разговор. Если с вами такого не бывало, значит вы или ни с кем не жили подолгу или вам с партнером гораздо лучше удается разрешать конфликты, чем нам с женой. Но так как у нас с Давин возникали одни и те же споры с одинаковым неутешительным результатом, я понял: нам нужен хороший инструмент личного развития. Споры вызывали в нас только больше гнева и отчуждения, и проблема никуда исчезала.

Как я писал в главе про *извинения*, когда ваша половинка жалуется на любимую тему — на вас самих, — возможны две реакции: намерение что-то узнать или намерение защищаться.

«Опять ты оставил свое грязное белье на полу в ванной!»

Намерение защищаться: «Нет, не оставил!» Или: «А ты опять оставила свои туфли в спальне, и я о них споткнулся!» Или: «Вот взяла и подняла бы его, я ведь поднимаю твое». Или: «Ты забыла? Ты же просила меня оставлять белье на полу в ванной, потому что я всегда промахиваюсь мимо корзины». Или: «Я спешил!» Этот «список защиты» ограничен лишь вашим воображением, и каждый его пункт только усугубляет проблему. (Конечно, за исключением случаев, когда проблемы нет, а просто кому-то из вас, или даже обоим, нравится спорить. Может быть, вам это кажется естественным и вполне нормальным. Если это так, то сразу переходите к следующей главе: не хочу портить вам удовольствие от споров. Я говорю серьезно.)

Намерение что-то узнать: «Спасибо, что сказала. Пойду сейчас положу белье в корзину. Как бы мне дальше об этом не забывать? Не подскажешь?»

Но даже в самых лучших отношениях партнеры во время конфликтов ступают по зыбкой почве. Мы с Давин уже двадцать с лишним лет спорим о том, как нужно спорить — как эффективно донести до собеседника желание что-то узнать. Вероятно, это небольшая проблема, но явно долговечная. И в ее случае мне трудно найти подходящий инструмент личного развития.

Когда у меня возникает жалоба, то мой первый порыв — жаловаться. Это же очевидно. Но совершенно непродуктивно, чтобы разрешать споры с женой, особенно если мне хочется, чтобы она извинилась или как-то изменила свое поведение. Я с самого начала обречен на поражение, потому что из-за моего нытья Давин занимает оборонительную позицию и отрицает существование проблемы, свой вклад в нее либо и то и другое. Чтобы подготовиться к неизбежному конфликту, я начинаю с воинственного тона и заканчиваю совсем непримиримым. Конечно, Давин заявляет, что это я принимал ее слова в штыки.

Может, она и права, но книгу-то пишу я.

Однако недавно я обнаружил, как уменьшить остроту спора. Теперь вместо молчания или разговора на повышенных тонах у нас происходит *односторонний разговор*. Один из нас высказывает другому свои жалобы; собеседнику не нужно, более того, не разрешается отвечать. Говорю или я, или Давин. Сегодня очередь лишь одного из нас. Никаких объяснений, ответов или обещаний; партнер должен просто выслушать. Мне не нужно начинать с сердитого тона, ведь я знаю: Давин не станет защищаться или говорить, что я неправ, так как она просто будет молчать.

«Алан, мне страшно, когда ты на два часа опаздываешь после работы».

Односторонний разговор: я слушаю и ничего не говорю. (Нельзя хитрить в стиле Альберта Гора или Джорджа Буша-старшего: строить гримасы или поглядывать на часы. Просто слушайте.) Никаких объяснений, ответов или обещаний.

Часто свою мысль легче донести с помощью *одностороннего разговора*, чем двустороннего. И, может быть, собеседник перестанет защищаться и захочет в будущем измениться. По крайней мере у кого-то из вас возникнет чувство, что его выслушали, а это само по себе важно.

Итак, прошло много лет, но мы с Давин все-таки обнаружили конструктивный способ вырваться из заколдованного круга обид, гнева и защитного поведения. С помощью инструмента *односторонний разговор* мы высказываем нужные мысли, не прибегая к нерезультативным и, возможно, бессознательным моделям поведения из своего прошлого. На этом все. Я знаю, что вы меня выслушали. Но ваша очередь тоже наступит. Сообщите мне, если у вас есть вопрос или вы с чем-то не согласны.

Инструмент № 45

Расчищайте место

Время искать, и время терять; время сберечь, и время бросать.

Библия, Книга Екклесиаста, 3:6

По поводу имени прилагательного:

Коли чувствуешь сомненье,

Зачеркни без сожаленья⁶⁵.

Марк Твен. Простофиля Вильсон

Много лет назад я прочитал книгу американского политика и финансиста Гарри Брауна *How I Found Freedom in an Unfree World*⁶⁶. По сути, он советовал: когда отношения закончены, нужно отпустить их и освободить место в своей жизни для следующих; у него они всегда оказывались лучше.

Я не уверен, что следующие отношения (или что-то еще) всегда лучше предыдущих, хотя такая возможность, конечно, существует. Но есть то, в чем я убежден и что хочу проиллюстрировать примером: пока во влажном тропическом лесу (я сейчас путешествую по Центральной Америке) не упадет высокое дерево, его крошечному преемнику не будет доставать солнечного света. Иными словами, вы должны расчистить место под свое будущее.

Если сейчас у вас все идеально, то переходите к другой главе, а к этой вернитесь, только если она вам понадобится. Но если вам хотелось бы освободить место в своей жизни для нового опыта или впустить в нее солнечный свет для кого-то (см. главу [«Решение 80%»](#)), то подумайте об инструменте *расчищайте место*. Избавляйтесь от того, что не приносит вам пользы.

На 1970-е годы пришелся пик популярности инкаунтер-групп⁶⁷, и я принимал в них участие. К одной нашей группе присоединилась женщина сорока пяти лет, которая работала на одном и том же месте уже двадцать пять лет. Она ненавидела эту работу, причем давно. Мы посоветовали ей просто уволиться, но это было гораздо легче сказать, чем сделать (да и сейчас на такое нелегко решиться).

Удаляя из своей жизни работу или человека, вы остаетесь один на один с пугающей черной дырой неизвестности. Часто приходится просто примириться со страхом неизвестности. Или вы можете составлять планы. Когда, играя на детской площадке, вы висели на кольцах, то, хватаясь за следующее кольцо, должны были держаться другой рукой за предыдущее; вот почему полезно иметь две руки! Та женщина в конце концов поборола страх и нашла работу получше, прежде чем уволиться с ненавистного места.

Марк Твен советует нам избавляться от ненужного. Как часто говорят преподаватели при написании текстов, убивайте своих детищ. Слово, мысль, абзац или целая глава — все они бывают прекрасными, но если они не вносят свою лепту в общее дело, удаляйте их. Это относится не только к литературе, но и к реальной жизни. Мне трудно использовать этот инструмент в писательстве: не потому, что я люблю всех своих детищ, а потому, что мне не нравятся непродуктивные расходы. Я потратил время и мысли, чтобы написать десять страниц; выбрасывая их, я ворчу, что потерял время. Но потом вспоминаю про *невозвратные издержки и расчищаю место*.

