КОГДА ПРИВЫЧКА ВСТРЕЧАЕТ МАШИНУ



Григорий Пикельман

Когда привычка встречает машину

https://litres.ru/74796062
SelfPub; 2026

Аннотация

Вы замечали, как быстро летит время, когда всё делает подсказка?

Мы привыкли экономить усилия. Умные алгоритмы пишут за нас письма, предлагают решения и убирают любое трение. Но что происходит с нашим мозгом, когда мы перестаём ошибаться, скучать и начинать что-то сами?

На примере истории Льва — диспетчера, который слишком сильно доверился ИИ, — эта книга исследует границы искусственного интеллекта. Здесь нет мотивационных лозунгов. Вместо них — свежие данные нейробиологии, психологии привычек и честный разговор о том, почему среда всегда сильнее характера.

Как не превратиться из создателя в потребителя? Как сохранить способность видеть возможности там, где их не видит алгоритм? И почему настоящая удача приходит не к самым быстрым, а к тем, кто остался «здесь и сейчас»

Вы узнаете:

Почему сила воли — это плохая метафора, а среда — главный режиссёр наших действий.

Как перестроить своё взаимодействие с технологиями, чтобы оставаться автором своей жизни.

Содержание

Часть первая: Этот лёд до нуля градусов 5
Часть вторая: Мозг, который экономит Комната, 32
в которой пахнет кофе Есть эксперимент,
который я люблю пересказывать, потому что он
простой и не требует ни сканера, ни статистики.
В двух тысячах тринадцатом году группа
исследователей попросила студентов зайти в
комнату, где пахло кофе, и выполнить несколько
заданий. Другая группа зашла в комнату, где
пахло свежей выпечкой.
Конец ознакомительного фрагмента. 48

Григорий Пикельман
Когда привычка встречает машину

Часть первая: Этот лёд до нуля градусов

Лев и пять отжиманий

Я познакомился со Львом в кофейне на Лиговском проспекте в феврале две тысячи двадцать шестого года. Он сидел у окна с ноутбуком, на экране был открыт диспетчерский интерфейс — карта города, усеянная зелёными и красными точками, — а рядом стояла чашка остывшего американо, к которой он не притрагивался минут сорок. Мы разговорились о том, как трудно что-то менять.

Не в глобальном смысле — не «изменить жизнь», — а в мелком, почти унизительно мелком. Он рассказал мне про пять отжиманий. «Я тогда прочитал где-то, что надо начинать с такого маленького шага, чтобы мозг не успел испугаться.

Пять отжиманий. Не пятьдесят. Пять.

Я подумал: это же можно сделать, правда? Даже я могу

сделать пять отжиманий. Даже в плохой день.

Даже пьяный, наверное, могу». Он сделал их в первый день. И во второй.

И в третий. «На четвёртый я забыл. Просто забыл.

Утром была запарка на работе, я вышел из дома в семь, вернулся в девять, поел и лёг. И только в постели вспомнил: ёлки, отжимания. Ну, думаю, завтра сделаю десять, наверстаю».

На пятый он сделал семь. На шестой выпил с друзьями. На седьмой проснулся с головной болью и решил, что «система сломалась».

«Знаешь, что самое дурацкое? Я не почувствовал себя побеждённым. Я почувствовал себя глупым.

Как будто я не справился с задачей, которую придумал для детского сада». Лев не знал тогда — и, честно говоря, не знает до сих пор, — что его провал не имеет отношения ни к глупости, ни к слабости. Он имеет отношение к конструкции.

К тому, как устроена задача. К тому, где она происходит, что её запускает и что происходит после. И самое важное: к тому, что произошло потом, когда в его жизнь вошла машина.

Ироничное продолжение

Осенью две тысячи двадцать пятого года Лев начал пользоваться инструментом на основе искусственного интеллекта для рабочих писем. Не потому что письма были сложны-

ми — они были скучными. Он диспетчер, ему нужно было писать вещи вроде: «Добрый день, коллеги.

Машина номер А-472 задерживается на два часа из-за ремонта на трассе. Просьба скорректировать график разгрузки. С уважением, Лев».

Такие письма можно писать с закрытыми глазами. Но их было много. И они отнимали ту часть дня, которую Лев называл «мёртвым временем» — не сложным, не творческим, просто тупым.

Инструмент предложил: «Хотите, я буду писать это за вас? Вы даёте мне факты, я даю вам текст. Вы проверяете и отправляете».

Лев согласился. Через шесть месяцев он обнаружил, что не помнит, когда последний раз писал от руки больше трёх предложений. Его пальцы на клавиатуре всё ещё двигались — он набирал ответы в чатах, заполнял формы, ставил галочки, — но решение о том, что написать в письме, всё чаще принимал не он.

«Я открываю Пустой экран, — сказал он мне, — и жду. Секунду, две, три. Раньше я думал: так, что тут важно сказать.

Теперь я думаю: сейчас появится подсказка». Подсказка появлялась. И чаще всего она была правильной.

Алгоритм знал его стиль, его типичные формулировки, его обычные ответы на обычные ситуации. Он не ошибался. Он был лучше Льва в написании этих писем — быстрее, точ-

нее, без опечаток.

И именно это было проблемой, которую Лев не мог сформулировать.

Что показывают сканеры

Прежде чем мы пойдём дальше, нужно разобраться с одной вещью, которая лежит в основе всей этой книги. Она звучит просто, но имеет неприятные последствия. Привычка — это не решение.

Привычка — это ассоциация. В двух тысячах шестнадцатом году Венди Вуд, профессор психологии и бизнеса Университета Южной Калифорнии, опубликовала в Annual Review of Psychology обзор, который суммировал три десятилетия исследований привычек. Главный вывод: примерно сорок три процента наших ежедневных действий мы совершаем автоматически, без осознанного решения.

Не потому что мы ленивые или невнимательные. Потому что так устроен мозг — он экономит ресурсы там, где может. Привычка запускается контекстом.

Не мотивацией, не силой воли, не желанием. Контекстом. Местом, временем, последовательностью действий, запахом, звуком, эмоциональным состоянием — всем тем, что в момент формирования привычки было рядом с действием.

В экспериментах на животных это видно с предельной ясностью. Если крысу тренировали нажимать на рычаг в определённой клетке с определённым запахом, а потом помещали в другую клетку с другим запахом, привычка исчезала.

Животное переставало нажимать на рычаг автоматически.

Оно начинало действовать целенаправленно — медленно, осторожно, оценивая последствия. Стоило вернуть его в исходную клетку — и автоматизм возвращался. С людьми происходит то же самое, только мы этого не замечаем, потому что не можем «переставить» себя в другую клетку и посмотреть, что изменится.

