

ДЖОРДЖ ЛЕОНАРД

МАСТЕРСТВО

ПУТЕШЕСТВИЕ ДЛИННОЮ В ЖИЗНЬ

Содержание

Предисловие	9
-------------------	---

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ ПУТЬ К МАСТЕРСТВУ

Введение	15
Глава 1. Что такое мастерство?	17
Глава 2. Знакомьтесь с позером, максималистом и пофигистом	29
Глава 3. Война с мастерством	35
Глава 4. Любите «плато»	45

ЧАСТЬ ВТОРАЯ ПЯТЬ КЛЮЧЕЙ К МАСТЕРСТВУ

Введение	57
Глава 5. Ключ 1: правильное обучение	59
Глава 6. Ключ 2: тренировка	75
Глава 7. Ключ 3: умение подчиняться	83
Глава 8. Ключ 4: целеустремленность	91
Глава 9. Ключ 5: умение играть на краю	99

ТРЕТЬЯ ЧАСТЬ
ИНСТРУМЕНТЫ МАСТЕРСТВА

Введение	107
Глава 10. Почему не срабатывают наши решения? И что с этим делать?	109
Глава 11. Силы для мастерства	121
Глава 12. Ловушки на пути к мастерству	133
Глава 13. Мастерство в обычной жизни	141
Глава 14. Собираясь в дорогу	151
Эпилог. Мастер и глупец	167

Глава 1

Что такое мастерство?

Это трудно выразить словами, но легко узнать. Это принимает разнообразные формы, но подчиняется одним и тем же неизменным законам. Это приносит нам множество благ, но не является на самом деле целью или конечным пунктом. Это скорее процесс, путь. Мы называем это *мастерством* и склонны полагать, что оно — судьба только тех, кто родился с исключительными способностями. Но мастерство подвластно не только сверхталантливым людям или тем счастливицам, кто рано встал на путь его приобретения. Мастерство доступно любому, кто хочет ступить на дорогу к нему и остаться на ней — независимо от возраста, пола и опыта.

Проблема в том, что у нас очень мало (если они вообще есть) карт, которые указали бы путь к мастерству или хотя бы дали подсказки. Современный мир можно рассматривать как искусный заговор против мастерства. Нас постоянно бомбардируют обещаниями моментального поощрения, немедленного успеха и быстрого расслабления. Все это ведет нас совершенно не туда. Далее мы рассмотрим этот образ мышления, который на самом деле направлен против мастерства. Мы увидим, что он не только мешает развитию потенциальных

возможностей, но и угрожает здоровью, интеллекту, профессиональному росту, отношениям и даже, в конечном счете, экономической жизнеспособности страны.

Путь к мастерству может начаться для вас, когда вы решите освоить какой-то новый навык: печать слепым методом, кулинарию, профессию адвоката, врача или бухгалтера. Однако, пожалуй, только в спорте этот путь можно назвать поистине эпическим. Здесь наши мышцы, ум и дух сливаются воедино. Благодаря спорту мы познаем себя и свои возможности, поскольку результаты физических усилий и тренировок становятся заметными довольно быстро и проявляются весьма отчетливо. Возьмем теннис в качестве гипотетического примера, на котором мы можем понять принципы, лежащие в основе мастерства.

Представим себе, что вы находитесь в приличной физической форме, но вас нельзя отнести к числу хорошо тренированных и подготовленных спортсменов. Вы время от времени играете в подвижные игры, такие как волейбол и футбол. Вы немного играете в теннис и, конечно, полагаете, что это является, скорее, плюсом. Вы находите тренера, профессионала с отличной репутацией, и обещаете себе приходить на корт минимум три раза в неделю. Вы вступили на путь приобретения мастерства. Однако совсем скоро вас ждет неприятное открытие: чтобы стать мастером, вам придется начать с абсолютно чистого листа, а не просто переучиваться, отказываясь от тех неверных приемов, которые вы приобрели как любитель.

Начинается все с «детских шагов». Тренер показывает вам, как правильно держать ракетку, чтобы она отбивала мяч под правильным углом в нужный момент времени. Потом он учит вас выдвигать руку вперед и отбивать мяч с максимальным усилием в кисти. Обычно при этом он стоит рядом, на вашей стороне корта, и подает мячи, спрашивая об ощу-

щениях: ударили ли вы по мячу слишком рано или поздно. Он показывает вам, как перемещать плечо и бедро одновременно с движением предплечья и вкладывать силу в удар. Тренер поправляет и подбадривает вас. Вы чувствуете себя очень неловким. Вы заставляете себя думать для того, чтобы добиться синхронности движений. И этот процесс *мышления* сковывает ваши действия.