Конечно, верно и противоположное. Я надеюсь, что, *расчистив место*, улучшил конечный продукт, чтобы вы не потеряли интерес на полпути и не потратили свое время

зря. И хотя я всегда ставлю своей целью совершенство, я редко достигаю его с первой попытки, если вообще достигаю. Когда я пишу, я выкладываюсь по полной, и *решения 80%* здесь недостаточно.

Еще одна участница той инкаунтер-группы, Карен, в один прекрасный день позвонила четырем мужчинам, с которыми тогда встречалась, и завершила все эти отношения. Да, в тот день ей пришлось нелегко! Но ведь Карен поняла, что ей необходимы верные отношения с большим смыслом. Убрав из своей жизни мужчин, которые не могли дать ей этого, она, несомненно, освободила много места, чтобы найти одного нужного ей человека.

Я предлагаю вам поступать аналогично. Если что-то в вашей жизни идет не так или не подходит вам (будь то отношения, работа или черта характера), то избавьтесь от этого и расчистите место для чего-то лучшего.

Инструмент № 46

Истинное лицо

Внешность часто обманчива.

Эзоп. Волк в овечьей шкуре

Милых товарищей много найдешь
за питьем и едою.

Важное дело начнешь — где они?

Нет никого!⁶⁸

Феогнид. Стихотворения, I, 115

Восемь месяцев назад я одолжил 10 тысяч долларов одному человеку, назовем его Борисом (имя изменено). Так как его финансовая жизнь весьма запутанна, долговую расписку подписала его жена Кэтрин (имя тоже изменено). Борис и Кэтрин не торопились возвращать долг. Сначала они отдали мне предположительно ценный китайский антиквариат в качестве залога, а также документ об учреждении доверительной собственности на недвижимость.

На время предоставления займа я решил не регистрировать его, потому что компания, проверявшая право собственности, сообщила, что данная недвижимость уже не раз закладывалась. И я хотел избавить Бориса от необходимости платить за страхование права собственности. Еще я думал, что стоимость китайских чаш и нефритовых статуэток в случае необходимости, вероятно, перекроет сумму долга.

Сейчас я не буду комментировать, как глупо было с моей стороны одолжить Борису и Кэтрин эти деньги, потому что не рекомендую такой инструмент, как задний ум. Гораздо больше меня увлекает сила *предсказаний*: принять грамотное решение с самого начала.

Когда Борис не отдал долг вовремя, я зарегистрировал документ об учреждении доверительной собственности на недвижимость. Через неделю Борис позвонил мне: оказалось, Кэтрин хотела взять новый заем под залог той недвижимости, но сначала нужно было погасить задолженность передо мной. Меня это устраивало.

Новый заем был обеспечен, и я получил всю причитающуюся мне сумму с процентами. Борис сразу же потребовал, чтобы я вернул оставшийся у меня залог — китайский антиквариат. Я сказал ему, что с радостью отдам чаши и статуэтки, но мне потребуется расписка в их получении с подписью Бориса и его жены. Я подготовил документ, и когда Борис пришел, попросил его расписаться. Он сказал, что сделает это, и отправил копию по факсу Кэтрин, чтобы и она расписалась. Я попросил своего ассистента проследить за этим и сообщить мне, как только по факсу придет подпись Кэтрин, чтобы Борис забрал свои вещи и ушел.

Но Бориса это не устраивало. Минут через пять он разразился гневной речью:

— Я не собираюсь торчать здесь и ждать, пока ты снизойдешь до меня с высот своего богатства! Какого черта! Я беру свои вещи и уйду, а Кэтрин подпишет и пришлет тебе подпись, когда сможет!

Высказав это, он схватил три чаши и две нефритовые статуэтки с моего стола и направился к двери.

— Подожди! Тебе нужно расписаться в получении, — окликнул его я.

Он повернулся, сердито расписался и в раздражении удалился. Этот случай помог мне увидеть его истинное лицо, недоброе и уродливое.

Я уже говорил об инструменте *пряжка ремня*: когда действия расходятся со словами, верьте действиям. *Истинное лицо* же советует верить словам, предсказывающим будущие действия.

Хочу полностью прояснить ситуацию. Прося у меня в долг, Борис был очень любезен, проявлял понимание и внимание; иными словами, выглядел убедительно. Оказывается, что Борис из тех, кто натягивает овечью шкуру, когда желает произвести хорошее впечатление. Он смотрится в ней убедительно; во всяком случае меня он обманул.

Но сегодня он с размаху ударил меня по чувствительному месту. Когда я оказываю кому-то услугу, а человек в ответ проявляет враждебность, я очень сержусь.

Борис думал, что, взяв у меня в долг, купит уйму антиквариата и продаст его с огромной прибылью. А разозлился он потому, что ему все же пришлось вернуть мне деньги, так как я неожиданно зарегистрировал документ об учреждении доверительной собственности на его недвижимость. Вероятно, он и не собирался расплачиваться. А может, Борис вскипел, когда я потребовал подпись Кэтрин в документе о передаче антиквариата. Но я хотел избежать такой ситуации: Борис заберет заложенные вещи, а Кэтрин потом подаст на меня в суд, заявив, что они на самом деле принадлежат ей. С моей точки зрения, я вел себя благоразумно и порядочно и сделал все, что в моих силах, чтобы помочь Борису. А он отплатил мне тем, что обругал в моем же кабинете!

Я сразу твердо решил применить инструмент *истинное лицо* и никогда больше не иметь дела с Борисом.

Конечно, *истинное лицо* бывает и прекрасным. Много лет назад на холмах за моим домом начались серьезные пожары. Увидев это по телевизору, двое моих друзей тут же позвонили мне и заверили, что в случае эвакуации моя семья может пожить у них. Я до сих пор помню их доброту. Каждый из нас — сложная личность. Уолт Уитмен заметил:

По-твоему, я противоречу себе?

Ну что же, значит, я противоречу себе.

*Я широк, я вмещаю в себе множество разных людей*⁹⁹.

Способны ли вы на глубокую скорбь? На сильный гнев? Можете ли мгновенно перейти от одной эмоции к другой? Вероятно, да. Но, наверное, лучший показатель нашего истинного характера — наши действия или слова в состоянии стресса. Две с лишним тысячи лет назад Лукреций в поэме «О природе вещей» написал:

Вот почему наблюдать всегда надлежит человека

В бедах и грозной нужде и тогда убедиться, каков он.

Ведь из сердечных глубин лишь тогда вылетает невольно

*Истинный голос, личина срывается, суть остается*¹⁰⁰.