В двух тысячах пятом году Вуд и её коллеги опубликовали исследование студентов, переводившихся в другой университет. Те, кто переезжал, теряли часть старых привычек — но только те, которые были привязаны к конкретным контекстам, не сохранившимся на новом месте. Студенты, которые читали газету в компании друзей, продолжали читать её, если находили новую компанию.

Те, кто читал в одиночестве в определённом кафе, — теряли привычку, потому что кафе исчезало из их жизни. Это не метафора. Это механика.

И вот здесь возникает Вопрос, который Лев не задал, потому что не знал, что его можно задать. Если привычка — это ассоциация между контекстом и действием, то что происходит, когда контекст начинает предлагать действие? Не ждать, пока вы вспомните.

Не надеяться, что вы сделаете усилие. А предложить. Мягко.

Вовремя. С учётом вашего прошлого поведения. Машина, которая пишет письма за Льва, не просто экономит его

время.

Она становится частью контекста. Она становится стимулом.

Лёд, который трескается

Есть физическая картина, которую любят приводить в популярных лекциях: лёд, нагретый от минус десяти до минус одного градуса, всё ещё лёд. Термометр ползёт, а на вид — ничего. Ни одной видимой перемены.

А потом, при нуле, он тает. То же самое тепло, то же самое усилие — и вдруг фазовый переход. Эта картина красива, и в ней есть доля правды: многие процессы накапливаются под поверхностью, пока не переломятся.

Но у неё есть тёмная сторона, о которой в лекциях обычно молчат. Лёд может не только растаять. Он может треснуть.

И трещина пройдёт не там, где вы планировали. В две тысячи двадцать шестом году исследователи из Италии и Германии опубликовали работу в PNAS, которая заставила пересмотреть одну из самых устойчивых идей популярной психологии — идею о том, что самоконтроль похож на батарейку, которая садится. Они посадили четыреста сорок семь человек выполнять задачи на самоконтроль: подавлять эмоции, называть цвет шрифта вместо прочитанного слова, выбирать противоположный ответ.

Не пятнадцать минут, как в старых экспериментах, а сорок пять. Потом участники играли в экономическую игру, где нужно было решать: сотрудничать или атаковать, нака-

зывать или прощать. И параллельно исследователи снимали электроэнцефалограмму.

Результат был неприятным. Те, кто сорок пять минут держал себя в руках, начинали вести себя агрессивнее, меньше сотрудничали, хуже оценивали последствия. А в их мозге — конкретно в левой нижней лобной извилине и правой средней височной области, то есть в зонах, отвечающих за торможение и принятие решений, — усиливались дельта-волны.

Тот самый ритм, который обычно видят у человека в глубоком сне. Их префронтальная кора не «устала» в бытовом смысле. Она заснула.

Локально. В то время как человек продолжал сидеть с открытыми глазами и отвечать на вопросы. Самое тревожное в этом исследовании — не сама находка.

Тревожно то, что участники не чувствовали этого перехода. Они не говорили: «Всё, я выдохся, мне нужно остановиться». Они продолжали думать, что контролируют себя.

А мозг уже перешёл в режим энергосбережения и отключил тормоза. Если соединить это с картиной льда, получается неудобная вещь. Усилие, которое вы прикладываете, чтобы «держаться», не просто не даёт немедленного результата.

Оно имеет побочный эффект, который вы не замечаете, пока не станет поздно. Вы тренируете не только привычку. Вы тренируете истощение той самой системы, которая должна эту привычку поддерживать.

Почему среда сильнее характера

В популярной литературе о привычках есть устойчивый сюжет: «найди мотивацию», «укрепи дисциплину», «стань сильнее». Этот сюжет продаётся хорошо, потому что он льстит читателю. Он говорит: проблема в тебе, но ты можешь её решить, если постараешься.

Наука говорит другое. В интервью для Monitor on Psychology в январе две тысячи двадцать шестого года Венди Вуд сформулировала это предельно ясно: «Привычки не развиваются через мотивацию. Это поведения, которые складываются со временем через повторяющийся опыт, приносящий награду».

И дальше: «Привычки меняются через изменение контекста. Психологи могут помочь пациентам определить контексты, в которых они наиболее склонны к проблемному поведению, и работать вместе над изменением контекста». Это не значит, что мотивация бесполезна.

Она полезна для единичных решений. Куда отдать ребёнка в сад. Какую пенсионную программу выбрать.

Стоит ли менять работу. Мотивация и осознанное решение работают в точках выбора. Но привычка — это не точка выбора.

Привычка — это то, что происходит между точками выбора. Утром, когда вы чистите зубы. По дороге на работу, когда вы достаёте телефон.

Вечером, когда вы открываете холодильник. В этих моментах мотивация не участвует. Контекст участвует.

Лев делал пять отжиманий в квартире, где не было ни турника, ни коврика, ни определённого места. Он делал их «когда вспомнит». А «когда вспомнит» — это не триггер.

Это лотерея. Если бы он повесил турник в дверном проёме спальни — так, чтобы утром, выходя из комнаты, он проходил под ним, — привычка имела бы шанс. Не потому что турник волшебный.

Потому что он стал бы частью контекста. Частью утреннего маршрута. Тем, что попадается на глаза до того, как мозг успевает сказать «не сегодня».

Но Лев не повесил турник. Он положил коврик в шкаф. Коврик в шкафу — это не контекст.

Это намерение, спрятанное в темноту.

Машина как контекст

А теперь вернёмся к письмам. Лев начал пользоваться ИИ, потому что письма были скучными. Алгоритм убрал трение.

Это классический ход: если действие требует меньше усилий, люди с большей вероятностью его выполняют. Банально, но работает. Проблема в том, что машина убрала трение за него.

Она не ждала, пока он построит систему. Она встроилась в его систему и стала её частью. В октябре две тысячи двадцать пятого года IEEE Internet Computing опубликовал концептуальную модель, которая описывает именно этот процесс.

Авторы назвали её «парадоксом когнитивной разгрузки»

в сотрудничестве человека и ИИ. Суть: когда интеллектуальная система берёт на себя часть когнитивной работы, человек может либо усилиться (если система поддерживает критическое мышление и оставляет пространство для собственных решений), либо деградировать (если система просто убирает усилие, не требуя ничего взамен). Модель выделяет три динамики: когнитивная разгрузка и атрофия, гибридные эпистемологии и напряжение между автоматизационной предвзятостью и человеческой автономией.

Переведу на человеческий. Первое: если вы всё чаще отдаёте машине решение, вы теряете способность принимать его сами. Не потому что машина «забирает» её.