Вы чувствуете, что начинаете испытывать нетерпение. Вы думали, что тренер предложит вам учебную игру, но первые занятия не выжимают из вас даже капли пота. Вам хочется смотреть, как мяч перелетает через сетку и приземляется в дальней зеленой части противоположной стороны площадки. А тренер говорит, что на данном этапе вы не должны даже думать об этом. Ваше нетерпение говорит о том, что вы относитесь к тому типу людей, которых очень волнует результат. Но его нет. «Держите ракетку правильно. Чувствуйте ту ее часть, которая соприкасается с мячом. Приводите в движение плечо, бедра и предплечье. И все это одновременно. Вкладывайте силу в удар!» Вам начинает казаться, что вы не продвигаетесь вперед ни на шаг.

Наконец, после пяти недель разочарований, вы видите свет в конце тоннеля. Движения, составляющие удар, начинают синхронизироваться, как будто бы ваши мышцы вдруг *понимают*, что каждая из них должна делать. Вам уже не приходится задумываться о малейшем движении. В вашем сознании больше места занимает сам мяч, и вы уже почти подсознательно ощущаете, что должны встретить его чистым ударом, который начинается снизу и направлен вверх и вперед. Вам уже хочется ударить по мячу с большей силой и встать с кем-нибудь в пару.

Ни в коем случае. До сих пор мячи для удара вам бросал тренер. Раньше вам не нужно было передвигаться по пло-

щадке. Но теперь пришла пора перемещаться из стороны в сторону, вперед и назад, а также по диагонали. Теперь вы должны встречать и отбивать мяч в движении. И снова вы ощущаете свою неловкость и отсутствие должной координации. Вы с досадой замечаете, что утратили некоторые из тех навыков, которые, как вам казалось, приобрели ранее. Вы уже собираетесь бросить это все. Недели проходят без видимого прогресса. Значит, на своем пути вы находитесь на «ровной площадке», или «плато».

Для большинства людей, выросших в нашем обществе, «плато» может стать пыткой. Оно вызывает желание все бросить. Вы начинаете задумываться о своих мотивах. Вы вспоминаете, что пришли в теннис не только ради этих скучных занятий, но и для того, чтобы лучше выглядеть, встречаться с друзьями, *выигрывать* у них.

Вы решаете поговорить с тренером: «Сколько вообще нужно времени, чтобы наконец освоить эту игру?»

Тренер отвечает: «Вы имеете в виду, сколько времени потребуется для того, чтобы автоматически занимать правильную позицию для удара и эффективно направлять мяч в цель?»

— Да.

Тренер делает небольшую паузу. Этого вопроса он всегда боится.

— Вы начали заниматься во взрослом возрасте, поэтому вам нужно пять лет.

Пять лет! Ваше сердце замирает.

— В идеале половину этого времени займут объяснения и подсказки. Конечно, если у вас есть очень сильная мотивация, то может потребоваться и меньше времени.

Вы осмеливаетесь задать еще один вопрос:

— Хорошо, а сколько времени мне понадобится для того, чтобы начать играть против кого-то?

— Против кого-то. Ну, это понятие растяжимое.

— Я имею в виду играть со своим другом.

— Думаю, что попробовать можно через полгода. Но вы не должны играть на победу до тех пор, пока не доведете до автоматизма удары справа и слева и подачу. А для этого нужен год, может быть, полтора.