Борис так показал свое истинное лицо, что этого впечатления мне хватит на всю жизнь. Я усвоил урок и повел себя соответственно. И советую вам поступать так же с людьми в вашей жизни. Чем лучше вы их узнаете, тем отчетливее проступает их истинное лицо.

Инструмент № 47

Хорошо там, где мы есть

Что имеешь — не знаешь, пока не потеряешь.

Джони Митчелл. Большое желтое такси

Нет места на земле, где буду я, когда уйду...

Так нужно действовать, пока я тут.

Фил Оукс. Когда меня не станет

В 1969-м я взял Джессика на работу секретарем юриста в нашей юридической фирме из двух человек. Джессика проработала у меня с перерывами до 2011 года, пока не ушла на пенсию.

Когда-то Джессика явно жила по принципу «хорошо там, где нас нет». Ее муж воевал во Вьетнаме: «Пусть он вернется домой, и тогда моя жизнь наладится». Он вернулся. «Как только у нас родится ребенок, моя жизнь наладится». Ребенок родился. «Вот уедем из Лос-Анджелеса, и тогда моя жизнь наладится». Они переехали. «Как только я вернусь в Лос-Анджелес, моя жизнь...»

Да, может казаться, что всегда хорошо там, где нас нет. Может быть, в этом проявляется наша тоска по чему-то большему и жажда перемен. Или так мы просто отказываемся получать удовольствие от нынешнего момента, а ведь, кроме него, у нас на самом деле ничего нет.

После покупки своего первого дома я стал рыться в объявлениях, чтобы убедиться, что действительно купил правильный дом по правильной цене. К сожалению, мне казалось, что большинство домов лучше и цена на них меньше. Но в конце концов я научился правильно понимать особый язык этих объявлений: «Есть место для бассейна» означало «Может быть, вам удастся втиснуть небольшой узкий бассейн, но он займет весь задний двор». «Размер участка — под особняк» было таким же обманом, как «номер повышенной комфортности» в отеле. «Нужен небольшой ремонт» на самом деле — дом-развалюха.

Неужели трава на соседском поле и вправду зеленее, чем трава (и сорняки) у вас во дворе? Кажется ли вам чужая жена желаннее собственной? Возникает ли впечатление на дороге, что движение на соседней полосе всегда быстрее, чем на вашей? Пользовались ли остальные школьники в старшем классе большим успехом, чем вы?

Процитирую Шекспира: «Нет ничего ни хорошего, ни плохого; это размышление делает все таковым». Запишите это изречение; я сделал его своим жизненным девизом.

Джессика собиралась стать счастливой, когда муж вернется из Вьетнама. Получилось не совсем так. Потом ждала счастья от появления ребенка; опять не то. Потом думала, что счастье придет после переезда. И опять как-то не сложилось.

Я много раз говорил с Джессикой после ее ухода на пенсию и рад сообщить, что она теперь в восторге от того, что живет нынешним моментом. Она спит, сколько захочет, часто посещает внуков и при желании работает на полставки. Наконец-то ей стало хорошо там, где она есть.

В 1970-е, принимая участие в различных инкаунтер-группах, я «встречался» со своими ангелами и бесами, в основном со вторыми. Многие из этих групп помогали и были конструктивными; но были и другие — агрессивные и разрушительные. Я испытал на себе оба этих вида.

Одно упражнение я помню до сих пор.

Меня попросили записать, кто или что занимает самое важное место в моей жизни. Я сделал это. Потом я записал второе место по важности. Затем третье и так далее, пока не получился список из десяти самых важных людей, вещей или действий.

После меня попросили представить, что десятый пункт этого списка исчез. Это было грустно, но не угнетало меня.

Далее — девятый. Восьмой. Я представил, что теряю каждый из десяти важнейших «якорей» своей жизни.

К моменту, когда нужно было представить исчезновение пункта № 1, я плакал. Я так расчувствовался, что даже не стеснялся текущих по лицу слез. Рыдали и другие участники: каждый минут пять жил в своем отдельном, но связанном с другими мире горя.

Потом ведущий группы попросил нас представить, что десятый пункт возвращается в нашу жизнь. Потом девятый.

К моменту, когда вернулся первый (уже не помню, что это было), я достиг эйфории.

Это стало одним из самых интересных получасовых переживаний в моей жизни: от нормального состояния до убитого горем и потом — к эйфории. Что же изменилось?

Почти ничего: никто не умер, и на самом деле я ничего не лишился. Ни один человек, действие или вещь не появились в моей жизни и не ушли от меня. Что же изменилось?

Всё. Мой взгляд на мир. Умение любоваться прекрасной травой, по которой я хожу каждый день.

И я осознал, что то, что мне дорого: жена, дети, друзья, дом, писательство, — однажды исчезнет, пусть даже лишь с моей смертью. И тогда я, как Фил Оукс, не смогу уже ничего ценить.

Хорошо там, где мы есть прямо сейчас. И это правда. Исследования показывают, что через год после выигрыша в лотерею люди не счастливее, чем до выигрыша. Ничто не меняется навсегда. Согласно другим исследованиям, через год после того, как человек стал инвалидом на всю жизнь, он почти так же счастлив, как до травмы. Внезапно став инвалидом, он разбирается, как приспособиться к новой ситуации, и его психика не ломается. Когда-то я беспокоился, сохранит ли моя жизнь смысл, если я ослепну. Я задавался этим вопросом в 20–30 лет. Сегодня я знаю, что упорно продолжал бы жить.

Возможно ли, что когда-то ваше положение улучшится? Возможно. Но если подумать хорошенько и все взвесить, вы должны обнаружить, что вам и сегодня довольно хорошо.

Хорошо там, где мы есть.

Инструмент № 48

Падайте в руки судьбы

Отведи меня в свои мысли один или два раза, прежде чем я умру (ты знаешь почему: ведь твои и мои глаза однажды будут полны земли). Поскорее отведи меня к своему уму, этому смышленому ребенку.

Э. Э. Каммингс. *Огромная камера*

Боится он своей судьбы,
Его заслуги вздор,
Он не получит без борьбы
Победу или позор²¹.

Джеймс Грэм, маркиз Монтроз. *Моя любимая, молю*

В эпоху инкаунтер-групп было популярно одно упражнение, которое я выполнил только раз, — упасть спиной назад на руки других участников группы. Считалось, что оно помогает укрепить доверие. Насколько я знаю, это называется доверяющим падением.

Хочу подчеркнуть: я был уверен, что участники группы, стоявшие за мной, искренне желали меня поймать. Я не сомневался в их намерении смягчить мое падение и не дать мне разбить голову об пол. Правда, я немного недоумевал, почему именно меня попросили сделать это первым. Я со своим центнером веса должен был упасть навзничь на руки шести-семи мужчин и женщин — а вдруг у них не хватит сил? А что если они случайно меня уронят? Ведь никто из них не походил на бодибилдера или спасателя.