Потому что навык не тренируется. Второе: вы начинаете считать знанием то, что машина вам предложила, даже если не проверяли. Третье: вы склоняетесь к тому, что предлагает автоматика, потому что это проще, чем сопротивляться.

Лев не заметил, как перестал начинать. Он всё ещё заканчивал. Отправлял письма, принимал решения, подписывал документы.

Но начало — тот момент, когда вы смотрите на пустой экран и решаете, что сказать, — это начало всё чаще делал не он. Он открывал пустой экран. Ждал три секунды.

Появлялась подсказка. Через полгода он уже не помнил, как это — не ждать.

Историческая рифма: от конторских книг до автозаполнения

Это не первая эпоха, когда инструмент начал брать на себя часть человеческого усилия, а люди не заметили, что изменились. В конце девятнадцатого века в конторах и банках работали писари. Их задача была простой: переписывать документы от руки.

Красиво, разборчиво, без ошибок. Это была работа, которая требовала внимания, тренировки и определённого рода гордости — хороший писарь ценился. Потом появились пишущие машинки.

Потом — копировальные аппараты. Потом — компьютеры с текстовыми редакторами. Каждый шаг убирал трение.

И каждый шаг делал навык рукописного письма менее важным для выживания. Никто не издавал декрет о том, что писари больше не нужны. Просто постепенно оказалось, что людей, которые умеют писать красиво и быстро от руки, стало меньше.

Не потому что они деградировали. Потому что среда перестала требовать этого навыка. С привычками происходит то же самое, но на уровне отдельного человека.

Когда вы перестаёте начинать письмо — формулировать первую фразу, искать точку входа в мысль, — вы теряете не просто навык. Вы теряете точку, в которой формируется намерение. Намерение — это не желание.

Это решение начать. И если это решение всё чаще принимает подсказка, то что остаётся от вашего намерения? Лев не смог ответить на этот вопрос в две тысячи двадцать пятом.

Он просто заметил, что стал быстрее писать письма и медленнее думать о том, что в них написать. Он назвал это «оптимизацией». Я назвал бы это чем-то другим, но у меня нет слова, которое не звучало бы как морализаторство.

Пока нет.

Что остаётся от вас

Есть формула, которую я буду проверять на прочность всю книгу: самый практичный способ изменить то, кто вы есть, — изменить то, что вы делаете. Звучит просто. Но у неё есть обратная сторона, о которой почти не говорят, потому что мы только сейчас входим в мир, где машины предлагают следующий шаг до того, как вы его сформулировали.

Если то, что вы делаете, всё чаще определяется подсказкой, то кто вы? Это не философский вопрос. Это практический вопрос, который встаёт перед каждым, кто пользуется инструментами, убирающими трение.

И ответ на него зависит не от того, насколько хорош алгоритм. Он зависит от того, что вы делаете в те моменты, когда алгоритм молчит. Потому что именно в эти моменты — пустого экрана, тишины, отсутствия подсказки — формируется то, что мы называем волей.

Не силой воли в смысле «заставить себя». А волей в смысле «выбрать направление, когда никто не подсказывает». Лев не заметил, как перестал выбирать направление.

Он просто стал быстрее. И медленнее. В следующих частях мы разберём, что происходит в мозге, когда привычка

формируется и когда она ломается.

Мы посмотрим, почему среда сильнее характера и почему это хорошая новость. Мы дойдём до границ искусственного интеллекта — не тех границ, о которых пишут в новостях, а тех, которые проходят внутри человека, между тем, что он решает, и тем, что за него решают. И мы попробуем понять, как всё это — привычки, алгоритмы, случайность — складывается в то, что люди называют удачей, успехом и богатством.

Лёд пока не растаял. Но трещина уже пошла.

Диспетчер до машины: как работали люди, которые держали в голове весь город

Чтобы понять, что именно теряет Лев — и что, возможно, приобретает, — стоит посмотреть на профессию, которая была его предшественницей. Не буквально: Лев работает в логистике, а не на железной дороге. Но по сути его работа — та же.

Он держит в голове карту, которая постоянно меняется, и принимает решения в реальном времени. Диспетчерская служба на железных дорогах возникла из катастрофы. В середине девятнадцатого века на одной из узловых американских станций случился чудовищный затор: поезда шли с обеих сторон, пути были забиты, движение остановилось.

Тогда один из главных инженеров дороги примчался на место и стал решать «одну из самых потрясающих шахматных задач в мире» — сбивал вагоны на запасные пути, раз-

дёргивал составы, уплотнял, выбрасывал поезда на полустанки, пока не расшил узел. Так родился первый диспетчер. Так из хаоса родился план и командир-плановик.

До появления телефона и телеграфа диспетчер держал в голове то, что сейчас держит в интерфейсе. В комнате диспетчера на узле Дебальцево в тридцатые годы прошлого века стоял громадный стол, перед ним — выверенные часы, на стене — вертикальная панель, от которой на металлической шарнирной гармошке тянулся телефонный микрофон. Гармошка помогала микрофону следовать за ртом диспетчера, не заставляя того тянуться.

Рядом — громкоговоритель селекторной связи: все станции на протяжении двухсот километров. Ежесекундно слышались выкрики: «Диспетчер!» — тихо, почти неслышно. Диспетчер отзывался, не поворачивая головы, и слова его «прямо падали в микрофон».

Три тысячи гружёных вагонов в сутки выбрасывал этот узел и три тысячи порожняка принимал на свои пути — не считая транзитных поездов, пассажирских, поездов с солью, металлом, хлебом. И всё это держалось в голове одного человека, который слышал в громкоговорителе не слова, а вой: «Зуы-зу-эч-уэ!» — и привычным ухом разбирал в этом громоподобном вое слово «диспетчер». Это была работа, в которой привычка имела совершенно конкретную форму.

Не «полезная привычка» в смысле «делать зарядку». А профессиональный автоматизм: умение слышать сквозь

шум, мгновенно оценивать ситуацию, принимать решение и отдавать команду, не тратя времени на рефлексию. Диспетчер не «думал» в бытовом смысле.

Он работал — как работают обученные нейронные сети: быстро, безошибочно в знакомых ситуациях и с характерным «чувством», когда что-то не так. В американских интервью с железнодорожными диспетчерами пятидесятых годов сохранилась фраза: «Это была настоящая шахматная игра. Но тебе не нравится этот мат».

Другой диспетчер говорил: «Нужен был хороший, острый ум и быстрая рука. И умение скрывать некоторые свои ошибки». Это не метафоры.

Это описание навыка, который формировался годами и который нельзя было «скачать». Советские диспетчеры работали в ещё более жёстких условиях. Иван Софронович Ажиенко, поездной диспетчер в Топках и Карасуке, вспоминал: на однопутном участке требовался «высочайший профессионализм», чтобы с минимальным временем скрестить два поезда, идущих навстречу друг другу.