Тренер продолжает объяснять. Проблемы в теннисе существуют не только из-за того, что двигаются и мяч, и ракетка, и вы должны под них подстраиваться. Дело в том, что *вы тоже* двигаетесь. Если вы не играете с профессионалом, который может точно подать вам мяч в то место, где вы находитесь, значительную часть времени на тренировках занимает умение правильно *принять* мяч. Конечно, выручают тренер или автоматические подающие машины. Но, когда вы играете на счет и пытаетесь победить друга, все упирается в то, кто способен принять подачу и кто первый сделает ошибку в приеме мяча. Игра на счет у новичков обычно предполагает обмен максимум тремя ударами за очко. Практики немного. Что вам действительно нужно — это тысячи ударов с самых разных позиций, которые вы должны правильно выбирать. Это удары справа и слева, точные перемещения по корту, правильные подачи, хорошая подкрутка мяча, игра у сетки, умение занять выигрышную позицию, стратегия. И процесс освоения всего этого носит консолидированный характер. Вы не можете перескочить ни через один элемент. Вы, например, не будете хорошо выстраивать стратегию игры, если не научились правильно занимать позицию. И на каждой стадии вам придется *думать* заново. А это означает, что время от времени у вас что-то будет идти не так.

Вот теперь наступает момент истины. Путь к мастерству в этом виде спорта не может обещать вам быстрого вознаграждения, о котором вы, возможно, мечтали. Перед вами

долгий путь. И что самое главное — долговременное пребывание на тех самых «ровных участках», или «плато», на которых, несмотря на старательные занятия, вы не будете ощущать прогресса. Нерадостная перспектива для тех, кто ориентирован на быстрое достижение целей.

Вы понимаете, что если не сейчас, то на одном из этапов вашего пути вы должны принять какое-то решение. Может, бросить теннис и поискать какой-нибудь другой, более легкий спорт? Другая крайность: начать заниматься в два раза интенсивнее, настоять на большем количестве занятий и вообще тренироваться и днем, и ночью. В худшем случае вы можете прекратить занятия и остаться с тем, что вы уже успели выучить на корте. Или забыть про совершенствование и просто наслаждаться теннисом, играя с друзьями, которые на корте умеют не больше, чем вы. Однако вы можете последовать советам наставника и остаться на долгой дороге к мастерству. Что вы выберете?

Этот вопрос, момент выбора появляется в жизни каждого из нас бесчисленное количество раз. И он имеет отношение не к теннису или какому-то другому виду спорта, но ко всему, что касается обучения, саморазвития и перемен. Иногда мы делаем этот выбор после тщательного размышления, но чаще — быстро и не думая. Под влиянием момента мы принимаем подчас такие решения, которые приносят только иллюзию достижения чего-то, только тень удовлетворения. И иногда, не зная ничего о путях, ведущих к мастерству, мы даже не понимаем, что выбор в пользу чего-то нового и многообещающего взамен наскучившего делаем не мы сами — он навязан обществом, помешанном на быстрых результатах. И это неверно принятое решение, безусловно, уменьшает потенциал. Не требует доказательства тот факт, что каждый из нас, кто рождается без серьезных генетических отклонений,

является гением. Без малейшего формального обучения мы осваиваем архисложную систему символов, из которых состоит язык. Причем зачастую не один, а несколько. Мы читаем на лицах собеседников их эмоции. Даже не получив формального образования, мы способны проводить сравнения, создавать абстрактные категории и выстраивать смысловые иерархии. Более того, мы способны изобретать вещи, которые никогда до этого не видели, задавать вопросы и искать на них ответы в нашей Вселенной. А еще, в отличие от компьютеров, мы способны влюбляться.

То, что мы называем интеллектом, является очень сложной системой. Говард Гарднер из Гарвардского университета указывает на семь его видов: лингвистический, музыкальный, логический (математический), пространственный, моторно-двигательный и два вида персонального интеллекта — интраперсональный (относящийся к уровню самовосприятия) и интерперсональный (относящийся к эффективному взаимодействию с другими). Наша одаренность этими семью видами интеллекта различается. И все-таки каждый из нас выходит в мир с достаточными врожденными способностями для того, чтобы достичь мастерства — в области мышления или самовыражения, межличностного общения или предпринимательской деятельности, какого-то вида искусства или ремесла.

Это же относится и к иным сферам человеческой деятельности. Когда-то бытовало мнение, что наши примитивные предки представляли собой довольно жалких существ по сравнению с населявшими леса, джунгли и саванны животными. У них не было мощных клыков и когтей или каких-то специальных качеств, присущих хищникам. Первобытные люди превосходили их только в размере мозга и в способности изобретать и изготавливать орудия труда

и охоты. Кроме того, наши предки обладали удивительным свойством создавать сложные и прочные общественно-групповые отношения.

