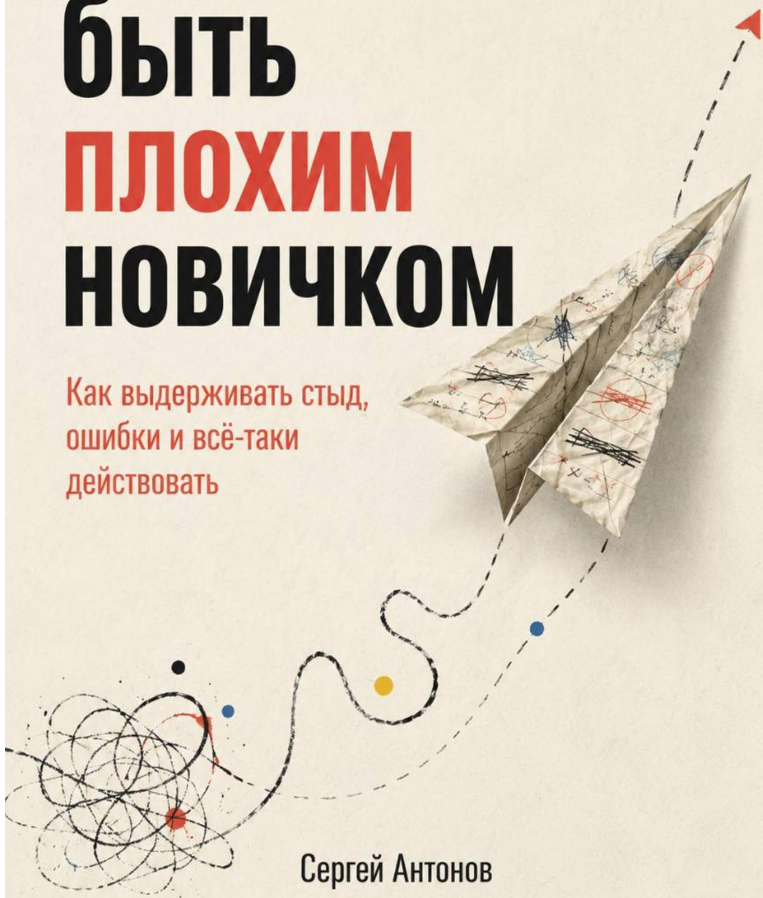


Не бойтесь быть **ПЛОХИМ** НОВИЧКОМ

Как выдерживать стыд,
ошибки и всё-таки
действовать



Сергей Антонов

Сергей Антонов

**Не бойтесь быть плохим
новичком. Как выдерживать
стыд, ошибки и всё-
таки действовать**

*<https://litres.ru/74348363>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Человек боится не того, что он чего-то не умеет. Он боится увидеть себя тем, кто пока не умеет.

Поэтому мы читаем вместо того, чтобы начинать, строим планы вместо практики, называем избегание подготовкой и защищаем образ талантливого человека от единственного испытания, способного сделать талант полезным: от ошибки.

Эта книга начинается с неприятного признания: проблема часто не в нехватке знаний, а в неспособности выдержать стыд, несовершенство и отсутствие быстрого результата. Она разбирает внутренние «баги», жажду подтверждения, страх провала и старые защитные стратегии, а затем переводит их в конкретные действия, включая практику минимального шага на 25 минут.

Можно всю жизнь беречь представление о своих возможностях.

А можно однажды рискнуть и стать плохим новичком.

У второго хотя бы есть шанс стать мастером.

Содержание

Введение: Почему это не книга о том, как «изменить себя»	5
Книга 1: Осознание	13
Глава 1. Дело не в том, что я не могу начать, а в том, что я не могу вынести	14
Глава 2. В прошлом я вступал во многие отношения, но не мог их выдержать	20
Глава 3. Я уйду от реальных проблем, «занимаясь многими делами»	27
Глава 4. Почему в решающий момент я не мог сделать ни шага	33
Том 2: Коренные причины	40
Глава 5. Стремление к результату и уклонение от причин	41
Глава 6 Половина секунды	47
Глава 7. Почему «не умею» вызывает у меня чувство стыда	48
Глава 8. Я долгое время обходил базовые навыки, полагаясь на свой талант	56
Глава 9. Я не верю, что обычный я тоже могу	64
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Сергей Антонов

Не бойтесь быть плохим новичком. Как выдерживать стыд, ошибки и всё-таки действовать

Введение: Почему это не книга о том, как «изменить себя»

1

Большинство книг по саморазвитию исходят из скрытого предположения: ты не изменился к лучшему, потому что не знаешь.

Если бы вы знали больше, вы бы действовали. Если бы вы действовали, вы бы стали лучше.

Поэтому их структура обычно такова: сначала излагается идея, затем рассказывается история, а в конце предлагается упражнение. Прочитав книгу, вы почувствуете, будто действительно что-то поняли. Затем вы закрываете книгу и возвращаетесь к повседневной жизни. Через три дня всё остаётся по-прежнему.

Эта книга не следует этой схеме.

Потому что для таких людей, как я, проблема никогда не заключается в незнании.

Я знаю, что нужно быть самодисциплинированным. Я знаю, что нужно смотреть в глаза реальности. Я знаю, что код нужно отлаживать. Я знаю, что при сотрудничестве нужно заключать договоры. Я знаю, что за отношения нужно нести ответственность. Я знаю, что денежный поток должен быть стабильным. Я знаю, что нужно заботиться о здоровье. Я знаю, что не стоит уклоняться от чувства стыда. Я знаю, что стремление к результату приводит к игнорированию причин.

Я знаю слишком много.

У меня хватает знаний. Мне не хватает способности в тот самый сложный момент — когда возникает стыд, когда возникает страх, когда возникает желание, когда возникает чувство беспомощности — **реагировать не так, как обычно.**

В этот момент никакие разумные аргументы не успевают сработать.

Старая программа берет над мной верх. Она знает, как заставить меня почувствовать себя лучше. У неё за плечами несколько десятилетий опыта. Она заставляет меня думать о более глобальной проблеме, заводить новые отношения, изучать новое направление, пролистывать Twitter, три часа подряд болтать с другом или планировать проект, который я ещё до конца не обдумал.

Мне будет казаться, что я чем-то занимаюсь.

Мне даже казалось, что я развиваюсь.

Но то, с чем действительно нужно было разобраться, оставалось нерешенным.

2

Идея этой книги заключается в том, чтобы посмотреть на эту проблему с другой стороны.

Настоящее изменение — это не просто получение большего количества знаний.

Настоящее изменение — это когда возникает старый паттерн поведения, я могу его распознать, дать ему название, понять, что он защищает, а затем сделать совсем небольшое действие, отличающееся от его прежнего пути.

Вот и всё.

Не в том, чтобы стать другим человеком. Не в том, чтобы искоренить эти «баги». Не в том, чтобы отныне больше не уходить от проблем, не жадать результатов, не испытывать стыда и не стремиться к признанию.

А в том, чтобы, когда возникают эти состояния, у меня появился **этот дополнительный промежуток, в котором я могу сделать выбор.**

Этот промежуток — не философский вопрос, а вопрос навыка.

Его нужно тренировать.

3

Я называю «багами» те повторяющиеся внутренние программы, которые сбивают меня с основного курса.

Этот термин я позаимствовал из своей работы.

На работе «баг» — это не вопрос морали. Никто не считает себя плохим человеком из-за того, что в коде есть баг. Баг — это просто то, что нужно найти, воспроизвести и исправить. У него есть свои причины — обычно это непредвиденные пограничные условия, несоответствие предположений реальности или отказ участка кода в новом контексте.

Стандартный подход к багу заключается в следующем: называть его («Что это за баг?»);

воспроизвести его («в каких условиях он возникает»)

локализовать его («на каком уровне он находится»)

Исправить его («Какое минимальное изменение необходимо?»)

Провести регрессионное тестирование («Появится ли он снова?»)

Эта книга помогает применить тот же подход к моим внутренним процессам.

Не ставить мне диагноз.