Но я все равно упал им на руки. Правда, давление коллектива — мощная штука?

Поймали ли они меня? Да. Немного неаккуратно, но, как часто говорит моя жена, удачная посадка самолета — та, после которой можно уйти своими ногами.

Сделал бы я это опять? Да, но только если бы меня ловили подготовленные, сильные люди.

Хорошо. Что я пытаюсь этим сказать? Я предлагаю вам *падать в руки судьбы* и признаю, что с немалым страхом падаю на руки друзьям.

Но, может быть, такое падение вас не пугает. Об этом я и говорю. Вы способны выбрать ту часть судьбы, которая вас не пугает или пугает меньше всего; или же ваша цель настолько важна, что страх не имеет значения. Это похоже на прыжок с обрыва ради спасения собственной жизни, как в вестернах.

Я легко составлю список, начиная с областей, которые меня не пугают, и заканчивая теми, где ужас парализует меня. И, представьте себе, на первых местах этого списка — с отсутствием страха — оказались бы мои наибольшие успехи. Деньги меня никогда не пугали, и в этой сфере я проявляю себя блестяще. А что попало бы на последние места списка? Действия, которые я никогда не пробовал совершать (например, прыжок с парашютом), или места, где не бывал (зоны военных действий).

Проверим эту теорию.

Я откровенно говорю, что по какой-то причине не боюсь и никогда не боялся денег. Это не значит, будто я о них мало думаю или они меня не беспокоят. Конечно, я много планирую и часто составляю бюджеты. Я имею в виду, что, приняв как можно больше мер ради благоприятного результата (проведя подготовку и построив планы), я не боюсь неудачи, возможность которой сохраняется всегда.

Как я отметил в одной из предыдущих глав, когда-то мы с партнером-юристом по моему

настоянию покупали арендное жилье и многоквартирные дома, а потом продавали их клиентам. Я часто оказывался в положении, когда обещал осуществить начальный платеж в размере двух или пяти тысяч долларов через 30 или 60 дней, не имея конкретного источника этих средств. Я не знал, где возьму эти деньги. Я падал навзничь, но финансовая судьба всегда подхватывала меня, и я не упустил ни одной покупки из-за отсутствия средств.

Обращаю ваше внимание на то, что я не рекомендую выпрыгивать из самолета без парашюта. Время от времени гибнут даже бесстрашные альпинисты. Я бы не практиковал доверяющее падение, если бы никто сзади не мог меня подхватить.

Примерно после двух лет скупки недвижимости мой партнер Джим поддался страху. Ему было тревожно падать навзничь в руки денежной судьбы. Джим ушел из нашей компании, и я стал работать в области недвижимости с Харви, которого, как и меня, деньги не пугали. 1 марта 1968 года мы с Харви основали риелторскую компанию и до сих пор являемся партнерами и работаем в одном офисе. Стоит ли говорить, что наш собственный капитал сейчас гораздо больше, чем в начале работы компании?

Я не особенно увлекаюсь составлением списков, но если вы подумаете о тех областях своей жизни, где преуспеваете, то наверняка практически не испытаете страха. Так что применяйте этот инструмент, чтобы обнаружить области, которые вас меньше всего пугают. А потом, когда захотите, *падайте в руки судьбы*, но сначала примите меры предосторожности.

Если вы хотите сохранить секрет, то никому о нем не говорите, особенно своему личному тренеру

Троим под силу хранить тайну, если двое из них мертвы.

Бенджамин Франклин. Альманах бедного Ричарда

Я-то умею хранить секреты; этого не умеют люди, которым я их рассказываю.

Авраам Линкольн

Однажды я сидел на полу у себя в гостиной и занимался растяжкой, доставая пальцами до стоп, под бдительным взглядом своего личного тренера Лонни. Тут моя жена Давин принесла мне мобильный телефон со словами:

— Тебе звонят.

Я взял трубку, а во время разговора краем уха уловил, как Лонни сказал Давин:

— Я слышал, что вы скоро поедете на горнолыжный курорт Теллурайд.

И что в этом плохого? Простая информация. «Я слышал, что вы скоро поедете на горнолыжный курорт Теллурайд».

Проблема в том, что я запланировал эту поездку на следующую среду в качестве сюрприза для Давин — подарка к двадцатипятилетию нашей свадьбы, и немало постарался, чтобы сохранить место назначения в секрете.

Я допустил лишь одну ошибку: на прошлой неделе рассказал об этом Лонни, подчеркнув, что это секрет. Лонни запомнил первую часть информации, но не вторую.

Я плюхнулся на пол и громко обругал Лонни. Давин сказала, что давно так не хохотала.

Это простой инструмент. *Если вы хотите сохранить секрет, то никому о нем не говорите, особенно своему личному тренеру.* Ну, парикмахеру, наверное, можно.

Инструмент № 50

Поднимитесь на гору

Это не горы мы покоряем, но себя.

Эдмунд Хиллари

Держитесь поближе к сердцу природы... время от времени отвлекайтесь от всего и поднимайтесь на гору или проводите неделю в лесу. Так вы очистите свой дух.

Джон Мьюр

Когда мне было тридцать с небольшим лет, я пошел в турпоход — в первый и, насколько я помню, в последний раз. Меня уговорил друг Джон.

Джон обожал бывать на природе. Я же любил разглядывать ее, укрывшись в помещении. Джон любил ходить, а я — сидеть. Лучшая еда для Джона та, что разогрета над походным костром, а для меня — приготовленная шеф-поваром в хорошем ресторане. Несмотря на все это, Джон уболтал меня пойти в трехдневный поход по горам Сьерра-Невада.

Помню первый день похода. Я пыхтел и отдувался, а Джон поднимался играючи. Мы несколько раз переходили ручьи; на скользких камнях Джон держал меня за руку, чтобы я не свалился в воду.

В первый вечер мы расположились у костра на берегу красивого горного озера. На ужин Джон поймал несколько рыб, а я приготовил их на походной газовой плитке. Кстати, плитку и другие тяжелые вещи тащил в рюкзаке Джон. А я нес свой спальный мешок, одежду и часть нашей провизии. Ночью, лежа на «подушке» из сосновых иголок, я смотрел в полное звезд небо, дрожал в спальном мешке и часто просыпался, хватая ртом воздух: ведь я не привык спать на высоте 2,7 километра.

На следующее утро за завтраком Джон указал на горную вершину неподалеку.

— Давай сегодня туда поднимемся, — сказал он.

Я поднял глаза. Он что, с ума сошел? Это же горная вершина! Настоящий пик! Вершины существуют не для того, чтобы на них подниматься; туда нужно заезжать на машине, парковать ее и любоваться видами со смотровой площадки.

— Я с удовольствием останусь сегодня тут, а ты поднимайся, — ответил я. — Думаешь, ты вернешься до заката?