Однако это еще не все. Ни мы, ни наши далекие предки не только не отстаем по физическим параметрам от животных, но часто превосходим их.

Поражает скорость гепарда или прыжки кенгуру, удивительные интуитивные познания дельфинов в навигации или гимнастические способности шимпанзе. Однако все же ни одно животное не может сравниться с человеком по общему набору физических возможностей. Если устроить соревнование по десятиборью среди млекопитающих с такими видами, как спринт, забег на длинную дистанцию, прыжки в длину и высоту, плавание, ныряние, гимнастика, удары руками и ногами и скорость зарывания в землю, разные животные наверняка победили бы в отдельных дисциплинах. Но хорошо тренированный человек гарантированно оказался бы первым в общем зачете. А в одном виде — марафоне — человек победил бы любое млекопитающее сравнимых размеров, как, впрочем, и более крупное. Если мы все рождаемся гениями мысли и чувств, то мы же являемся *потенциальными* гениями в любой физической активности. И, несомненно, есть какой-то вид спорта, в котором каждый из нас может преуспеть.

Но любой гений, каким бы одаренным он ни был, теряет свои способности, если не выбирает путь мастерства. Этот путь становится для вас путешествием — одновременно и утомительным, и воодушевляющим. Он принесет неожиданную боль и награды, и вы никогда не сможете дойти до конца. (Разумеется, определенными навыками в этом процессе овладеть можно.) Скорее всего, на этом пути вы узнаете о себе столько же, сколько и о том виде деятельности,

который избрали. И, хотя вам предстоит постоянно удивляться, чему и как вы учитесь, ваше продвижение к мастерству будет почти всегда иметь характерный ритм, подобный изображенной ниже линии.



Кривая мастерства

Обойти то, что изображено выше, практически невозможно. Освоение любых новых навыков или умений обязательно включает в себя относительно короткие периоды прогресса, следующий за ними небольшой спад и переход в ровную линию, находящуюся, однако, несколько выше предшествовавшего «плато». Конечно, схема несколько идеализирована. На самом деле прогресс может наступать с меньшей регулярностью. У «плато» есть свои впадины и подъемы. Но в целом процесс продвижения к мастерству выглядит почти всегда именно таким образом. Вы должны упражняться и тренироваться со всем возможным старанием. Необходимо постоянно оттачивать обретенные навыки и добиваться более высоких уровней владения ими. Но при этом — и данное обстоятельство является неизбежной частью вашего пути к мастерству — у вас должно быть мужество провести большую часть времени на «плато». Вы должны не останавливаться, даже когда кажется, что вы не двигаетесь вперед.

Почему процесс любого обучения характеризуется рывками? Почему мы не можем следовать по прямому пути прогресса? Как мы видели на примере тенниса, мы должны постоянно тренировать незнакомые движения до «автопилота». Особенности того, как это происходит, пока до конца не известны.

Но главное, что этот механизм точно соответствует вышеприведенным описаниям. Карл Прибрам*, профессор Стэнфордского университета и один из пионеров нейрофизиологии, выдвинул гипотезу о взаимодействии между мозгом и телом человека. Он говорит о «врожденной системе поведения человека», которая работает на подсознательном уровне. Эта система включает в себя рефлекторные нейронные цепочки, расположенные в спинном мозге и в разных участках головного мозга. Эта врожденная система позволяет вам реагировать на отскок мяча в теннисе, брать аккорд на гитаре, спрашивать у людей о направлении движения на новых языках и т. д. При этом вы не заботитесь о том, как вы это делаете. Когда же вы начинаете осваивать новый навык, вы должны думать о нем, прикладывая усилия к тому, чтобы вытеснить старые модели ощущений, движений и мышления новыми.

Таким образом, мы подключаем к работе когнитивную (мыслительную), а также лимбическую системы, центром которой является гиппокамп (он расположен в основании мозга). Наши когнитивная и лимбическая системы начинают долгую работу по модификации того, что заложено в подсознании, по закреплению в нем новых навыков и привычек. Другими словами, эти системы смыкаются с подсознанием и перепрограммируют его. Когда этот процесс завершен, обе системы снижают активность. И вот вам уже не приходится, например, останавливаться при каждом движении в теннисе и думать, правильно ли вы держите ракетку.