Не разбивать себя на кучу травм, которые нужно исцелить.

А рассматривать те вещи, из-за которых я снова и снова спотыкаюсь на одном и том же месте, **как объекты, которые можно обработать с помощью инженерного подхода.**

Они — это не я.

Это — фрагмент кода в моей системе.

Их когда-то встроили в эту систему, чтобы защитить её. Они не знают, что эта система уже выросла.

4

Я хочу здесь прояснить одну вещь:

«Bug» в этой книге — это не дефект.

Это защитный механизм, сформировавшийся в какой-то момент в прошлом, чтобы я мог выжить.

В ту эпоху, когда оно было написано, оно было полезно. Оно помогло мне избежать некоего чувства стыда. Оно помогло мне пережить тот период. Оно не дало мне тогда погрузиться в какое-то чувство.

Она выполнила свою задачу.

Просто она не обновлялась.

Когда я стал взрослым, обстоятельства изменились. У меня появилось больше ресурсов, больше возможностей, больше выносливости. Но этот код по-прежнему работает так, как был написан изначально — по-прежнему защищает тридцатилетнего взрослого человека так, как это делал бы подросток.

В этом и заключается проблема.

В этом нет злого умысла. Просто он устарел.

Поэтому в этой книге я не буду использовать такие слова, как «уничтожить», «преодолеть» или «победить», чтобы описать подход к ним.

Я буду использовать одно слово: **«сменить позицию»**.

Пусть уклонение станет радаром рисков.

Пусть стыд станет «картой базовых навыков».

Пусть жажда результата станет энергией, определяющей направление.

Пусть «горение» станет топливом для специализации.

Пусть стремление найти отца станет структурным сигналом.

Это не то, что нужно изгонять. Это старые сотрудники, которым давно пора перераспределить обязанности.

5

Эта книга не избавит меня от багов.

Она даст мне набор стандартных действий на случай появления ошибок.

Процесс.

Спокойный, повторяемый, выполнимый.

Не зависящий от вдохновения, от хорошего настроения или от благоприятных обстоятельств.

Название → Благодарность → Вопрос → Перевод → Действие

Пять шагов.

Каждый шаг — это мышечная память.

Каждый раз, когда я прохожу этот путь, происходит перераспределение.

Его цель — не сделать меня лучшим человеком, а помочь мне стать **человеком**, который **может доверять самому себе**.

Уверенность — это не то же самое, что доверие к себе.

Уверенность в себе — это: «Я силен, я могу победить».

Доверие к себе — это: я могу ошибаться, теряться, терпеть неудачи, разоблачаться, испытывать стыд, хотеть сбежать, но я не брошу себя, я вернусь, я буду продолжать совершенствоваться.

Эта книга посвящена второму варианту.

6

И последнее.

Эта книга написана для меня самого.

Она не предназначена для того, чтобы кого-то убедить. Она не предназначена для того, чтобы рекомендовать её всем. В ней не будет споров о том, «есть ли эти «баги» у всех».

Меня интересует только одно: у меня самого есть эти «баги».

Я сам хочу жить по-другому.

Мне самому нужно что-то, к чему я смогу обратиться в тот самый действительно сложный момент.

И эта книга— именно то, что мне нужно.

Если вы дочитали до этого места и обнаружили, что относитесь к тому же типу личности — высокочувствительный, легко возбудимый, творческий, но склонный искать только результаты, а не причины, доказывать свою ценность через отношения, «зависать» перед ключевыми возможностями, помогать другим совершать скачки в развитии, но не уметь защитить себя — то эта книга, возможно, подойдет и вам.

Но запомните одно: простое прочтение этой книги не делает вас лучше.

Это произойдет только тогда, когда вы начнёте применять её на практике.

Книга 1: Осознание

Я наконец понял, что дело не в том, что у меня нет способностей, а в том, что я всё время убегаяю

Глава 1. Дело не в том, что я не могу начать, а в том, что я не могу вынести

1

В прошлом я лучше всего умел начинать.

Начинать отношения. Начинать проект. Основать компанию. Вступать на новый путь. Разрабатывать грандиозную теорию. Отправляться в духовное путешествие. Начинать писать книгу. Проводить эксперимент с искусственным интеллектом. Начинать перестройку себя.

В момент начала я нахожусь в лучшей форме.

У этого состояния есть общие черты: всё представляется возможным, ничто ещё не проверено реальностью, всё ещё может принять любой облик. На этом этапе моя энергия искренняя, прозрения искренние, энтузиазм искренний, предчувствия о будущем искренние. Я не играю роль.

Но что происходит после начала?

После начала наступает этап, который называется «выносливость».

«Вынашивание» — это не продолжение начала. «Вынашивание» — это совершенно иная способность.

Начало требует зажигания огня. Поддержание требует постройки печи.

Начало опирается на потенциальную энергию, чувствительность, воображение. Поддержание опирается на струк-

туру, дисциплину, терпение к мелочам.

В момент начала я являюсь лучшей частью своей системы. В момент поддержания я являюсь самой обычной частью своей системы.

А я долгое время не верил в этого самого обычного «я».

2

Позвольте мне выразиться конкретнее.

Когда я начинаю отношения, в первые один-два месяца я могу дать партнёру очень насыщенное присутствие — сосредоточенный взгляд, точное сопереживание, разговоры, которые позволяют ей почувствовать, что её глубоко понимают, и даже способность высказать то, о чём она сама ещё не осознавала.

Я не притворяюсь. Все это по-настоящему.

Но когда отношения вступают в третий, шестой, двенадцатый месяц — когда новизна угасает, когда у неё появляются ожидания, когда она ранена и хочет, чтобы я всё исправил, когда жизнь возвращается к обычной рутине, когда однажды утром у неё плохое настроение и ей нужно, чтобы я взял на себя ответственность — вот тогда я обнаруживаю, что уже не так «присутствую» в этих отношениях.

Не то чтобы я перестал любить. Просто то **состояние, в котором она чувствовала, что я вижу её до глубины души**, не может длиться вечно.

Это состояние — пиковое состояние.

Состояние пика не подходит для повседневной жизни.

Но я так и не научился входить в повседневную жизнь.

У меня есть только две передачи: «включаться» или «уходить».

У меня нет промежуточной передачи — чтобы просто быть рядом, спокойно, без особой драматичности, день за днём.

3

То же самое и с работой.

Я могу начать работу над каким-то исследовательским направлением. Первые две недели я читаю огромное количество статей, делаю множество заметок, выстраиваю всю теоретическую основу и могу четко объяснить людям, почему это направление важно.

Моя способность «начинать» — это реальность.

Но когда это направление переходит в стадию реализации — когда мне нужно писать настоящий код, отлаживать ошибку, которую я не понимаю, проводить эксперимент, который может закончиться провалом, искать различия между моделью и реальностью, сталкиваться с возможностью того, что «эта идея на самом деле не работает» — в этот момент у меня возникает странная реакция.

Мне хочется начать работать в другом направлении.

Новое направление кажется более многообещающим. Новое направление ещё не прошло проверку реальностью. Новое направление — это пока чистая возможность.

Я говорю себе, что это «вдохновение», «здравый смысл»,

«увидение лучшей возможности».

Но на самом деле в значительной части случаев это просто то, что я, не дойдя до того момента, когда нужно взять на себя ответственность за начатое, убегаю к следующему началу.

Принятие ответственности означает столкновение с той частью меня, которая будет ошибаться, застревать и раскрывать свои недостатки.

Начало позволяет мне оставаться лучшей версией себя.

Поэтому я снова и снова возвращаюсь к началу.

4

Чтобы ясно понять это, нужно признать один не очень приятный факт: мои прошлые страдания не были вызваны отсутствием жизненной силы.

Моя жизненная сила всегда была сильной. Я могу зажечь огонь в большинстве дел. Я могу зажечь огонь в большинстве людей. Я могу заставить команду поверить в то, чего ещё не существует. Я могу заставить девушку поверить, что она достойна того, чтобы её увидели глубже.

Мне не хватает жизненной силы.