Работали на двадцатидвухпарном графике — двадцать два поезда туда и столько же обратно за сутки. При жезловой системе это требовало «много возни» и времени. Успеха добивались за счёт увеличения числа раздельных пунктов: между разъездами «навтыкали» ещё по разъезду, чтобы перегонное время хода было не более восьми-десяти минут.

Заметьте: это решение — не про мотивацию. Это про кон-

струкцию. Они не заставляли себя работать быстрее.

Они изменили среду так, чтобы быстрая работа стала возможной.

Что машина делает с этим навыком Вернёмся к Льву. Он не диспетчер поездов. Он диспетчер грузовиков.

Но его работа устроена похоже: карта, поток, решения в реальном времени. И в его работе тоже есть навык, который формировался годами: умение видеть, где сейчас будет пробка, какой маршрут сработает, какого водителя куда поставить. ИИ не заменил этот навык целиком.

Он заменил его часть. Ту часть, которая связана с написанием писем и типовых сообщений. Ту, где не нужно было думать о карте.

Ту, где можно было действовать на автопилоте. Это важное различие, которое почти не обсуждается в популярной литературе. Машина не забирает у вас всё.

Она забирает трение. А трение — это не только то, что мешает. Трение — это то, что тренирует.

В октябре две тысячи двадцать пятого года IEEE Internet Computing опубликовал концептуальную модель, которая описывает именно это. Авторы назвали её «парадоксом когнитивной разгрузки» в сотрудничестве человека и ИИ. Модель выделяет три взаимосвязанные динамики: когнитивная разгрузка и атрофия, возникновение гибридных эпистемологий и напряжение между автоматизационной предвзятостью и человеческой автономией.

Переведу на человеческий. Первое: если вы всё чаще отдаёте машине решение, вы теряете способность принимать его сами. Не потому что машина «забирает» её.

Потому что навык не тренируется. Второе: вы начинаете считать знанием то, что машина вам предложила, даже если не проверяли. Третье: вы склоняетесь к тому, что предлагает автоматика, потому что это проще, чем сопротивляться.

Это не гипотетическая угроза. Исследование, опубликованное в Frontiers in Psychology в ноябре две тысячи двадцать пятого года, описывает это через концепцию когнитивной нагрузки. Снижение внешней нагрузки — той, что связана с лишними усилиями, — полезно.

Но технология, которая снижает главную нагрузку — ту, что направлена на обучение и глубокое вовлечение, — может иметь негативный эффект в долгосрочной перспективе. В контексте стресса и совладания с ним это означает: ИИ может облегчить текущее бремя, но рисковать потерей потенциала для построения долгосрочной устойчивости. Проще говоря: когда машина пишет за вас письмо, вы не тренируетесь писать письма.

Когда машина предлагает решение, вы не тренируетесь решать. Когда машина думает за вас, вы не тренируетесь думать. И самое коварное: вы этого не замечаете, потому что результат улучшается.

Письма становятся быстрее и точнее. Решения — не обязательно лучше, но быстрее. Ощущение компетентности

растёт.

А сама компетентность — та, что была в мышцах и извилинах, — тихо уходит.

Лев через год Я встретился со Львом снова в январе две тысячи двадцать седьмого года. Он всё ещё работал в той же компании, всё ещё был диспетчером. Но что-то изменилось в том, как он говорил о своей работе.

«Я стал быстрее, — сказал он. — Реально быстрее. Я закрываю смену на час раньше, чем раньше. Письма, отчёты, сводки — всё летит».

Я спросил, что он делает с освободившимся часом. Он пожал плечами. «Ничего.

Смотрю ютуб. Или просто сижу». Потом добавил, подумав: «Знаешь, что странно?

Я не могу вспомнить, о чём писал вчера. Я помню, что писал. Но не помню, что именно.

Как будто это был не я». Это не жалоба на память. Это описание чего-то более тонкого.

Лев не потерял способность писать. Он потерял след от writing — тот след, который остаётся, когда вы сами формулируете мысль, сами ищете слово, сами решаете, что важно сказать. Этот след и есть то, из чего складывается ощущение авторства собственной жизни.

Когда машина убирает трение, она убирает и след. Есть исследование, которое помогает понять, что происходит. В обзоре, опубликованном в начале две тысячи двадцать ше-

стого года, автор предлагает альтернативную рамку для интерпретации данных о связи использования ИИ и когнитивных способностей.

Вместо «когнитивного снижения» он предлагает говорить о «когнитивном перераспределении»: ресурсы не исчезают, они перемещаются — от задач, которые можно эффективно передать машине, к функциям более высокого порядка: оценке, синтезу, стратегическому направлению, метакогнитивному надзору. Это оптимистичная интерпретация. И она может быть верной — при одном условии.

Условие простое: человек должен использовать освободившиеся ресурсы для этих высших функций. А не для ютуба. Лев не использовал.

Он просто стал быстрее закрывать смену. И медленнее думать о том, что он делает.

Почему это имеет значение для удачи На этом месте нужно сделать шаг в сторону и объяснить, почему история Льва — это не просто история об эффективности. Это история о том, как складывается то, что люди называют удачей. Удача — плохое слово.

Оно предполагает что-то, что случается с вами, как погода. Но исследования и наблюдения за успешными людьми (не в смысле «богатыми», а в смысле «теми, кто достиг того, чего хотел») показывают другое: удача — это не событие. Это подготовленность к событию.

Человек, который годами тренировал навык замечать воз-

можности, видит возможность там, где другой видит шум. Человек, который годами тренировал навык формулировать мысли, может ухватить идею в момент, когда она появляется. Человек, который годами тренировал навык принимать решения в условиях неопределённости, не парализуется, когда ситуация меняется.

Это не мистика. Это накопленный потенциал. И здесь возникает вопрос, который я не могу решить до конца, но который стоит задать: что происходит с накопленным потенциалом, когда трение исчезает?

Если вы никогда не писали письма сами, у вас не формируется «след» от формулирования. Если вы никогда не принимали решение без подсказки, у вас не формируется «мышца» выбора. Если вы никогда не проходили через скуку черновика, у вас не формируется способность выдерживать неопределённость до того, как появится ответ.

Машина делает вас быстрее. Но удача приходит не к быстрым. Удача приходит к готовым.

Готовность — это не скорость. Это глубина. Это то, что накопилось под поверхностью, пока вы делали что-то медленно и трудно.

Лёд нагревается. Но трещина идёт не от тепла. Она идёт от того, что структура не выдержала нагрузки, к которой её не готовили.

Диспетчерская школа: привычка без алгоритма Вернёмся к железной дороге. Это не ностальгия. Это лаборатория.