* Карл Прибрам (1919–2015) — американский врач, психолог и нейрофизиолог австрийского происхождения. Окончил Чикагский университет, на протяжении многих лет профессор Стэнфордского, а затем Джорджтаунского университетов. Один из авторов голографической концепции деятельности мозга, опирающейся на идеи Дэвида Бомы. Среди наиболее известных работ Прибрама — книга «Языки мозга» (англ. *Languages of the Brain*; 1971, русский перевод 1975). *Прим. перев.*

Обучение всегда проходит этапами. Один этап заканчивается тогда, когда часть какого-то навыка или новая задача «программируются» в подсознание, а когнитивная система самоустраняется из процесса. Это означает, что вы теперь способны выполнять ту или иную задачу, не предпринимая специальных усилий по раскладыванию ее на составные части. В этот период вы не ощущаете видимого прогресса. *Но процесс вашего обучения не прерывается, а продолжается.*

Как наиболее эффективно продвигаться к мастерству? Необходимо все время старательно тренировать или отрабатывать тот или иной навык *и делать это, собственно, ради самой практики.* Вместо того чтобы расстраиваться в те периоды, когда вы находитесь на «плато», вы должны научиться ценить их и получать в это время такую же радость, как и от очевидного прогресса.

Но вопрос о том, как научиться любить «ровные участки» дороги к успеху, несколько обгоняет ход нашего повествования. Давайте сперва познакомимся с тремя персонажами: позером, максималистом и пофигистом, — которые проходят по жизни каждый своей дорогой, но *никогда* не выбирают путь к мастерству.

Глава 2

Знакомьтесь с позером, максималистом и пофигистом

Мы все стремимся к мастерству, но путь к нему всегда долгий и часто извилистый. И он отнюдь не обещает быстрых и легких результатов. Поэтому некоторые из нас ищут другие пути, каждый из которых привлекает определенный тип личности.



Позер

Человек, который воспринимает любые открывающиеся ему возможности в спорте, карьере или взаимоотношениях с людьми с чрезвычайным энтузиазмом. Он любит ритуалы, сопровождающие начало любого дела, модное снаряжение, жаргонные словечки и вообще сияние *новизны*.

И когда такой человек делает первый рывок на пути к прогрессу, например в спорте, он испытывает безумную радость. Он демонстрирует свою новую форму семье, друзьям и про-

сто людям на улице. Он не может дождаться следующих занятий. Падение с этой вершины становится для него шоком. Ровный участок пути к мастерству воспринимается им как неприемлемый и вообще непонятный. Его энтузиазм быстро проходит. Он начинает пропускать тренировки. Его ум лихорадочно ищет оправдания. Этот вид спорта вообще-то не для него. Он слишком не состязательный, агрессивный, скучный или опасный. Подойдет любой эпитет. Позер говорит всем, что этот спорт просто не отвечает его уникальным потребностям. Переключение на другой вид спорта дает ему возможность повторить все то же.

То же самое относится и к его карьере. Позер любит новые места работы и должности, новые офисы, новых коллег. Он видит возможности на каждом повороте. Он восхищается каждым признаком своего прогресса, не забывая при этом делиться восторгами с семьей и друзьями. Но впереди это противное «плато»? Видимо, эта работа все же не для него. Пора искать что-то новое. Обычно у позеров длинное резюме.

В любовных отношениях (может быть, несколько неожиданная область для поиска признаков мастерства, но и не такая уж плохая) позер больше всего любит конфетно-букетные периоды. Когда же первоначальная страсть понемногу остывает, он начинает оглядываться по сторонам. Для того чтобы остаться на пути к мастерству, ему необходимо изменить себя. Но проще начать все заново. Позер предпочитает видеть себя искателем приключений, любителем новизны и т. д. Но на самом деле, скорее всего, он ближе к тому психологическому типу, который Карл Юнг* назвал *puer aeternus*,

* Карл Густав Юнг — швейцарский психиатр, основоположник одного из направлений глубинной психологии — аналитической психологии. Задачей аналитической психологии Юнг считал толкование архетипических образов, возникающих у пациентов. *Прим. перев.*

или «вечным ребенком». Партнеры могут меняться, но сам позер остается тем же.