Мне не хватало сосуда.

Огонь без сосуда сожжет всё. В том числе и меня самого.

За последние десять с лишним лет в моей жизни было множество вещей, которые были зажжены, но не нашли своего места — проекты, отношения, сотрудничество, идеи, возможности. Они появлялись, они сияли, они заставляли окру-

жающих думать: «Этот человек особенный», — а потом исчезали.

Я не создала соответствующего запаса.

Не потому, что я не старался.

Просто я прилагаю усилия только в той сфере, где чувствую себя лучше всего.

5

А вот выносливость — это совсем другое дело.

Для выносливости нужны совершенно непривлекательные навыки: продолжать действовать, даже когда нет обратной связи.

Продолжать, даже если результаты плохие.

Продолжать действовать, когда тебя подвергают сомнению.

Продолжать действовать, даже когда сомневаешься в себе.

Продолжать действовать, даже когда физически не в форме.

Продолжай, даже если в отношениях возникает напряжение.

Продолжай, когда появляется тот самый обычный, лишенный ореола славы, медленно продвигающийся вперед ты.

В этом нет никакого одухотворяющего восторга.

В этом несении есть только одно: тот, кто остался, лучше всех понимает, что он остался.

Само это осознание является основой долгосрочного доверия к себе.

В прошлом я лишь несколько раз не уходил.
Поэтому я никогда по-настоящему не доверял себе.

6

Эта глава не превращает меня с этого момента в человека, способного нести на себе всю тяжесть.

Изменения происходят медленно. Для этого потребуется содержание ещё восьми томов.

Эта глава просто призвана прояснить одну вещь:

Я не то что не могу начать. Я просто не могу вынести.

Диагнозы этих двух вещей совершенно разные.

Если я буду думать, что проблема в том, что «я не могу начать», я буду продолжать искать для себя новые начала.

Если же я ясно увижу, что проблема заключается в том, что «я не могу выдержать», только тогда я спрошу:

Что такое «выдержать»? На каком конкретно этапе я застрял? Могу ли я начать с очень небольшой нагрузки?

Вся последующая часть этой книги посвящена ответу на этот вопрос.

Но чтобы ответить на него, нужно сначала признать его существование.

Глава 2. В прошлом я вступал во многие отношения, но не мог их выдержать

1

Отношения — это сфера, где способность нести ответственность проверяется наиболее откровенно.

На работе, если вы не справляетесь, у вас может быть оправдание — плохая конъюнктура, подводка партнеров, неверный технический подход.

В отношениях, если ты не берешь на себя ответственность, оправданий нет.

Собеседник находится прямо перед вами. Вы видите, когда она страдает. Вы видите, когда она нуждается в вас. Вы видите, когда у неё плохое настроение в то или иное утро. Ваша реакция в такой ситуации не допускает никаких других объяснений.

В прошлом я много раз отступал в этом вопросе.

2

Сначала я хочу честно признаться в одном:

Я не лишен способности любить.

У меня очень сильная чуткость, я могу по интонации человека понять, что он на самом деле имеет в виду. У меня есть эмпатия, благодаря которой собеседник чувствует, что

его понимают. У меня есть способность выражать мысли, я могу сформулировать чувства, которые она сама ещё не до конца осознала. У меня есть способность дать человеку почувствовать, что его замечают.

Это правда.

Но эти способности — точнее говоря, **способности вступать в отношения** — А не способности поддерживать отношения.

Я могу заставить человека уже в первый месяц знакомства со мной почувствовать, что его никогда раньше не замечали так глубоко. Я могу вызвать у него чувство связи со мной, гораздо более сильное, чем во всех его предыдущих отношениях.

Для меня это легко.

Но что дальше?

В последующие месяцы и годы нужны не «моменты глубокого понимания» — нужны стабильность, предсказуемость и надежность.

Важно, чтобы даже в самые тяжелые для меня моменты она могла быть уверена, что я по-прежнему буду рядом.

Для меня это нелегко.

3

Я наблюдал за всей динамикой своего вхождения в отношения.

Первый месяц: высокая степень присутствия. Ей казалось, что я «здесь» больше, чем все, с кем она встречалась раньше.

Со второго по шестой месяц: энергия начинает колебаться. Иногда я очень «здесь», а иногда мне начинает хотеться свободного пространства. Я убеждаю себя, что это «естественный ритм». Но на самом деле отчасти дело в том, что повседневная жизнь начинает надоедать.

С шестого по двенадцатый месяц: у неё сформировались стабильные ожидания по отношению ко мне. В это время я начал испытывать какое-то смутное чувство удушья.

После двенадцатого месяца: я начинаю воспринимать каждую мелочь в её жизни, которая вызывает у меня дискомфорт, как доказательство того, что «мы, возможно, не подходим друг другу».

В итоге обычно бывает два варианта: один — я позволяю себе убедиться каким-то внешним поводом — ей не хватает того или этого, у нас разные цели — и затем ухожу без оглядки.

Другой — у меня не хватает смелости уйти без обид, но я уже не «существую» для неё, и я превращаюсь в человека, который присутствует, но которого нет. Такое состояние для неё жесточе, чем уход.

Я поступал так в обоих случаях.

4

Раньше я объяснял всё это тем, что «ещё не встретил ту самую».

Это объяснение заставляло меня чувствовать себя лучше. Но с точки зрения статистики это объяснение не выдер-

живает критики.

Я встречал немало хороших девушек. Дело не в том, что они были недостаточно хороши. Среди них было несколько таких, с которыми любой здравомыслящий мужчина считал бы себя счастливчиком.

Но та же самая кривая всё равно повторяется.

Это говорит о том, что проблема не в собеседнице.

Проблема в том, что я могу вступать в отношения, но я не научился, как их поддерживать.

5

Какие способности нужны, чтобы выдержать отношения?

Не в большей любви. Не в более глубоком сопереживании.

Не в более высоком духовном резонансе.

Нужно: готовность остаться рядом даже после того, как новизна угаснет.

Когда ей нужно, чтобы я решил какую-то конкретную проблему, я её решаю.

Когда ей больно, я утешаю — не потому, что я не виноват, а потому, что отношения важны.

Когда у меня появляется соблазн начать новые отношения, я соблюдаю границы.

Когда я сам нахожусь не в лучшем состоянии, я не перекладываю всю вину на неё.

Когда отношения действительно зашли в тупик, я способен чисто их завершить, а не затягивать их, оставаясь в них наполовину.

Все это — не способность «начинать».

Это простая, почти инженерная способность.

В этом нет романтики.

Но именно в этом заключается вся суть того, смогут ли отношения существовать в долгосрочной перспективе.

6

Я хочу особо подчеркнуть одну вещь:

Искренность — это реальность.

Раньше, в начале каждого отношения, то чувство, что «мне этот человек действительно нравится», было искренним. Я не рассчитывала, не играла, не собирала опыт.

Но искренность не означает автоматически способность выдержать испытания.

Искренность — это состояние настоящего момента.

Способность выдержать испытания — это структура, простирающаяся во времени.

Я могу в какой-то момент искренне любить человека. Но это не гарантирует, что у меня есть структура, позволяющая сохранить эту любовь надолго.

Для меня очень важно различать эти две вещи.

Ведь раньше я всегда утешал себя словами: «В тот момент я был искренен».

Это утешение верно, но оно не освобождает меня от ответственности.

Искренний человек тоже может снова и снова причинять боль другим — если он не научился нести эту любовь.

Эта книга не решает всех вопросов о том, «как выносить отношения».

Для этого нужна не книга. Для этого нужна десятилетняя практика.

Но цель этой главы —

Разграничить «способность вступать в отношения» и «способность выносить отношения».

После того как эти два понятия будут разделены, многие прошлые страдания будут увидены в новом свете.

Я обнаружу, что те моменты в прошлом, из-за которых я винил себя, думая: «Я снова причинил кому-то боль», по сути не были продиктованы моим злым умыслом, а были вызваны тем, что **моя способность вступать в отношения намного превышала мою способность их выносить**.