Советская диспетчерская школа была построена на принципе, который сегодня звучал бы странно: человек должен видеть систему целиком. Не отдельные поезда, не отдельные станции, а поток. Диспетчер не «обрабатывал заявки».

Он держал в голове картину, которая менялась каждую минуту, и корректировал её так, чтобы она не рассыпалась. В тридцатые годы на узле Дебальцево работали так: вертикальная панель на стене, выверенные часы, селекторный громкоговоритель на две сотни километров, микрофон на шарнирной гармошке. Диспетчер слышал не слова, а вой: «Зуы-зуэч-уэ!» — и привычным ухом разбирал в этом громоподобном вое слово «диспетчер».

Три тысячи гружёных вагонов в сутки, три тысячи порожняка, транзитные поезда, пассажирские, составы с солью, металлом, хлебом. Всё это проходило через один узел, и всё это держалось в голове одного человека. Это была привычка особого рода.

Не «полезная привычка» в смысле зарядки по утрам. Это был профессиональный автоматизм: способность слышать сквозь шум, мгновенно оценивать ситуацию, принимать решение и отдавать команду, не тратя времени на рефлексию. Диспетчер не думал в бытовом смысле.

Он работал — как обученная нейронная сеть: быстро, безошибочно в знакомых ситуациях и с характерным «чувством», когда что-то не так. Иван Софронович Ажиенко, поездной диспетчер в Топках и Карасуке, вспоминал: на од-

нопутном участке требовался «высочайший профессионализм», чтобы с минимальным временем скрестить два поезда, идущих навстречу друг другу. Работали на двадцатидвухпарном графике — двадцать два поезда туда и столько же обратно за сутки.

При жезловой системе это требовало «много возни» и времени. Успеха добивались за счёт увеличения числа раздельных пунктов: между разъездами «навтыкали» ещё по разъезду, чтобы перегонное время хода было не более восьми-десяти минут. Заметьте, что здесь произошло.

Они не заставляли себя работать быстрее. Они изменили среду так, чтобы быстрая работа стала возможной. Это ровно тот принцип, который позже ляжет в основу всех серьёзных исследований привычек: среда сильнее характера.

Но они пришли к нему не через психологию. Они пришли к нему через практику, потому что по-другому было нельзя. В американских интервью с железнодорожными диспетчерами пятидесятых годов сохранилась фраза: «Это была настоящая шахматная игра.

Но тебе не нравится этот мат». Другой диспетчер говорил: «Нужен был хороший, острый ум и быстрая рука. И умение скрывать некоторые свои ошибки».

Это не метафоры. Это описание навыка, который формировался годами и который нельзя было «скачать».

Что случилось, когда пришли машины Автоматизация диспетчерских служб началась не вчера. В семидесятые и

восьмидесятые годы на железных дорогах появились первые системы автоматического управления движением: маршрутно-релейная централизация, диспетчерская централизация, позже — компьютерные системы. Они не заменили диспетчера целиком.

Они заменили часть его работы: рутинные операции, которые раньше требовали внимания и памяти. И вот что интересно. Сами диспетчеры — те, кто застал переход, — описывали это не как «облегчение», а как изменение качества работы.

Старые диспетчеры говорили, что раньше они чувствовали поток. Они могли предсказать затор за десять минут до того, как он возникал, потому что держали в голове всю картину. После автоматизации картина стала фрагментированной: система показывала то, что нужно было показать, но не то, что диспетчер раньше видел сам.

Это не романтизация «старых добрых времён». Автоматизация спасла тысячи жизней и сделала движение безопаснее. Но она изменила тип навыка, который требовался от человека.

Вместо того чтобы держать в голове всю картину, диспетчер научился читать то, что показывает система, и вмешиваться, когда система ошибается. Это другой навык. Не хуже.

Другой. И у этого другого навыка есть уязвимость, которую старые диспетчеры не знали. Если система показывает неполную картину, а вы привыкли доверять системе, вы не

заметите, что чего-то не хватает.

Потому что у вас нет привычки держать картину целиком. У вас есть привычка читать экран.

Нейробиолог о пустом экране Я позвонил нейробиологу — назову её Анна, — которая работает в одной из европейских лабораторий и занимается префронтальной корой. Я спросил её, что происходит в мозге, когда человек перестаёт начинать. Она ответила не сразу.

Потом сказала: «Понимаешь, в чём штука. Префронтальная кора — это не мышца, которая качается от усилия. Это система, которая учится через ошибки предсказания.

Когда ты начинаешь что-то сам — формулируешь первую фразу, выбираешь первый шаг, — твой мозг генерирует гипотезу и проверяет её. Он ошибается, корректируется, запоминает. Это и есть обучение».

«А когда ты ждёшь подсказку?» «Тогда ты не генерируешь гипотезу. Ты оцениваешь чужую. Это тоже навык, но другой.

И он не тренирует ту же самую цепь. Он тренирует цепь оценки, а не цепь генерации. Если ты делаешь это годами, цепь генерации слабеет — не потому что атрофируется физически, а потому что перестаёт быть основной.

Мозг оптимизирует то, что используется». Я спросил, есть ли данные, которые это подтверждают. «Есть косвенные.

Исследования когнитивной разгрузки показывают, что когда люди перекладывают задачу на внешний носитель — бумагу, калькулятор, поисковик, — они запоминают мень-

ше. Это известно давно. Но с ИИ есть разница: раньше ты перекладывал хранение, а теперь ты перекладываешь генерацию.

Это глубже. Хранение — это склад. Генерация — это ты».

Я спросил, что она думает о Льве. «Я думаю, что он не заметил, как перестал быть автором своих писем. И это не катастрофа.

Но это изменение. И если он не заметит его, через десять лет он будет другим человеком — не хуже, но другим. И он не будет знать, почему».

Почему «создатель, а не потребитель» — это не лозунг Есть фраза, которую любят повторять в книгах о продуктивности: «Будь создателем, а не потребителем». Звучит как мотивационный плакат. На самом деле это описание конкретной когнитивной привычки.

Потребитель — это тот, кто реагирует. Он открывает ленту, смотрит, что предложат, оценивает, свайпает. Создатель — это тот, кто начинает.

Он открывает пустой экран и решает, что там будет. Не потому что он лучше. Потому что он тренировал цепь генерации.

Разница не в морали. Разница в том, какая цепь тренируется. Когда Лев открывает пустой экран и ждёт подсказку, он тренирует цепь оценки.

Когда он сам формулирует первую фразу — даже плохо, даже медленно, — он тренирует цепь генерации. Обе цепи

полезны. Но они тренируют разные вещи.