Он засмеялся.

— Алан, здесь идти часа два-три, не больше.

— До вершины?

— Да, до вершины. А при спуске вниз можно скользить и управиться за час. Мы вернемся к обеду.

Джон явно не понимал, что гора — это не то место, куда нужно подниматься, тем более за пару часов. Но он снова сумел уговорить меня и пообещал, что с радостью будет подниматься с моей скоростью, делать привалы так часто, как мне понадобится, и повернет назад в любой момент, если мне не захочется идти дальше. Я очень доверял Джону (и сейчас доверяю).

Мы медленно взбирались по тропам, круто петляющим сначала направо, потом влево, и отдыхали на каждом втором повороте. Я был уверен, что мы никогда не доберемся до вершины; но день выдался прекрасный, и Джон не возражал против пятнадцатиминутного отдыха после каждых десяти минут ходьбы.

И вдруг, к моему удивлению и восторгу, мы оказались на вершине! Не нужно было

взбираться дальше, обливаясь потом.

— Мы на вершине! — объявил я.

Джон посмотрел на меня, как на необычную разновидность горной белки.

— Мы и вправду дошли сюда! И всего за два с половиной часа, — объяснил я.

Джон улыбнулся. Вряд ли он вспотел во время подъема.

Мы больше часа исследовали вершину, и перед нами открывались виды один прекраснее другого. А потом мы действительно съехали по каменным россыпям на горном склоне и вернулись на стоянку к обеду.

С тех пор я не раз поднимался на горы, в буквальном и переносном смысле. Но это был первый раз, когда я попробовал что-то сделать вопреки уверенности, что у меня не получится.

Мне удалось то, что я считал для себя невозможным. А еще я понял, что могу справиться с пугающей задачей с помощью доброго друга.

Время от времени делайте что-нибудь непривычное или вызывающее у вас страх. Обязательно заручитесь всей необходимой помощью. *Поднимитесь на гору.*

Инструмент № 51

Обними меня

Такова моя простая религия. Нет необходимости в храмах; нет необходимости в запутанной философии. Наш собственный мозг, наше сердце — вот наш храм; а наша философия — доброта.

Далай-лама

...и чувства

Отрад забытых, тех, что, может быть,

Немалое влияние окажут

На лучшее, что знает человек, —

На мелкие, невидные деянья

Любви и доброты²².

Уильям Вордсворт. Строки, написанные на расстоянии нескольких миль от Тинтернского аббатства

Мой дом стоит в конце тупика. Как-то под вечер я ехал домой с работы и увидел, что на бордюре сидит двухлетний малыш и плачет. Меня не тянет к маленьким детям, но тянет помогать нуждающимся. Я остановился и подошел к мальчику.

Насколько я понял, его звали Бобби и он жил в конце моей улицы. Кто-то высадил его из машины, но не у дверей его дома, и за ним явно никто не присматривал. Я отвез Бобби к себе домой и дал стакан молока и печенье. Через полчаса полиция смогла связаться с его родителями.

Если бы эту историю мне рассказали вы, я бы усомнился в ее правдивости или в вашей памяти; но это действительно произошло. Со мной. Я и по сей день не понимаю, как человек, достаточно взрослый, чтобы водить машину, смог оставить такого маленького ребенка одного на улице.

Конечно, мы заботимся о своих детях. Но для любого общества не менее важно заботиться друг о друге. Забота в сочетании с добротой полезна вдвойне; не зря же Гиппократ писал, что некоторые больные выздоравливают только благодаря доброте своих врачей.

Мы нужны друг другу. Представим, что завтра утром я приду к себе в офис, а мои преданные делу сотрудники — все 35 человек — исчезли. Это стало бы для меня серьезной проблемой.

Мы достигаем успеха в своей жизни во многом потому, что можем положиться друг на друга. Это верно, даже если мы не знакомы лично с людьми, от которых зависит наше благополучие.

Я не знаю, откуда в Лос-Анджелес поступает электроэнергия, но если бы сейчас ее отключили, мне не удалось бы зарядить ни ноутбук, ни мобильный. Или заправить машину бензином, ведь топливораздаточные колонки работают на электричестве. Почти все, чем мы пользуемся, зависит от множества неизвестных нам людей. Кто управляет системой водоснабжения? Работой канализации? Как продукты попадают на полки супермаркетов? Как обеспечивается бесперебойная работа светофоров?

Да, возможность полагаться друг на друга, чтобы зарабатывать на жизнь и поддерживать свое физическое благополучие, важна. Но такое же или даже большее значение имеет присущая каждому из нас потребность устанавливать друг с другом эмоциональные связи, особенно проявлять доброту.

Вот это и приносит нам радость.

После расставания со своей первой женой я однажды вечером провел презентацию для группы потенциальных клиентов. После нее ко мне подошли три-четыре слушателя, задали несколько вопросов об инвестициях в недвижимость и выразили заинтересованность. Я был воодушевлен, пока не отправился в долгую обратную дорогу в свою скромно обставленную квартиру. С кем я мог поделиться этими хорошими новостями вечером? С прохладной подушкой?

Непрерывная связь друг с другом — вот что придает смысл нашей жизни.

Пусть каждый из нас использует инструмент *обними меня* в прямом и переносном смысле, чтобы улучшать жизнь всех существ на планете. Проявляйте доброту. Это работает. Может быть, даже лучше, чем мы способны понять.

За тысячи километров: сосредоточьтесь на процессе и отпустите результат

Привязанность — мастерица иллюзий, а тот, кто хочет реального, должен быть отрешен²³.

Симона Вейль. Тяжесть и благодать

Знания, которые приобретаются человеком в юности, немногого стоят; знает тот, кто знает, как узнавать²⁴.

Генри Брукс Адамс. Воспитание Генри Адамса

С расстояния в миллион километров я не вижу себя. Я так мал, что почти исчезаю. А если посмотреть вблизи, то я заслоняю Солнце и звезды.

Когда я был молодым юристом, по почте мне часто приходили дурные вести. Письмо из налогового управления, жалоба от клиента, извещение о проигранном в суде деле — все это сразу же портило мне день.

Но со временем я понял: хотя неприятные события могут отравить один день, через трое суток они отступают на задний план и перестают так влиять на мое настроение. Прошло несколько лет, и я установил для себя твердое правило: дать скверным новостям повариться в котле моей психики два-три дня, чтобы они перестали быть всей моей жизнью.

Потом я доработал это правило и приучил себя привязываться не к результату, а к процессу. Я делаю все, что в моих силах, и верю: что бы ни случилось — к лучшему. Я считаю, что так я смотрю на вещи шире, чем раньше.