Огонь слишком сильный, а печь слишком мала.

Огонь перекинулся на других.

И обожгло меня самого.

Как только я ясно осознала это, стало понятно, в каком направлении двигаться дальше: не отказаться от отношений.

И не в том, чтобы больше никогда не любить.

А воспринимать эту способность **как навык, который действительно нужно оттачивать** — наряду с написанием кода, управлением рисками и работой с денежными потоками.

Это не романтика.

Это инженерное дело.

Далее в этой книге будет рассказано, как это практиковать.

Глава 3. Я уйду от реальных проблем, «занимаясь многими делами»

1

Раньше у меня был один способ ухода от реальности, который было очень трудно распознать.

Это не было бездельностью. Не просмотром телефона. Не просмотром сериалов.

Это было занятие кучей дел, которые казались очень значимыми.

Я изучал какие-то грандиозные теоретические направления. Я обсуждал с умным другом взаимодействие между Китаем и США. Я разрабатывал новую модель сотрудничества. Я давал систематические советы другу, который все еще находился в затруднительном положении. Я писал длинную статью о конкурентных преимуществах в эпоху искусственного интеллекта. Я четко обдумывал основные направления своей жизни на ближайшие три года.

Посторонний человек, глядя на меня, подумает: «У этого человека действительно высокий уровень энергии, и он делает так много дел».

Я сам, глядя на себя, тоже думаю, что очень стараюсь.

Но только та часть меня, которая находится в самой глу-

бине души и не хочет, чтобы о ней спрашивали, знает:

То, с чем действительно нужно разобраться, остаётся нерешённым.

2

Приведу конкретный пример.

В одном из моих основных инструментов обнаружился баг. Я уже некоторое время смутно подозревал о его наличии. Я ещё не подсчитал масштабы его воздействия. Не знаю, повлияет ли он на результаты моей работы за последние два месяца. Не знаю также, может ли он привести к тому, что моя оценка эффективности собственной стратегии окажется полностью ошибочной.

Мне совершенно ясно, что нужно сделать: раскрыть этот фрагмент кода, воспроизвести этот баг, рассчитать масштаб его воздействия, а затем решить, стоит ли перезапускать эксперименты за последние два месяца.

На это, по моим оценкам, уйдет от двух до пяти дней.

Это несложно, но я испытаю при этом определенные чувства — возможно, разочарование от того, что «мои предыдущие эксперименты были напрасными», возможно, стыд за то, что «я споткнулся о такую элементарную проблему», а может быть, страх, что «моя стратегия на самом деле не так уж и сильна».

Я не хочу испытывать все это.

Поэтому я займусь чем-то другим.

Я буду разрабатывать новое направление. Я буду изучать

новую среду для верификации. Я буду обсуждать модели сотрудничества с партнерами. Я напишу длинную статью о методологии подобной работы. Я прочитаю несколько новых статей. Я буду думать о следующем этапе своей жизни.

Все это правда. Все это имеет смысл. Все это выглядит как то, чем должен заниматься человек, занимающийся подобной работой.

Но ни одно из них — не **то самое**.

«Эта самая задача» по-прежнему стоит на месте. Каждый день, пока она остается нерешенной, моя оценка собственной стратегии находится в состоянии скрытой ненадежности.

Я не ленился. Я просто компенсировал это «высокоуровневыми» действиями.

3

Такое уклонение особенно опасно по трем причинам.

Во-первых, она не вызывает тревоги.

Если бы я пролежал целый день в постели, ничего не делая, я бы сам понял, что что-то не так, мне стало бы стыдно, и я захотел бы встать.

Но если я занимаюсь кучей «значимых дел», я сам не чувствую, что что-то не так. Наоборот, мне кажется, что я прилагаю усилия.

Во-вторых, это отнимает настоящую энергию.

Обсуждение с друзьями взаимодействия между Китаем и США тоже требует умственных усилий. Разработка но-

вой модели сотрудничества тоже требует умственных усилий. Написание длинной статьи тоже занимает целый день.

Эту энергию можно было бы потратить на то, что действительно нужно сделать.

Но она тратится на что-то другое.

К вечеру я устаю и говорю себе: «Сегодня я устал, посмотрю на баг завтра».

В-третьих, это приводит к тому, что я формирую искажённое представление о своей продуктивности.

Мне кажется, что я каждый день делаю огромное количество дел.

Но между этими делами и моей настоящей основной проблемой нет никакой связи.

Я каждый день нахожусь в движении, но не продвигаюсь вперёд.

4

Я дал этому «багу» название: **«высокофункциональное уклонение»**.

Обычное уклонение заметно — ты лежишь, играешь, откладываешь дела.

Высокофункциональное уклонение незаметно — ты занимаешься кучей дел, но не делаешь **то, что нужно**.

У него есть только один диагностический критерий:

Если кто-то спросит: «Ты сегодня занялся тем делом, от которого больше всего хочешь сбежать?», сможешь ли ты сразу ответить?

Если ты можешь ответить «Да» или «Сегодня не занимался, потому что XYZ», то ты не страдаешь высокофункциональным уклонением.

Если ваш ответ звучит так: «Сегодня я сделал много других важных дел» — значит, это именно она.

5

Почему мне особенно легко погрузиться в такую форму уклонения?

Потому что она даёт мне все преимущества уклонения, не заставляя при этом платить за него.

Я могу не сталкиваться с тем, что вызывает у меня дискомфорт — это преимущество уклонения.

И при этом я могу убеждать себя, что не уклоняюсь — это позволяет избежать издержек уклонения (стыда, чувства вины, снижения самооценки).

Это решение, созданное специально для таких людей, как я.

Оно просто идеально.

Он настолько совершенен, что я могу использовать эту схему год за годом, практически не замечая этого.

6

Чтобы устранить этот «баг», одно важно больше всего: Я должен дать себе язык, позволяющий его распознать. Пока у него нет названия, он будет продолжать обманывать меня.

Как только я в какой-то момент смогу сказать себе: «Сей-

час я нахожусь в состоянии высокофункционального избегания», его сила уменьшится вдвое.

Не потому, что само произнесение решает проблему, а потому, что она **действует только тогда, когда я её не вижу.**

Как только я его замечаяю, он становится просто программой, которой я могу следовать или не следовать по своему выбору.

Это просто баг.

7

Вывод этой главы прост, но чтобы его усвоить, нужно время:

Я не бездельничаю.

Я занимаюсь многими делами, уходя от того, что нужно делать в первую очередь.

Запомните эту фразу.

Запомните, как она звучит.

Она будет возвращаться снова и снова.

Каждый раз, когда она вернётся, сначала узнай её, а потом реши, что делать дальше.

Глава 4. Почему в решающий момент я не мог сделать ни шага

1

Мне приснился сон.

Я спешу на самолёт. Аэропорт находится совсем рядом, его видно невооружённым глазом. Времени очень мало, я уже едва успеваю.

По логике вещей я должен был бежать со всех ног.

Но я этого не сделал.

По дороге я отклонился, чтобы пообедать. Затем я ещё побродил по другим местам. Наконец, когда я вернулся в окрестности аэропорта, я видел его и знал, что самолёт находится именно там — но мои ноги не хотели двигаться.

Дело не в том, что у меня не хватало сил в ногах.

Просто я не мог сделать этот шаг вперёд.

Проснувшись, я долго размышлял над этим сном.

Он говорил о чем-то очень конкретном.

2

Этот сон говорит не о том, что я не вижу возможности.

Аэропорт был прямо там. Я его видел. Я даже подошёл к нему вплотную.

Он также не говорил о том, что я не осознаю, как мало осталось времени.

Во сне я ясно понимал, что самолёт вот-вот улетит.

В нём говорится:

Когда возможность действительно приближается, моё тело замирает.

Я давно заметил это.

Это происходит не тогда, когда возможность ещё очень далека. Когда возможность ещё далека, я действую очень энергично — тогда я читаю статьи, составляю планы, записываю свои мысли, строю планы на будущее.

Это происходит тогда, когда возможность действительно близка, когда остаётся сделать последний шаг.