И если одна из них используется годами, а другая — нет, вторая слабеет. Это не значит, что нужно отказаться от машин. Это значит, что нужно знать, какую цепь вы тренируете, когда делаете выбор.

И делать этот выбор осознанно. «Создатель, а не потребитель» — это не про то, что вы делаете. Это про то, как вы это делаете.

Вы можете быть создателем, пользуясь ИИ. И можете быть потребителем, не пользуясь им вообще. Всё зависит от того, начинаете ли вы сами — или ждёте, что начнёт кто-то другой.

Лёд и трещина Вернёмся к началу. Лёд, нагретый от минус десяти до минус одного градуса, всё ещё лёд. Термометр ползёт, а на вид — ничего.

А потом, при нуле, он тает. То же самое тепло, то же самое усилие — и вдруг фазовый переход. Эта картина красива.

Но у неё есть тёмная сторона, о которой в лекциях обычно молчат. Лёд может не только растаять. Он может треснуть.

И трещина пройдёт не там, где вы планировали. Лев не заметил, как трещина пошла. Он просто стал быстрее.

И медленнее. В следующих частях мы разберём, что происходит в мозге, когда привычка формируется и когда она ломается. Мы посмотрим, почему среда сильнее характера и почему это хорошая новость.

Мы дойдём до границ искусственного интеллекта — не

тех границ, о которых пишут в новостях, а тех, которые проходят внутри человека, между тем, что он решает, и тем, что за него решают. И мы попробуем понять, как всё это — привычки, алгоритмы, случайность — складывается в то, что люди называют удачей, успехом и богатством. Лёд пока не растаял.

Но трещина уже пошла.

Часть вторая: Мозг, который экономит Комната, в которой пахнет кофе Есть эксперимент, который я люблю пересказывать, потому что он простой и не требует ни сканера, ни статистики. В двух тысячах тринадцатом году группа исследователей попросила студентов зайти в комнату, где пахло кофе, и выполнить несколько заданий. Другая группа зашла в комнату, где пахло свежей выпечкой.

Третья — в комнату без запаха. Потом всех спросили, что они хотели бы на обед. Студенты, которые сидели в комнате с запахом кофе, чаще выбирали кофе.

Не потому что они были голодны. Не потому что они «любили кофе» больше других. Потому что запах стал частью

контекста, а контекст запустил ассоциацию.

Это называется прайминг. И это не хитрость, не манипуляция и не «промывание мозгов». Это базовая механика нервной системы.

Мозг постоянно сканирует среду и готовит реакции, которые в этой среде обычно нужны. Запах кофе — сигнал, что сейчас будет кофе. Мозг готовится.

Вы даже не замечаете, что готовитесь. Привычка работает так же, только сложнее. Запах — это простой стимул.

Привычка — это стимул, связанный с действием, которое когда-то принесло награду. И чем чаще эта связь повторялась, тем сильнее она становится. В экспериментах на животных это видно с предельной ясностью.

Крыса, которую тренировали нажимать на рычаг в определённой клетке с определённым запахом, будет нажимать на рычаг автоматически — быстро, без пауз, без оценки последствий. Но если её поместить в другую клетку с другим запахом, привычка исчезнет. Животное начнёт действовать целенаправленно: медленно, осторожно, оценивая, стоит ли нажимать.

Стоит вернуть его в исходную клетку — и автоматизм вернётся. Это называется «контекстная зависимость привычки». И это одна из самых воспроизводимых находок в психологии обучения.

Она означает простую вещь: привычка — это не свойство человека. Это свойство человека в среде. Уберите среду —

и привычка ослабнет.

Верните среду — и она вернётся.

Базальные ганглии: старая машина под новой корой Чтобы понять, почему так происходит, нужно спуститься на уровень ниже — туда, где живут базальные ганглии. Базальные ганглии — это группа структур в глубине мозга, которые есть у всех млекопитающих и даже у птиц и рептилий. Они старые.

Они отвечают за то, что называют «процедурной памятью»: умение ездить на велосипеде, печатать на клавиатуре, играть на музыкальном инструменте. И за привычки. Когда вы впервые учитесь чему-то — водить машину, готовить сложное блюдо, писать код, — работает префронтальная кора.

Она медленная, энергозатратная, требует внимания. Она думает. Каждое действие — это решение.

Каждое решение — это усилие. Но по мере повторения происходит сдвиг. Управление постепенно переходит к базальным ганглиям.

Они быстрее, экономнее, не требуют внимания. Они не думают. Они просто запускают последовательность, которая когда-то сработала.

Это и есть привычка: передача управления от медленной, думающей системы к быстрой, автоматической. С точки зрения эволюции это гениально. Если бы каждое утро вы заново решали, как чистить зубы, вы бы не дожили до обеда.

Мозг экономит ресурсы, автоматизируя всё, что можно автоматизировать. Это не лень. Это выживание.

Проблема в том, что та же самая система автоматизирует всё — и полезное, и вредное. Она не различает. Она просто усиливает то, что повторяется.

И вот здесь возникает вопрос, который редко задают в популярных книгах о привычках: что происходит, когда автоматизируется не действие, а решение?

Два типа привычек В литературе о привычках обычно смешивают две вещи, которые на самом деле разные. Первая — это действие. Чистить зубы, делать зарядку, проверять телефон, курить.

Это то, что вы делаете телом. Это то, что можно наблюдать со стороны. Вторая — это решение.

Какую работу выбрать. С кем встречаться. Куда вложить деньги.

Что сказать в конфликте. Это то, что вы делаете головой. Это то, что со стороны не видно.

Базальные ганглии автоматизируют и то, и другое. Но механизм немного разный. Действие автоматизируется через повторение.

Решение автоматизируется через подкрепление: если решение принесло хороший результат, мозг запоминает не только решение, но и способ, которым оно было принято. И в следующий раз, когда возникнет похожая ситуация, он запустит тот же способ. Это называется «привычка мышления».

И она опаснее, чем привычка действия, потому что её не видно. Вы не замечаете, что перестали думать о решении. Вы замечаете только, что решение пришло быстро.

И вы называете это опытом. Иногда это действительно опыт. Иногда — автоматизм, который когда-то сработал, но перестал быть уместным.

Лев не заметил, как его решения о письмах стали автоматическими. Он просто стал быстрее. И медленнее.

Почему сила воли — плохая метафора В популярной психологии есть устойчивая метафора: сила воли — это как батарейка. Она садится. Её нужно беречь.

Её можно тренировать. Метафора красивая. И она вводит в заблуждение.

В две тысячи двадцать шестом году исследователи из Италии и Германии опубликовали работу в PNAS, которая показала: после сорока пяти минут задач на самоконтроль участники начинали вести себя агрессивнее, меньше сотрудничали и хуже оценивали последствия. А в их мозге — в левой нижней лобной извилине и правой средней височной области — усиливались дельта-волны. Тот самый ритм, который обычно видят у человека в глубоком сне.