Несколько недель назад я захотел купить машину, выпущенную ограниченной партией. Я узнал, что обычно доставки нужно ждать больше года, но один из покупателей умер, и его машину можно было получить уже сейчас. Я связался с дилером, подписал договор, и мне пообещали, что машина станет моей, как только я внесу задаток. В тот же день мне сообщили, что другой покупатель предложил за эту машину немного больше, и победит тот из нас, кто первым пришлет задаток банковским переводом. Я сразу же дал своему банку распоряжение перевести средства ранним утром следующего дня. Я даже позвонил в банк в 6 утра.

Утром дилер сообщил мне, что задаток второго покупателя они получили за 20 минут до моего, и машина мне не достанется. Это меня не остановило: я тут же начал поиски похожей машины и обнаружил более подходящую; и ее цвет мне понравился больше. И если первый дилер позвонит мне с известием, что та сделка сорвалась, я скажу, что машина меня уже не интересует.

Мой друг Джон, с которым я однажды взобрался на гору, как-то сказал мне, что раньше его беспокоили многие возможные неприятности, но большинство из них так и не произошли.

Хотя трудно не принимать близко к сердцу и не изучать под микроскопом всё, что происходит в моей жизни, я понимаю: если учесть ход времени, мало что имеет истинную важность само по себе. Я делаю что могу; что получается, то и получается.

Я не вижу себя с расстояния в миллион километров. Я так мал, что почти исчезаю. И думаю, что эта точка зрения лучше.

Буддисты называют это освобождением от привязанности. А я называю такой инструмент *за тысячи километров: сосредоточьтесь на процессе и отпустите результат*.

Инструмент № 53

Неровные ступени

Заглядывай в суть предмета, будь то смысл доктрины, деятельности или истолкования.

Марк Аврелий. Размышления

Я ушел в лес потому, что хотел жить разумно, иметь дело лишь с важнейшими фактами жизни и попробовать чему-то от нее научиться, чтобы не оказалось перед смертью, что я вовсе не жил²⁵.

Генри Дэвид Торо. Уолден, или Жизнь в лесу

Когда мы с Давин отдыхали в Иерусалиме, то запланировали на последний день поход по магазинам. Но перед нашим выходом из отеля зазвонил телефон. Это был Адам — исследователь Библии и наш экскурсовод. Он две недели водил нас по древним памятникам и знакомил с философскими взглядами этой вечной земли.

— Сегодня вы должны посмотреть на исторические раскопки на юге Старого города, — настаивал он.

Мы согласились и договорились встретиться с ним у Стены Плача во второй половине дня, хоть и не знали толком, зачем.

Я родился в Лос-Анджелесе в 1940 году, и для меня исторический памятник — любое здание, которое старше меня. Но на Святой земле понятие «старый» приобретает совершенно другое значение: здесь этого звания удостоивается лишь то, что существует как минимум 20 столетий. Путешествуя по Израилю, мы однажды подошли к зеленой долине; Адам провозгласил, что именно на этом месте Давид убил Голиафа. Мы взобрались на частично раскопанные стены Иерихона — места, заселенного людьми уже десять тысяч лет. Мы увидели Мертвое море с высоты древней крепости Масада.

Оказалось, что Адам повел нас в Старый город Иерусалима под конец поездки не из-за археологии. Рассмотрев устремленные ввысь каменные стены и заглянув в глубины вертикальных шахт, которые я про себя окрестил туннелями во времени, мы оказались у основания южных ступеней ко Второму Храму, который был разрушен почти две тысячи лет назад.

— Видите что-нибудь необычное в этих ступенях? — спросил Адам. Во время экскурсий он часто озадачивал нас подобными вопросами. Так получилось, что накануне вечером я прочитал в путеводителе как раз об этой лестнице.

— Они неровные, — ответил я.

— Да! А почему? Может быть, строители Второго Храма просто проявили небрежность? Или подрядчик попался недобросовестный? Или ступени искривились со временем? Осела земля? Или произошло землетрясение? — Адам обожал делиться собственными выжимками древней мудрости.

— Они неровные для того, чтобы мы задумались, — ответил я. Адам на протяжении нашего путешествия цитировал Ветхий Завет. Обычно его мнения расходились с тем, что писали в наших современных путеводителях, но в этот раз он согласился.

— Да. Большинство ступеней в мире ровные. Ведь не хочется споткнуться, когда поднимаешься к себе в спальню с чашкой утреннего кофе. И не хочется уделять внимание каждой ступени, когда заходишь в какое-то здание. Но строители Второго Храма хотели, чтобы каждый входящий сюда замедлял шаги, думал, прежде чем действовать, и углублялся в сущность своей жизни и того, что он может здесь узнать.

Сущность. Была ли она причиной, по которой мы с Давин прилетели из Лос-Анджелеса в Иерусалим, почти две недели довольствовались едой из отелей и отказались от финального «забега» по магазинам? Может быть, конечной целью нашего путешествия было просто постоять на этих неровных ступенях — задержаться и обратить внимание? Может быть, в этом суть моей жизни?

Когда Адам, Давин и я стояли рядом на этих древних ступенях, а через ласковую тишину вечных сумерек пробивались отголоски дорожного движения, я понял, что жизнь в своей основе проста. В центре самых запутанных загадок находится самая верная истина — сущность вопроса. Я вспомнил одно занятие по медитации, на котором ел одну-единственную изюминку целых 20 минут.

Потом мы в сгущающихся сумерках сошли по двухтысячелетним ступеням Второго Храма, уделяя внимание каждому шагу, как того и хотели строители древности. И с каждым шагом я ощущал, что в эти мгновения живу по-настоящему. Наверное, к этому стремился Торо.

Обращайте внимание на все *неровные ступени* жизни.

Инструмент № 54

Наш путь

Прологи завершились. И встает вопрос о вере окончательной. Скажем, верить окончательно нужно в выдумку. Пора уж выбирать.

Уоллес Стивенс. Лирические отступления на гобое

И если станет жить неволею,
Я вспомню давний выбор поневоле:
Развилка двух дорог — я выбрал ту,
Где путников обходишь за версту.
Все остальное не играет роли²⁶.

Роберт Фрост. Неизбранная дорога

Вот и пришло время прощаться. Но я обеспокоен еще одной мыслью, которая донимала меня с самого начала. Возможно, вы тоже задавались этим вопросом.

«Как мне выбрать инструмент для конкретной ситуации?»

Я мог бы облечь ответ во множество слов, но предпочитаю простой инструмент — *честность*.

Вот мой ответ: я не знаю. Экспериментируйте.

Отбрасывает ли это вас на исходные позиции? Вовсе нет.

Я надеюсь, что эта книга помогла вам расширить кругозор и теперь вы будете видеть двери там, где раньше вашему взору представляли одни стены, и сможете укрываться за перегородками там, где когда-то чувствовали себя незащищенным и со всех сторон уязвимым.

Говоря коротко, я надеюсь, что эта книга пробудила в ваших уме и сердце внимание к альтернативам. Это начало, а не конец.