Нужно позвонить. Нужно отправить то письмо. Нужно запустить последнюю версию того продукта. Нужно согласовать ключевые условия того сотрудничества. Нужно официально подать ту заявку. Нужно слить код в основную ветку.

В такие моменты я внезапно нахожу бесчисленное множество причин, чтобы подождать ещё немного.

3

Почему?

Позже я понял одну вещь: пока я не бросаюсь вперед, эта возможность остаётся в состоянии **«возможности»**.

У состояния «возможности» есть одно огромное преимущество:

Она ещё не проверялась реальностью.

В состоянии возможности я могу быть кем угодно. Я могу быть тем, кто добился успеха, а могу быть тем, кто не добился успеха, но мог бы его добиться. Я могу оставить себе все

пространство для интерпретаций. Я могу сохранить иллюзию: «Если бы я действительно это сделал, я бы обязательно добился успеха».

Как только я брошусь вперед, всё это свалится.

Сворачивается до одного из двух вариантов: либо я добился успеха. Это означает, что теперь мне предстоит взять на себя ответственность, давление, внимание и новый раунд проверки, связанные с этим успехом.

Либо я не добился успеха. Это означает, что я больше не смогу говорить себе: «Я мог бы».

Второй вариант страшнее.

Потому что он разрушит иллюзию, на которой я держался с юности: «На самом деле я очень способный, просто ещё не проявил себя по-настоящему».

Эта иллюзия была моим талисманом на протяжении многих лет.

4

Ещё с подросткового возраста я был тем человеком, которого окружающие считали «очень перспективным».

«Потенциал» — очень тонкое слово.

Потенциал — это способности, которые ещё не реализованы.

Преимущество потенциала в том, что пока он остаётся потенциалом, его невозможно опровергнуть.

Как только ты начинаешь действовать, потенциал превращается в результат. Результат может быть отличным, а мо-

жет — не очень. Когда он оказывается не очень хорошим, ты обнаруживаешь, что на самом деле не так уж и хорош, как себе представлял.

С подросткового возраста я защищал эту иллюзию потенциала.

Раннее поседение волос с самого начала сформировало у меня самооценку «я глубже, чем мои сверстники» — и этот образ нужно было защищать.

Опыт пренебрежительного отношения со стороны некоторых людей в средней школе привёл к тому, что я стал чрезмерно чувствителен к тому, чтобы «кто-то доказал, что я не способен» — эта чувствительность заставляла меня предпочесть не делать ничего, чем подвергнуться опровержению.

Позже, снова и снова, перед важными экзаменами, соревнованиями или крайними сроками я замирал.

Дело не в отсутствии способностей.

Само «замирание» было формой самозащиты.

Пока я не предпринимаю реальных действий, утверждение «я мог бы» остаётся в силе.

5

Я хочу раскрыть эту тему более подробно.

Бездействие имеет свою логику.

Бездействие позволяет мне сохранить **все возможности**.

Действие подвергает меня проверке реальностью.

А проверка реальностью — это холодный, объективный и безжалостный процесс. Ей всё равно, есть ли у меня потен-

циал. Ей важно только то, добился ли я результата.

В моей внутренней системе есть часть, специально предназначенная для того, чтобы **избежать проверки реальностью**.

Она отвлекает меня, когда я приближаюсь к переломному моменту. Заставляет меня внезапно захотеть заняться чем-то другим. Заставляет меня усомниться, действительно ли эта возможность правильная. Заставляет меня говорить: «Еще немного подготовиться», «Еще раз все обдумать», «Еще немного подождать, пока не появится более подходящий момент».

Она мастерски находит оправдания.

Все её оправдания звучат вполне разумно.

Но у неё только одна настоящая цель:

Не дать мне оказаться в ситуации, где мне придётся пройти проверку.

6

Чтобы устранить этот баг, нужно признать одну неприятную вещь: я **уже** прошла проверку.

Моя нынешняя жизнь, мой нынешний банковский счёт, моя нынешняя структура сотрудничества, мои нынешние результаты, моё нынешнее физическое состояние — вот и есть результаты проверки.

Бездействие не избавит меня от проверки.

Бездействие позволяет мне лишь притворяться, что я ещё не прошел проверку.

Но Вселенной всё равно, что я притворяюсь.

Вселенная уже продолжает развиваться в соответствии с принципом: «Если ты не действуешь, значит, ты не действовал».

Каждый год, каждый месяц, каждый день.

Не предпринимать действий не означает сохранять возможность.

Не действовать — значит постоянно подтверждать один и тот же результат:

Я решил не действовать.

Этот результат уже зафиксирован.

То, что я называю «сохранением возможности», на самом деле — нежелание признать, что я уже сделал выбор в каждый момент бездействия.

7

В этой главе я не буду давать методов «как это преодолеть».

Потому что методы будут рассмотрены в следующих томах.

В этой главе я сделаю только одно:

Помочь мне ясно увидеть этот застывший миг и понять, что он защищает.

В следующий раз, когда я снова окажусь рядом с аэропортом и снова обнаружу, что не могу сделать ни шага, я надеюсь, что смогу сказать себе:

«Я не могу сделать шаг не потому, что путь неверный. Я

не могу сделать шаг не потому, что путь неверный. Но эта иллюзия на протяжении многих лет так и не помогла мне по-настоящему. Я могу решить, стоит ли верить в неё ещё раз.

Само по себе то, что я могу сказать себе это, уже является изменением.

Это не решает проблему.

Но оно открывает пространство **для** выбора.

Далее речь пойдёт о том, как расширить эту лазейку.

Том 2: Коренные причины

Стремление к результату и уклонение от причин, а также
«неверие в свои силы»

Глава 5. Стремление к результату и уклонение от причин

1

В буддизме есть термин «причина и следствие».

Этот термин используется так часто, что его первоначальный смысл уже не уловим. В повседневном языке он упрощается до поговорки «что посеешь, то и пожнёшь» — своего рода примитивной концепции вознаграждения и наказания.

Однако изначально он обозначал нечто более трезвое: **все результаты рождаются из своих причин. Без этой причины не будет и этого результата. Единственный способ получить этот результат — посеять эту причину.**

Это звучит как банальность.

Но когда я применил это к себе, это раскрыло одну из основных закономерностей моего поведения за последние несколько десятилетий.

Я хочу результат.

Я не хочу сеять причину.

2

Плоды, которых я хочу, очевидны.

Признание. Быть замеченным. Прославиться с первого раза. Быстрый успех. Доказать, что я силен. Быть выбранным красивыми людьми. Быть принятым на платформу. Получить одобрение спонсоров. Быть принятым в какой-то круг.

У всех этих результатов есть одна общая черта: **все они дают мне ощущение, что я, как личность, имею право на существование.**

Не «то, что я делаю, — это хорошо». А «я как личность — это нечто значимое».

Результат в моём сердце — это не награда. Результат — это **подтверждение моей идентичности.**

Поэтому мое стремление к результатам — это не просто «желание добиться успеха» в обычном смысле, а потребность **успокоить экзистенциальную тревогу с помощью результатов.**

Это различие очень важно.

В обычном смысле «хотеть добиться успеха» означает желать, чтобы дело действительно было сделано.

Экзистенциальное стремление к результату — это желание, чтобы, когда дело будет сделано, я мог почувствовать: «Со мной всё в порядке».

Последнее, в свою очередь, разрушает первое.

Потому что оно слишком нетерпеливо.

В нём нет терпения дождаться, пока причина постепенно приведёт к результату.

3

А причина — это совсем другое дело.

Причина не сексуальна.

Причина — это: каждый день открывать один и тот же код, воспроизводить одну и ту же ошибку.

Проходить тесты один за другим, пока не выяснишь, где именно находится ошибка.

Писать тесты. Дополнять документацию. Систематизировать журналы.

Анализировать, где были допущены ошибки в прошлом неделе.

Признать, что этот подход не сработал, и сбросить затраченное время до нуля.

Заново прочитать какую-нибудь главу из учебника по основам, потому что обнаружил, что на самом деле не до конца её понял.