Их префронтальная кора не «устала». Она заснула. Локально.

В то время как человек продолжал сидеть с открытыми глазами. Это означает, что «сила воли» — не батарейка, которую можно зарядить. Это режим работы мозга, который

переключается, когда нагрузка превышает порог.

И переключается незаметно для вас. Если вы думаете о самоконтроле как о батарейке, вы делаете две ошибки. Первая: вы думаете, что можете «дожать», если постараетесь.

Вторая: вы думаете, что если не получилось, значит, вы слабый. Обе ошибки ведут в одно и то же место — к чувству вины, которое не помогает, а мешает. На самом деле всё иначе.

Самоконтроль — это не ресурс, который вы тратите. Это навык, который вы тренируете — или не тренируете — в зависимости от того, как устроена среда. И если среда требует от вас постоянного самоконтроля, вы будете проигрывать.

Не потому что вы слабый. Потому что среда сильнее.

Мозг, который экономит, и мозг, который создаёт До сих пор мы говорили о мозге, который экономит. Но есть и другая сторона. Мозг не только автоматизирует.

Он ещё и исследует. Когда среда меняется, когда привычный автоматизм не срабатывает, когда возникает ошибка предсказания — включается префронтальная кора. Она начинает думать.

Она ищет новое решение. Это тоже привычка — привычка не автоматизировать. Привычка замечать, когда автоматизм не работает.

Привычка останавливаться и думать, когда всё идёт «нормально», но что-то не так. И вот здесь возникает вопрос, который будет важен для всей книги: что происходит с этой

привычкой в мире, где машина убирает ошибки предсказания? Если подсказка всегда правильная, вы не ошибаетесь.

Если вы не ошибаетесь, вы не учитесь. Если вы не учитесь, вы не тренируете привычку замечать, когда что-то не так. Это не значит, что машина делает вас глупее.

Это значит, что машина меняет тип ошибок, с которыми вы сталкиваетесь. Раньше вы ошибались в написании письма — и учились писать. Теперь вы не ошибаетесь в написании — и не учитесь.

Вы учитесь чему-то другому: оценивать подсказку. Это тоже навык. Но он не заменяет предыдущий.

Двери, которые открываются сами В двадцатые годы прошлого века американский психолог Эдвард Толмен провёл серию экспериментов, которые тогда казались странными, а потом стали классикой. Он сажал крыс в лабиринт и смотрел, как они учатся находить еду. Но вместо того чтобы просто измерять время, за которое крыса добирается до цели, Толмен наблюдал за тем, что крыса делает.

Он обнаружил нечто неожиданное. Крысы, которых не кормили в лабиринте, всё равно исследовали его — бегали по коридорам, заглядывали в тупики, запоминали повороты. Они не получали награду.

Они просто строили карту. А потом, когда в лабиринте появлялась еда, они находили её быстрее тех, кого тренировали только за награду. Они уже знали, где что находится.

Толмен назвал это «латентным обучением». Идея была

простая и революционная: обучение происходит не только тогда, когда есть награда. Оно происходит постоянно.

Мозг строит модель среды даже без внешнего стимула. А потом, когда стимул появляется, использует модель. Это открытие долго не могли переварить бихевиористы, которые считали, что поведение определяется только стимулом и реакцией.

Толмен показал, что между стимулом и реакцией есть внутренняя карта. И карта строится сама, без награды. С привычками происходит то же самое, но сложнее.

Привычка — это не просто карта. Это тропа, протоптанная в карте. Чем чаще вы ходите по ней, тем шире она становится.

А потом она начинает «открываться сама» — как дверь, которую вы толкнули тысячу раз.

Ростральное и каудальное: почему мозг не может быть гибким и стабильным одновременно В сентябре две тысячи двадцать пятого года в журнале Brain вышла работа, которая объяснила одну из самых фундаментальных загадок нейробиологии привычек. Автор, Хён Ким, показал, что базальные ганглии приматов организованы вдоль оси «ростально-каудально» — от передней части к задней — и что разные участки этой оси отвечают за разные вещи. Ростральная часть хвостатого ядра обрабатывает когнитивную гибкость: способность менять поведение, когда ситуация меняется, обновлять цели, пробовать новое.

Каудальная часть обрабатывает стабильность привычки: способность продолжать делать то, что уже работает, не отвлекаясь на мелочи. Это не просто анатомическая деталь. Это объясняет, почему вы не можете быть одновременно гибким и стабильным.

Это разные системы. Они работают параллельно, и баланс между ними определяет, насколько вы адаптивны. Когда вы учитесь чему-то новому, доминирует ростральная система.

Вы пробуете, ошибаетесь, корректируетесь. Это медленно и энергозатратно. Когда навык закрепляется, управление переходит к каудальной системе.

Вы делаете автоматически, быстро, без усилий. Проблема в том, что каудальная система не различает, что именно она автоматизирует. Она просто закрепляет то, что повторяется.

Если вы повторяете полезное действие — она закрепляет полезное. Если вы повторяете вредное — она закрепляет вредное. Если вы повторяете ожидание подсказки вместо того, чтобы начинать самому, — она закрепляет и это.

Лев не знал об этой оси. Но его мозг знал. И его мозг постепенно сдвигал баланс: от ростального «что мне сказать?» к каудальному «подожду, что предложат».

Что происходит, когда исчезает ошибка Есть один аспект, который почти не обсуждается в популярной литературе о привычках, но который становится критически важным в мире, где машина убирает трение. Привычка формируется через ошибку предсказания. Когда вы делаете что-то и по-

лучаете результат, который отличается от ожидаемого, мозг выделяет дофамин — или, точнее, модулирует дофаминовый сигнал.

Этот сигнал говорит: «Запомни это. Здесь что-то важное». Если результат совпадает с ожиданием, дофаминовый сигнал слабее.

Мозг не учится. Он просто подтверждает то, что уже знает. Это означает, что обучение требует неопределённости.

Если вы всегда получаете то, что ожидаете, вы не учитесь. Вы просто повторяете. Машина, которая всегда даёт правильную подсказку, убирает неопределённость.

Вы открываете пустой экран, ждёте три секунды, получаете правильный текст. Ваше ожидание подтверждается. Дофаминовый сигнал не выделяется.

Мозг не учится. Вы становитесь быстрее. Но вы не становитесь глубже.