А что узнал я, пока писал эту книгу?

Писать книгу — большой труд; этот процесс приносит удовлетворение, но не всегда удовольствие.

Инструменты личного развития присутствуют в моей жизни больше, чем мне казалось.

Человеческие способности практически безграничны.

Нечто противоположное привычному может оказаться эффективнее.

Я не знаю ответов на все вопросы. Более того, мне известны далеко не все важнейшие вопросы.

В одной пещере жили трое отшельников. Однажды мимо проскакала лошадь бледно-золотистого цвета с белой гривой.

Через два года первый отшельник сказал:

— Какая красивая белая лошадь.

Через три года второй отшельник заявил:

— Она не белая, а золотая.

Прошло пять лет, прежде чем третий отшельник объявил:

— Если вы будете столько болтать, я уйду!

Хотя обособленность является неотъемлемой частью человеческой природы, я призываю вас делиться своим опытом использования инструментов личного развития. Говорите об этом с друзьями. Сообщите мне, какие инструменты оказались для вас самыми эффективными. Какие полезные инструменты личного развития вы обнаружили сами?

Давайте поддерживать связь и разделять друг с другом *путь*, по которому идем. Когда мы испытываем радость в своей жизни, разве нам нужно что-нибудь еще?

Об авторе

За свои семьдесят три года Алан Фокс успел столько, что хватило бы на несколько жизней. Он получил высшее образование в таких областях, как бухгалтерия, педагогика и филология. Алан был консультантом по вопросам налогообложения в национальной бухгалтерской компании, основал собственную юридическую фирму, а в 1968 году открыл бизнес в сфере коммерческой недвижимости, который сейчас насчитывает более 70 крупных доходных объектов в одиннадцати штатах.

Алан — учредитель, редактор и издатель Rattle[™], одного из самых уважаемых литературных журналов в США. Он называет себя практикующим прагматиком и входит в совет директоров нескольких некоммерческих организаций. В этой книге в концентрированном виде представлено самое полезное, что Алан извлек из своего богатого опыта работы, а также из увлечения поэзией, трех браков и воспитания шести детей. Алан делится с вами преимуществами, которые стали результатом его раздумий, успехов и ошибок.

Мы все люди, и ничто человеческое нам не чуждо. Инструменты личного развития помогут вам получить максимум от происходящего, которое зачастую сочетает нелепое с возвышенным.

Вы можете посетить блог Алана по адресу

www.peopletoolsbook.com

или связаться с ним напрямую:

alan@peopletoolsbook.com.

У Алана есть страничка в «Фейсбуке»

www.facebook.com/PeopleToolsBook

и аккаунт в «Твиттере» [@AlanCFox](https://twitter.com/AlanCFox).

Примечания

- 1 Примерно 4045 м². *Прим. ред.*
- 2 Речь идет о Даниэле Канемане — лауреате Нобелевской премии по экономике 2002 года за применение психологической методике в экономических науках. *Прим. ред.*
- 3 Master of Business Administration (*англ.*) — магистр делового администрирования, квалификационная степень в менеджменте, позволяющая быть руководителем среднего и высшего звена. *Прим. ред.*
- 4 Медный духовой музыкальный инструмент, произошедший от охотничьего сигнального рога. *Прим. ред.*
- 5 По данным американского журнала Fortune за 1957 год, единственным миллиардером в США был Пол Гетти — основатель нефтяной компании Getty Oil. *Прим. ред.*
- 6 Перевод с англ. Е. Калашниковой. *Прим. ред.*
- 7 Речь идет о книге Baby and Child Care (1946). Издана на русском: Спок Б. Ребенок и уход за ним. Минск: Попурри, 2014. *Прим. ред.*
- 8 Star Trek — культовый американский научно-популярный телесериал. Мистер Спок — один из его персонажей, ставший кумиром нескольких поколений фанатов. *Прим. ред.*
- 9 Имеется в виду Бостонское чаепитие (1773) — акция протеста американских колонистов против действий британского правительства, в результате которой был уничтожен груз чая, принадлежавший британской Ост-Индской компании. Это событие поспособствовало образованию США. *Прим. ред.*
- 10 Американский писатель, первый в истории США лауреат Нобелевской премии по литературе (1930). Издана на русском языке: Синклер Л. Бэббит. Эроусмит. М.: Библиотека всемирной литературы, 1973. *Прим. ред.*
- 11 Перевод с англ. Р. Райт-Ковалевой. *Прим. ред.*
- 12 Перевод с англ. Т. Барчуновой. *Прим. ред.*
- 13 Перевод с норв. А. и П. Ганзен. *Прим. ред.*
- 14 Имеется в виду известное высказывание героини Греты Гарбо из фильма «Гранд-Отель»: «Оставьте меня в покое», — которое в дальнейшем стало ассоциироваться с самой актрисой. *Прим. ред.*
- 15 Цитата из пьесы У. Шекспира «Гамлет». Перевод с англ. И. Пешкова. *Прим. ред.*
- 16 Перевод с англ. С. Хоружего и В. Хинкиса. *Прим. ред.*
- 17 Пьеса американского драматурга Ричарда Нэша. Издана на русском языке: Нэш Р. Продавец дождя (аудиокнига). М.: Гостелерадиофонд, Звуковая книга, 2007. *Прим. ред.*
- 18 Перевод с кит. В. Кривцова. *Прим. ред.*
- 19 Перевод с англ. А. Гутермана. *Прим. пер.*
- 20 Пчелы (*фр.*). *Прим. ред.*
- 21 Перевод с англ. А. Алексеева. *Прим. пер.*
- 22 Intelligence quotient — коэффициент интеллекта (*англ.*). Метод количественного измерения интеллекта человека при помощи специальных тестов. *Прим. ред.*
- 23 Издана на русском языке: Гарднер Г. Структура разума. Теория множественного интеллекта. М., СПб., К.: Вильямс, 2007. *Прим. ред.*
- 24 Гарднер не разделяет два последних типа, считая их неразрывно связанными между собой, и объединяет их в межличностные интеллекты. *Прим. ред.*
- 25 Издана на русском языке: Гоулман Д. [Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*
- 26 Все в семье (*англ.*) — американский комедийный телесериал 1970-х годов, в котором затрагивались такие темы, как расизм, права женщин и другие острые вопросы. *Прим. ред.*
- 27 Перевод с англ. Д. Михайловского. *Прим. пер.*
- 28 Люби того, с кем ты (*англ.*). *Прим. пер.*
- 29 Удовольствие (*англ.*). *Прим. ред.*
- 30 Перевод с англ. М. Лозинского. *Прим. пер.*
- 31 Перевод с англ. Т. Озерской. *Прим. ред.*