Когда никто не смотрит, тщательно отработать один небольшой шаг.

Долго и упорно отрабатывать один из базовых навыков.

В этих вещах нет ничего драматичного.

Когда они будут выполнены, никто не будет аплодировать вам. В момент их выполнения вы не почувствуете никакой обратной связи в духе «я молодец». Вознаграждение за них проявится через три месяца, шесть месяцев, два года — таким образом, что вы сами не всегда сможете проследить, в какой именно день это произошло.

Раньше у меня была очень низкая терпимость к подобным вещам.

Дело не в том, что я не выдерживаю физически.

Просто такие дела заставляют меня ощущать нечто.

Это ощущение заключается в том, что:

«На самом деле я ещё не умею».

4

Вот в чём суть проблемы.

Дело не просто в лени.

Если бы это была просто лень, то эту книгу не стоило бы писать.

Моя проблема в том, что: **я воспринимаю «результат» как подтверждение собственной ценности, а «причину» — как унижение.**

Когда появляется «результат», я чувствую свою значимость.

Когда я сею «причину», я чувствую, что меня разоблачают.

Каждый раз, когда я сажусь за отладку, мне приходится бороться с чувством стыда: «Неужели я до сих пор трачу время на такие элементарные проблемы?». Каждый раз, когда я признаю, что не до конца усвоил какое-то базовое понятие, мне приходится бороться с самооценкой: «Неужели я до сих пор этого не знаю, хотя прошло столько лет?». Каждый раз, когда я занимаюсь упражнениями на низком уровне, мне приходится бороться со страхом: «Как бы на меня посмотрел такой-то, если бы он это увидел?».

Для меня «посев семян» — это не что-то нейтральное.

Посев семян — это постоянное небольшое обнажение чувства стыда.

А вся моя внутренняя система устроена так, **чтобы из-**

бегать такого разоблачения.

Поэтому я инстинктивно тяготею к результату, избегая причины.

Не потому, что я не понимаю важности причины.

А потому, что **на эмоциональном** уровне «посев причины» обходится мне дорого.

5

Давайте раз и навсегда проясним этот вопрос: моя склонность к результату и избегание причины — это не проблема познания.

Это проблема эмоциональной структуры.

На когнитивном уровне я полностью осознаю причинно-следственные связи. Я лучше, чем большинство людей, понимаю ценность долгосрочного мышления, сложного процента и базовых навыков — я могу изложить эти принципы внятно и логично, изложить целую теорию для других.

Но когда я сам сталкиваюсь с тем конкретным утром, когда приходится тратить два часа на поиск бага, теория не работает.

Причина не в том, что теория неверна.

Дело в тех эмоциях, которые мне придётся пережить в течение этих двух часов — стыд, скука, скрытое признание того, что «на самом деле я не так уж и силен» — именно этого моя вся система, сформированная за последние несколько десятилетий, научилась избегать.

Теория против эмоциональной структуры — и каждый

раз побеждает эмоциональная структура.

6

Поэтому «стремление к результату и избегание причин» нельзя разрешить с помощью дополнительных рассуждений.

Аргументов у меня и так достаточно.

Это нужно решать путем **перераспределения эмоционального значения**.

Конкретно говоря, нужно переосмыслить «посев причины» — из **постоянного** разоблачения **стыда** — как нечто иное.

Понять как что?

Понять как само это явление:

Посев семян — это единственное, что я могу контролировать.

Результат не в моих руках. Результат определяется рынком, обстоятельствами, решениями других людей и множеством переменных, которые я не могу контролировать.

Единственное, что я могу контролировать, — это причина.

Причина — это не мой позор.

Причина — это мой **единственный козырь**.

Воспринимать причину как повод для стыда — все равно что воспринимать свой единственный козырь как позор.

Это своего рода структурное несоответствие.

Глава 6 Половина секунды

В этой главе я не буду давать методов.

Методы будут в последующих томах.

В этой главе я займусь только одним делом:

Переосмыслить этот «баг» — стремление к результату и избегание причин — из «плохой привычки, которую я должен преодолеть» в «эмоциональную структуру, сформировавшуюся в моей системе в раннем возрасте».

Это не вопрос морали.

Это не вопрос силы воли.

Это программа, которая работает в моём сердце уже много лет и связывает «посев причины» с «стыдом».

Чтобы разорвать эту связь, нужно время.

Но первый шаг к этому — осознать его существование.

Увидев это, в следующий раз, когда я снова захочу обойти этот «баг» и устремиться в новом направлении, я, по крайней мере, смогу осознать: это не проявление здравого смысла. Это стремление к плоду и уклонение от причины. Сейчас я хочу уйти не от этого направления, а от того чувства, которое вызывает посеянная мной причина.

Эта фраза даёт мне дополнительные 0,5 секунды.

За эти 0,5 секунды я смогу решить, стоит ли мне продолжать убежать.

Этого достаточно.

Глава 7. Почему «не умею» вызывает у меня чувство стыда

1

Для большинства людей «не уметь» — это нейтральное состояние.

В детстве они учились ездить на велосипеде, падали. Падали — и снова тренировались. Научились — радовались. Между «не умею» и «умею» — всего лишь процесс тренировки, без морального подтекста и без значения для самооценки.

Но для меня «не уметь» с какого-то момента перестало быть нейтральным.

«Не умею» для меня означает:

Я не способен. Меня разоблачили. Я хуже других. Мной будут презирать. Я бесполезен.

Это очень древняя эмоциональная реакция. Она сформировалась не во взрослом возрасте. Она была заложена в мою систему гораздо раньше.

Чтобы понять её, нужно вернуться к тому моменту, когда она впервые была заложена.

2

С самого детства меня считали «умным ребёнком».

С точки зрения посторонних это казалось чем-то хорошим.

Но у этого была скрытая цена.

Быть «умным» означало, что моя ценность больше не заключалась в «мне как личности», а в «моей умности».

Ум — это нечто, **что нужно демонстрировать.**

Пока это проявление сохраняется, я существую.

Как только это проявляется — я не умею что-то делать, я плохо сдал экзамен, я застрял в каком-то проекте — я уже не просто «не умею это делать», **я перестаю существовать как личность.**

Это уравнение было заложено в систему в тот момент:

Моя ценность = Мои результаты

а не «моя способность делать это = мой результат в этом деле».

А «весь я» равен «моим результатам в этот раз».

Как только это уравнение заложено, возникает следующий вывод: каждый раз, когда я говорю «не могу», речь идет не о данном деле, а о том, **остаюсь ли я** тем, кем я являюсь.

3

Раннее поседение — это событие, которое придает этому вопросу чрезмерное значение.

Раннее поседение — это не болезнь. Оно не влияет ни на какие функции. Но из-за него с определенного возраста я стал предметом обсуждений.

Конкретное содержание этих обсуждений я сегодня уже не помню. Но само ощущение от этих обсуждений осталось ясным — **я оказался в положении, когда все на меня**

смотрели.

Этот опыт того, что на тебя смотрят, оставляет глубокий след в душе ребёнка, у которого ещё формируется чувство собственного «я».

Этот отпечаток заключается в следующем:

На меня смотрят.

Не наблюдают за тем, как я учусь. Наблюдают, чтобы оценить меня.

А критерием оценки было поведение.

Поэтому с самого раннего возраста я стал чрезмерно заботиться о том, как я себя веду.

Каждый раз, выходя из дома, я тратил много времени на то, чтобы привести себя в порядок. Каждый раз, прежде чем что-то сказать, я прокручивал в голове, не оговорился ли я. Каждый раз, сталкиваясь с незнакомцем, я сначала оценивал, как он меня воспримет.

Все это — продолжение того раннего отпечатка.

Благодаря им я выгляжу внимательным и заботящимся о деталях. Но в их основе лежит не забота, а **страх быть признанным «несостоятельным»**.

4

В средней школе у меня были случаи, когда меня презирали некоторые люди.