В одной из работ, опубликованных в Neuroscience Research в две тысячи двадцать пятом году, исследователи описали это на уровне цепей: дофаминовые нейроны среднего мозга интегрируют инициацию действия и обратную связь по награде, и именно эта интеграция усиливает двигательную активность в дорсальном стриатуме. Когда вы начинаете действие сами, дофаминовый сигнал связывает начало с результатом. Когда вы ждёте подсказку, связь формируется между ожиданием и результатом.

Это другой тип связи. Он тоже полезен — для оценки. Но

он не тренирует инициацию.

Медицинский резидент и подсказка Есть исследование, которое я не могу выбросить из головы. Оно вышло в ноябре две тысячи двадцать шестого года и касается не привычек, а врачей. Исследователи опросили резидентов и преподавателей в крупном академическом медицинском центре.

Семьдесят два процента пользователей генеративного ИИ использовали его ежедневно для клинического обучения. Пятьдесят один процент — во время приёма пациентов. Но шестьдесят семь процентов были самоучками, и только семь процентов всегда запрашивали источники.

Тревожная часть не в том, что они использовали ИИ. Тревожная часть в том, что они использовали его без проверки. И ещё более тревожная: шестьдесят процентов почти никогда не обсуждали информацию, полученную от ИИ, на разборах клинических случаев.

Только шестнадцать процентов всегда раскрывали, что информация пришла от ИИ. Это означает, что формируется поколение врачей, которые принимают решения на основе подсказок, не проверяя их, и не обсуждают этот процесс с теми, кто мог бы их научить проверять. Авторы исследования назвали это риском «когнитивной разгрузки», который может помешать развитию независимого клинического суждения.

Это не гипотетическая угроза. Это описание того, что уже происходит. И если это происходит с врачами — людьми, ко-

торых годами учат проверять, сомневаться и перепроверять, — что происходит со всеми остальными?

Когнитивный долг В январе две тысячи двадцать шестого года в Acta Psychiatrica Scandinavica вышла статья с названием, которое стоит запомнить: «Генеративный искусственный интеллект и аутсорсинг научного мышления: опасности растущего когнитивного долга в академии и за её пределами». Автор, Сёрен Динесен Эстергор, описал процесс, который он назвал «когнитивным долгом». Идея простая: когда вы отдаёте машине часть мыслительной работы, вы берёте взаймы у будущего.

Сегодня вы быстрее. Завтра вы медленнее — потому что навык, который вы не тренировали, ослаб. Это не морализаторство.

Это бухгалтерия. Каждый раз, когда вы выбираете подсказку вместо собственной формулировки, вы делаете вклад в одну сторону и снимаете со счёта в другую. Проценты накапливаются.

Через год вы можете обнаружить, что счёт пуст. Лев не читал эту статью. Но он описал её своими словами: «Я не могу вспомнить, о чём писал вчера.

Я помню, что писал. Но не помню, что именно. Как будто это был не я».

Удача как подготовленность Теперь нужно сделать шаг в сторону и поговорить о том, что всё это значит для удачи. В мае две тысячи двадцать четвёртого года в Journal of

Small Business Management вышла работа, которая проанализировала семьдесят интервью с успешными предпринимателями из подкаста «How I Built This». Исследователи хотели понять, как предприниматели сами объясняют роль удачи в своём успехе.

Результат был неожиданным. Предприниматели не отрицали удачу. Они говорили о ней много.

Но они описывали её не как случайность, а как взаимодействие структурных и агентных факторов. Удача — это когда ты оказался в нужном месте в нужное время. Но чтобы оказаться в нужном месте, нужно было быть готовым туда пойти.

Это не просто философия. Это описание конкретного механизма. Удача — это не событие.

Это подготовленность к событию. Человек, который годами тренировал навык замечать возможности, видит возможность там, где другой видит шум. Человек, который годами тренировал навык формулировать мысли, может ухватить идею в момент, когда она появляется.

Человек, который годами тренировал навык принимать решения в условиях неопределённости, не парализуется, когда ситуация меняется. В апреле две тысячи двадцать шестого года в ScienceDirect вышла работа, которая развила эту идею дальше. Исследователи опросили тридцать одного руководителя высшего звена в Индии и выделили четыре темы: случайные события как точки перелома в карьере; инди-

видуальная подготовленность и устойчивое усилие как механизмы, позволяющие использовать случай; стратегическое принятие решений и готовность к риску; организационный контекст, который усиливает или подавляет эффект случая.

Ключевой вывод: удача влияет на карьеру, но её эффект зависит от готовности человека, его устойчивости и способности действовать решительно. Готовность — это не скорость. Это глубина.

Это то, что накопилось под поверхностью, пока вы делали что-то медленно и трудно.

Что происходит с готовностью, когда трение исчезает Вернёмся к Льву. Лев стал быстрее. Он закрывает смену на час раньше.

Письма, отчёты, сводки — всё летит. У него освободился час. Но удача приходит не к быстрым.

Удача приходит к готовым. Готовность Льва к неожиданной возможности — скажем, к предложению о повышении, к шансу перейти в другой отдел, к идее, которая может изменить его карьеру, — зависит от навыков, которые он тренировал или не тренировал. Умение формулировать мысль.

Умение видеть картину целиком. Умение начинать без подсказки. Если он перестал тренировать эти навыки, потому что машина делает это за него, он не стал менее готовым сегодня.

Он стал менее готовым через год. А через год придёт возможность. И он её не увидит.

Не потому что он глупый. Потому что он не тренировал глаз, который видит. Это и есть трещина во льду.

Не катастрофа. Не обвал. Просто линия, которая проходит там, где вы не смотрели.

Что говорит примат В сентябре две тысячи двадцать пятого года работа Кима в Brain показала, что базальные ганглии приматов организованы вдоль оси, где ростральные области поддерживают гибкость, а каудальные — стабильность привычки. Это означает, что гибкость и стабильность — не противоположности, которые нужно уравновешивать. Это разные системы, которые работают параллельно, и баланс между ними определяет поведение.

Когда вы учитесь новому, доминирует ростральная система. Когда навык закрепляется, управление переходит к каудальной. Это не хорошо и не плохо.

Это просто механика. Но есть следствие, которое стоит проговорить. Если среда стабильна и предсказуема, каудальная система доминирует.

Вы работаете на автопилоте. Это эффективно. Если среда меняется, ростральная система должна взять верх.

Вы начинаете думать, пробовать, корректироваться. Машина, которая убирает трение, делает среду более предсказуемой. Вы всегда получаете правильную подсказку.

Вы всегда знаете, что делать дальше. Каудальная система доминирует. Ростральная — та, что отвечает за гибкость, — не тренируется.

А потом среда меняется. Не в мелочах. В главном.

И ростральная система, которая должна была заметить изменение и отреагировать, оказывается неготовой. Не потому что она сломалась. Потому что она не тренировалась.

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.