- [32](#) Перевод с англ. М. Л. Лозинского. *Прим. пер.*
- [33](#) Портативный настольный компьютер, выпущенный в 1975 году, за шесть лет до появления первого массового ПК IBM PC. *Прим. ред.*
- [34](#) Перевод с англ. Е. Галахова. *Прим. пер.*
- [35](#) Перевод с англ. С. Церетели. *Прим. пер.*
- [36](#) Перевод с англ. В. Жуковского. *Прим. пер.*
- [37](#) Перевод с древнекит. Ян Хиншун. *Прим. ред.*
- [38](#) Перевод с англ. М. Лозинского. *Прим. пер.*
- [39](#) От англ. insight — способность проникновения в суть. *Прим. ред.*
- [40](#) Перевод с англ. З. Александровой. *Прим. пер.*
- [41](#) Перевод с фр. Е. Корша. *Прим. ред.*
- [42](#) Перевод с англ. под ред. А. Смирнова. *Прим. пер.*
- [43](#) «Лиса» по-английски пишется и звучит так же, как фамилия автора, — fox. *Прим. пер.*
- [44](#) Перевод с древнекит. Ян Хиншун. *Прим. пер.*
- [45](#) Перевод с нем. Н. Полилова. *Прим. ред.*
- [46](#) Перевод с англ. А. Гаврилова. *Прим. пер.*
- [47](#) Перевод с англ. М. Лорие. *Прим. пер.*
- [48](#) Перевод с нем. Ю. Антоновского. *Прим. ред.*
- [49](#) «Дом на ранчо» (англ.). *Прим. ред.*
- [50](#) Перевод с лат. Б. Старостина. *Прим. пер.*
- [51](#) Перевод с англ. И. Бернштейн. *Прим. пер.*
- [52](#) Перевод с древнегреч. Ф. Зелинского. *Прим. пер.*
- [53](#) Перевод с древнекит. Ян Хиншун. *Прим. пер.*
- [54](#) Перевод с чеш. Н. Шульгиной. *Прим. пер.*
- [55](#) Перевод с фр. Е. Суриц. *Прим. ред.*
- [56](#) Перевод с англ. В. Неделина. *Прим. ред.*
- [57](#) Перевод с древнегреч. Н. Гнедича. *Прим. пер.*
- [58](#) Перевод с англ. А. Сергеева. *Прим. пер.*
- [59](#) Издана на русском языке: Пол Дж., Пол М. 37 психологических прививок. Как не предать себя и остаться любимой тобой. М.: Центрполиграф, 2009. *Прим. ред.*
- [60](#) Перевод с англ. П. Вейнберга. *Прим. пер.*
- [61](#) Перевод с англ. К. Бальмонта. *Прим. пер.*
- [62](#) Перевод с англ. С. Маршака. *Прим. пер.*
- [63](#) Перевод с англ. Т. Озерской. *Прим. пер.*
- [64](#) Перевод с англ. М. Абкина. *Прим. ред.*
- [65](#) Перевод с англ. В. Лимановской. *Прим. пер.*
- [66](#) Как я нашел свободу в несвободном мире (англ.). *Прим. ред.*
- [67](#) Вид групповой психотерапии, в ходе которой люди стремятся больше узнать себя, учатся лучше выражать свои чувства и устанавливать эмоциональные связи. *Прим. пер.*
- [68](#) Перевод с древнегреч. В. Вересаева. *Прим. пер.*
- [69](#) Перевод с англ. К. Чуковского. *Прим. пер.*
- [70](#) Перевод с лат. Ф. Петровского. *Прим. пер.*
- [71](#) Перевод с англ. А. Лукьянова. *Прим. пер.*
- [72](#) Перевод В. Рогова. *Прим. пер.*
- [73](#) Перевод с фр. Н. Ликвинцевой. *Прим. пер.*
- [74](#) Перевод с англ. М. Шерешевской. *Прим. пер.*
- [75](#) Перевод с англ. З. Александровой. *Прим. ред.*
- [76](#) Перевод с англ. В. Топорова. *Прим. пер.*
- [77](#) Болтун (англ.). *Прим. ред.*

Оглавление

[Предисловие](#)

[Введение. Названия ваших инструментов](#)

[1. Правила: явные и скрытые](#)

[2. Мусорная корзина: отбросьте стереотипы](#)

[3. Стены и двери: сначала «нет», потом «да»](#)

[4. Открытая дверь: «да»](#)

[5. Вопросительный знак](#)

[6. Пряжка ремня](#)

[7. Привычки живучи](#)

[8. Познайте самих себя](#)

[9. Картина: функция важнее формы](#)

[10. Самосбывающееся пророчество](#)

[11. Купите билет](#)

[12. Практика в стрельбе по мишеням](#)

[13. Решение 80%](#)

[14. Возьмите стакан поменьше](#)

[15. Невозвратные издержки](#)

[16. Сбросьте оковы совершенства](#)

[17. Рискуйте](#)

[18. Стейк и его шкварчание](#)

[19. Единственный шанс произвести хорошее впечатление](#)

[20. Делайте лимонад](#)

[21. Пожарьте другую яичницу](#)

[22. Четыре «си»](#)

[23. Обратитесь к подсознанию](#)

[24. Смайлик](#)

[25. Шоу-бизнес](#)

[26. Гоните ненужные мысли](#)

[27. Вещи — всего лишь вещи](#)

[28. Сладкий виноград](#)

[29. Параллельные пути](#)

[30. Ловите людей на хорошем поведении](#)

[31. Немного масла](#)

[32. Вознаграждайте посланника](#)

[33. Поймать перышко](#)

[34. Равноправные отношения](#)

[35. Сначала пряник](#)

[36. Рычаги](#)

[37. Подвесьте морковь](#)

[38. Дом неразделенный](#)

[39. Извинения](#)

[40. Только после вас](#)

- [41. Сладость или гадость](#)
- [42. Отступите](#)
- [43. Одинокий незнакомец](#)
- [44. Односторонний разговор](#)
- [45. Расчищайте место](#)
- [46. Истинное лицо](#)
- [47. Хорошо там, где мы есть](#)
- [48. Падайте в руки судьбы](#)
- [49. Если вы хотите сохранить секрет, то никому о нем не говорите, особенно своему личному тренеру](#)
- [50. Поднимитесь на гору](#)
- [51. Обними меня](#)
- [52. За тысячи километров: сосредоточьтесь на процессе и отпустите результат](#)
- [53. Неровные ступени](#)
- [54. Наш путь](#)
- [Об авторе](#)

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши **электронные** **книги:**
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите **в** **гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артём Степанов*

Ответственные редакторы *Наталья Карташова, Татьяна Медведева*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Литературный редактор *Юлия Ремизова*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Иллюстратор *Ольга Дегтярева (bangbangstudio.ru)*

Верстка *Эрик Брегис*

Корректоры *Мария Кантурова, Лев Зелексон*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2015

webkniga.ru