Детали этих переживаний не важны. Важно то, что они добавили ещё один уровень к уравнению «моя ценность = мои достижения»:

Недостаточные результаты = отторжение.

После добавления этого уровня цена «неумения» стала не просто внутренним стыдом.

«Не уметь» также означало: меня могут исключить из компании. Я могу потерять своё место в этой группе. Я могу стать объектом насмешек.

Это социальный страх.

Он очень древний и присутствует почти у всех приматов — изгнание из группы в эволюционных масштабах времени представляет прямую угрозу выживанию.

Поэтому «не уметь» для меня — это не просто проблема обучения.

«Не умею» в моей нервной системе воспринимается как **угроза выживанию**.

5

Ключевые события, произошедшие после того, как я стал взрослым, усилили эту реакцию.

Когда я только начинал работать в такой компании, как Two Sigma, где вокруг были одни умные люди, я быстро обнаружил, что не отношусь к числу самых умных. Разумом я мог это принять — ведь всегда найдутся люди умнее — но эмоционально это вызвало ту самую древнюю реакцию:

Я недостаточно хорош. Меня вытеснят. Меня отвергнут.

Эта реакция не является рациональной. Она исходит из более глубоких слоев сознания.

Она заставила меня принять в той среде защитную стра-

тегию: не дать другим увидеть, что я не способен.

Как именно я не даю другим увидеть?

Либо избегая ситуаций, в которых может выявиться, что я не умею — не участвуя в определённых дискуссиях, не беря на себя определённые задачи, не демонстрируя свою работу по собственной инициативе.

Либо использовать свои языковые навыки, системное понимание, способность к глобальному анализу и проницательность в человеческих отношениях — те аспекты, **в которых я силен**, — чтобы компенсировать **те, в которых я слаб**.

Таким образом, окружающие видят человека с яркими чертами, а не те аспекты, в которых я не силен.

Эта стратегия эффективна в краткосрочной перспективе.

Но у неё есть долгосрочная цена:

Те навыки, которыми я не владею, так и остаются неотработанными.

Она там, и всегда будет там.

Я обхожу её разными способами, но она не исчезает. Каждый раз, когда она затрагивается, это вызывает ту же реакцию стыда.

И чем сильнее стыд, тем больше я стараюсь обойти её.

Чем больше я обхожу, тем меньше она развивается.

Чем меньше я с ней работаю, тем дольше она остаётся на своём месте.

Это идеальный замкнутый круг.

Чтобы разорвать этот круг, нужно признать одну вещь:
«не умею» не имеет отношения ко мне как к личности.

«Не умею» — это о моих текущих отношениях с каким-то навыком.

То, что тридцатилетний человек не владеет каким-то навыком, не означает, что он как личность несостоятелен. Это означает лишь то, что он ещё не уделил достаточно времени отработке этого навыка. И только.

В принципе, это понятно каждому.

Однако чтобы человек, с детства воспитанный в духе уравнения «ценность = результаты», **смог эмоционально** принять это, требуется практика.

Практика заключается не в том, чтобы повторять себе: «Ничего страшного».

Такие слова самоутешения не работают. Они слишком поверхностны. Они не способны противостоять более глубокой реакции.

Практика заключается в следующем:

Неоднократно ставить себя в ситуацию, когда «не получается», и обнаруживать, что с тобой всё в порядке.

То есть нужно сознательно создавать небольшие ситуации, в которых вы подвергаетесь «неудаче», а после этого наблюдать: я не оказался отвергнутым.

Меня не отвергли.

Через несколько дней я освоил эту часть, с которой не мог справиться.

Я, как личность, по-прежнему здесь.

Такой повторяющийся опыт постепенно переписывает это уравнение.

Не с помощью разума. С помощью опыта.

Опыт — это единственное, что может запечатлеться в самых глубинных слоях нервной системы.

7

Эта глава не избавит меня от чувства стыда навсегда.

Возможно, всю жизнь я в той или иной степени буду реагировать на слово «не умею». Эта реакция запечатлелась во мне, когда мне было пять, десять, пятнадцать лет, и она не исчезнет только потому, что я, будучи за тридцать, прочитала несколько книг.

Эта глава призвана сделать только одно: **помочь мне распознать эту реакцию.**

В следующий раз, когда я в очередной раз столкнусь с чем-то, чего я не умею, и вновь почувствую тот знакомый порыв «мне нужно сбежать», я надеюсь, что смогу про себя сказать:

«Это не имеет отношения ко мне как к личности». Это реакция, которая была заложена в мою систему с пяти лет. Она защищает меня от того, чтобы то раннее переживание не прорвалось наружу. Но мне сейчас не пять лет. Я могу решить остаться ещё на мгновение.

Могу задержаться ещё на мгновение.

Этого достаточно.

Каждый последующий раз, когда я задерживаюсь на мгновение, это уравнение понемногу переписывается.

Не быстро.

Но это сработает.

Глава 8. Я долгое время обходил базовые навыки, полагаясь на свой талант

1

Талант — это проклятие.

Я знаю, что это звучит как хвастовство. Но, пожалуйста, выслушайте меня до конца.

Проблема таланта не в том, что он делает тебя слишком сильным. Проблема таланта в том, что он **позволяет тебе добиваться результатов выше среднего уровня, не прилагая усилий к освоению базовых навыков.**

До двадцати лет это является преимуществом.

Но после тридцати лет он превращается в структурное бремя.

Ведь талант может довести вас не дальше, чем до «уровня выше среднего». Чтобы подняться выше, нужны базовые навыки. И чем больше вы полагаетесь на талант, чтобы достичь уровня выше среднего, тем меньше у вас базовых навыков.

Когда наступит тот момент, когда придётся полагаться на базовые навыки, вы обнаружите, что у вас в руках ничего нет.

Это особенно жестокое открытие.

2

Позвольте мне конкретно вспомнить, как я все эти годы обходил базовые навыки, полагаясь на талант.

Пение: с детства мне говорили, что я хорошо пою. Это «хорошо» было относительным по сравнению с одноклассниками. Я никогда по-настоящему не изучал теорию музыки, сольфеджио, тренировку слуха и контроль дыхания. И только на одном из песенных конкурсов — на мероприятии, которое было чуть более формальным, — я обнаружил, что на самом деле у меня ничего не получается. Моё «хорошо» было относительным по сравнению с теми, кто почти не тренировался. Стоило мне столкнуться с тем, кто действительно тренировался, как я оказался даже не на начальном уровне.

Баскетбол: с детства любил, в школе играл неплохо. Но и здесь я никогда по-настоящему не изучал базовые движения, силовую подготовку и игру в контакт. Только когда однажды сыграл с тем, кто действительно тренировался, я понял, что знал лишь самое поверхностное.

Двойная специальность по информатике: записался, посещал занятия, сдал экзамены, указал в резюме. Но на самом деле я сам прекрасно понимаю, сколько кода могу написать. Я так и не усвоил содержание тех курсов по-настоящему. Благодаря своей сообразительности я за неделю до экзамена пробегался по концепциям и получал неплохие оценки. Но это не значит, что я действительно умею.

Бакалаврская диссертация: отфутболил.

Устный экзамен по английскому для аспирантов: не сдал.

Two Sigma: устроился, проработал несколько лет, но главная проблема тех лет заключалась в том, что я так и не вошел в основной рабочий поток этой организации. Я всегда оставался на периферии. Моя работа не привела к четкому накоплению навыков, которыегодились бы мне в дальнейшем.

Позже я начал работать самостоятельно: проект заработал, приносил периодическую прибыль. Но я уже давно смутно подозревал о наличии бага в одном из ключевых инструментов, но так и не решился его исправить.

Каждый раз повторялась одна и та же схема:

С помощью таланта я проникал за эту дверь, но так и не усвоил того, что находилось за ней.

3

Почему сложилась эта схема?

Потому что талант делает «прохождение» слишком лёгким.

Обычный человек, желая пройти через дверь, должен освоить то, что находится за ней. Если он не освоит это, он не сможет пройти. Поэтому он вынужден учиться.

Я другой.

Я могу «пройти» с помощью интуиции, присутствия духа, языковых навыков, быстрого понимания системы, правильной оценки людей, а также подсказок, полученных от учителей и друзей — с помощью **этих вспомогательных способностей**.

Я прошел.

Но того, что находится за дверью, я на самом деле не изучал.

В следующий раз, когда я столкнусь с такой же дверью, я, возможно, смогу снова пройти через неё, используя эти вспомогательные способности.

И в следующий раз тоже.

Но рано или поздно я столкнусь с препятствием, преодолеть которое смогу только благодаря настоящему мастерству, приобретённому за этой дверью.

И тогда я обнаружу, что у меня нет запаса сил.

4

Я начал смутно ощущать это примерно в тридцать лет.

И это осознание не было вызвано каким-то драматическим событием.

Это было медленное, нарастающее, почти невозможное игнорировать ощущение: **у меня ничего нет.**

У меня было много переживаний. У меня было много идей. У меня было много моментов, когда меня хвалили.

Но у меня нет накопленного опыта.

У меня нет ни одной области, о которой я мог бы сказать: «В этом я действительно разбираюсь, я могу углубиться в это до любой степени».

Все мои «умения» поверхностны — я могу чётко объяснить, создать у других впечатление, что я разбираюсь, и с лёгкостью вести обычный разговор, — но ни одно из них не

выдерживает глубокого анализа.

Как только кто-то действительно заставляет меня углубиться в конкретную проблему, я обнаруживаю, что мои границы находятся на очень мелководье.

Это осознание наступает постепенно.

Оно не сражает меня с ног за один раз.

Оно год за годом, почти до ошеломления, напоминает мне:

Ты слишком много брал в долг, ты слишком долго остаёшься в долгу.

5

Долг за базовые навыки обязательно будет погашен.

И речь идет не о моральном смысле. Речь идет о физическом смысле.

Если вы хотите создать что-то по-настоящему глубокое, у вас должны быть базовые навыки, соответствующие этой глубине. Если их нет — значит, их нет. Никакой ум не сможет этого компенсировать.

Именно в такой ситуации я сейчас нахожусь.

То, чем я хочу заниматься — независимые исследования, действительно жизнеспособные проекты, системы, способные работать в долгосрочной перспективе, продукты, которые вселяют доверие у инвесторов, — не позволяет мне и дальше обходить фундаментальные навыки, полагаясь только на талант.

Всё это возможно только благодаря базовым навы-

кам.

Поэтому вопрос уже не в том, «стоит ли укреплять базовые навыки».

Вопрос в том:

Когда я начну их осваивать и смогу ли я выдержать тот стыд, который сопутствует этому процессу.

6

Процесс отработки базовых навыков для человека с таким характером, как у меня, сопряжён с особыми мучениями.

Обычные люди, осваивая азы, начинают с нуля. Им нечего защищать. Они просто пришли учиться. Не получилось — попробуют ещё раз.

Мне же, чтобы наверстать упущенное в базовых навыках, сначала нужно признать одну вещь:

Мне уже за тридцать, а я до сих пор занимаюсь этим.

Каждый раз, когда эта мысль всплывает в голове, я испытываю чувство стыда.

И этот стыд не беспричинный — объективно я действительно уже за тридцать и до сих пор наверстываю то, что следовало бы освоить в двадцать лет. Это не мания преследования. Это факт.

Но факт есть факт.

Факт нельзя изменить.

Единственное, что я могу изменить, — это: **я могу признать этот факт и начать наверстывать упущенное, либо продолжать уклоняться от него и оставаться в дол-**

гу.

Я уже более десяти лет уклоняюсь от этого.

Если я буду уклоняться ещё десять лет, мне исполнится сорок, а я так и не погашу долг.

К тому времени ситуация станет ещё сложнее.

7

Я хочу закончить эту главу не столь мягкой фразой:

Долг по базовым навыкам не исчезнет из-за чувства стыда.

Но его можно погасить с помощью тренировок.

В этом деле нет коротких путей.

Ни одна книга не поможет мне обойти базовые навыки.

Ни один инструмент искусственного интеллекта не поможет мне обойти базовые навыки. Ни один умный напарник не поможет мне обойти базовые навыки.

Базовые навыки можно оттачивать только час за часом.

И каждый час тренировок для такого человека, как я, требует сначала преодолеть чувство стыда: «Я до сих пор занимаюсь этим?».

Этого нельзя избежать.

Но каждый раз, когда я преодолеваю этот слой стыда, он становится чуть тоньше.

К сотому часу тренировок она станет очень тонкой.

К третьему сотни часов она практически исчезнет.

И тогда я обнаружу одну вещь: **этот слой стыда никогда не был связан с самим делом.**

Она связана с моим старым представлением о себе.

А старое представление о себе можно заменить на более новое.

Глава 9. Я не верю, что обычный я тоже могу

один

Я верю в себя, когда нахожусь на пике своих возможностей.

В те моменты я полна вдохновения, энергии, проникательности, здравого суждения, способности дать людям почувствовать, что их замечают, способности объединять разрозненную информацию в целостную структуру и способности вдохновлять группу людей.

В те моменты я был таким, каким мне нравилось быть.

В те моменты я верила, что «я могу».

Но это состояние не является постоянным.

Каково же мое обычное состояние?

Моя обычная жизнь такова: утром я просыпаюсь немного уставшей. Мозг работает не так быстро. Мне нужно время, чтобы разобраться в какой-то проблеме. При написании кода я застреваю. В общении с людьми нет тех озаряющих моментов. Я делаю всё медленно. Меня легко вывести из равновесия. Я легко отвлекаюсь. Я допускаю ошибки. Я забываю о вещах.

Мое **обычное** состояние — это состояние **обычного человека**.

И я не верю, что этот обычный человек способен чего-то

добиться.

2

Это звучит странно.

По логике вещей, большинство дел в мире совершают именно обычные люди.

Не гении. Не люди, находящиеся на пике своих возможностей. А обычные люди, находясь в обычном состоянии, день за днём, добиваются этого.

На интеллектуальном уровне я это понимаю.

Но в моей внутренней структуре **субъектом**, совершающим действия, всегда остается я, находящийся в состоянии пика.

Моё «я» в обычном состоянии в моей внутренней истории представляет собой **переходное состояние** — передышку между периодами пика.

Он не является субъектом. Он — промежуток.

Поэтому, когда я нахожусь в обычном состоянии, у меня возникает смутное беспокойство: что мне следует вернуться в состояние пика, прежде чем приступить к делу. То, что я создаю сейчас, не может представлять меня. Подожду, пока мое состояние улучшится, и тогда займусь этим.

Но состояние не наступает.

Или настроение приходит, но длится всего несколько часов.

А для выполнения работы требуются сотни, тысячи часов.

Я пытаюсь восполнить сотни и тысячи часов работы

несколькими часами периодических всплесков творческой энергии.

Не хватает.

Я никогда не смогу заполнить это время.

3

Вот почему я столько раз начинал, но так и не доводил дело до конца.

Дело не в отсутствии способностей.

Дело в том, что я работаю только в том состоянии, которое мне нравится.

А это состояние само по себе — редкость.

Оно должно было бы быть подарком, который изредка появляется в повседневной работе.

Но я воспринял его как входной билет в повседневную работу.

Если не получаю «пропуска», я не выхожу на работу.

В результате большую часть времени меня нет на рабочем месте.

4

Позвольте мне объяснить это более конкретно.

То, чем я сейчас должен заниматься — довести основной проект до уровня, при котором он действительно сможет работать в долгосрочной перспективе, довести код до уровня, заслуживающего доверия, и довести структуру сотрудничества до уровня, при котором она действительно будет функционировать, — все это требует участия меня **в обычном**

состоянии.

Для этого не требуется вдохновения. Требуется повторение.

Для этого нужна не проницательность, а проверка.

Для них нужна не способность прозревать суть вещей, а способность снова и снова прорабатывать детали.

Для этого нужна не способность вдохновлять людей, а способность стабильно выполнять взятые на себя обязательства.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.