Максималист

Это психологический архетип человека, который никогда не соглашается на вторые места или роли. Он уверен в том, что важен только результат и не имеет значения, каким образом его добиться. Желательно, чтобы это было быстро. Обычно такие люди хотят получить все уже на самом первом занятии. Они остаются после них, чтобы поговорить с преподавателем. Они спрашивают, какую дополнительную литературу или аудиозаписи им следует приобрести для того, чтобы добиться прогресса.

Максималист обычно на первом этапе обучения достигает значительного прогресса. Его первый рывок — это именно то, чего он и ожидал. Но, когда с неизбежностью происходит некоторое замедление скорости и максималист оказывается на ровном участке пути, он просто не может этого принять. Он удваивает усилия. Он безжалостно превозмогает себя. Он отказывается принять советы руководителя или коллег «сбавить темп». Он работает в офисе ночами, он всегда стремится сократить путь решения любой задачи ради того, чтобы добиться быстрого результата.

Во взаимоотношениях с людьми максималист настроен на быстрые победы. Он отличается от позера. Когда первая страсть в отношениях стихает, он не смотрит по сторонам. Он пытается сохранить огонь в отношениях всеми

доступными ему средствами: экстравагантными подарками, фантазиями в спальне, мелодраматическими свиданиями и т. п. Он не понимает естественной необходимости периодов существования на ровных «плато». Его взаимоотношения с партнером становятся похожими на катание на американских горках, когда громкие расставания сменяются страстными воссоединениями. Неизбежное окончание таких отношений обычно приносит обоим партнерам много страданий. Это нежизнеспособные отношения — потому что максималист все время жаждет пребывать на пике эмоций, совершенно не допуская вероятности спокойных периодов.

Каким-то образом во всем, что он делает, «максималист-неудачник» умудряется демонстрировать короткие рывки на пути восходящего прогресса, которые сменяются крутыми снижениями. Это путь вниз. И, когда максималист падает, он, как правило, испытывает сильную боль. И такое же разочарование испытывают друзья, коллеги, акционеры и любовные партнеры.



Пофигист

Совсем другой человек. После того как он чуть-чуть попробовал что-то новое, он желает остаться на ровном «плато» навсегда. Он не против того, чтобы перепрыгнуть через необходимые этапы на пути к мастерству, но только если это не требует особых усилий. Это врач или учитель, который не утруждает себя посещением профессиональных мероприятий; теннисист-любитель, который развивает приличный прямой удар справа, но и не думает над тем, что можно

сделать с его отвратительным ударом слева. На работе он делает ровно то, что написано в должностной инструкции, уходит из офиса строго в 19:00, а то и раньше, пользуется всеми положенными перерывами, много говорит вместо того, чтобы много работать, и при этом удивляется, почему его не повышают.

Пофигист рассматривает брак или любовные отношения не как возможность для постижения чего-то нового или саморазвития, а как удобное укрытие от неопределенностей внешнего мира. Он или она выступают за прочную моногамию. То есть ту схему отношения полов, в которой партнеры четко определяют и не меняют свои роли. Но в современном мире партнеры редко горят желанием все время жить на скучно-стабильном ровном «плато». Когда ваш партнер по теннису начинает прогрессировать, а вы — нет, тандем в конечном счете распадается. То же самое относится и к браку.

Конечно, вышеприведенная классификация не может считаться окончательной и абсолютно точной. Вы можете быть поэром в любви и мастером в каком-либо искусстве. Или уверенно идти по пути мастерства в работе и быть пофигистом в гольфе. Или наоборот. Даже в одном деле вы можете какое-то время находиться на пути к настоящему мастерству, а потом — быть максималистом. Но эти базовые характеры все-таки превалируют, отражая и формируя ваши действия, характер и судьбу.

В некоторых своих лекциях и на семинарах я часто говорю про поэра, максималиста и пофигиста. Затем я прошу свою аудиторию сказать, к какому психологическому архетипу каждый из слушателей себя относит. И почти всегда ответы делятся на практически равные три части. А последующая

дискуссия показывает, как легко бывает людям отнести себя к одному из архетипов, описанных в этой главе.

Описанные выше характеры помогают понять, почему мы *не всегда находимся* на пути к мастерству. Но нам-то с вами нужно как раз отыскать этот путь и начать по нему двигаться. Первым препятствием, как мы увидим из следующей главы, является наше общество.

Глава 3

Война с мастерством

Если вы планируете встать на путь мастерства, то сразу же обнаружите, что идете наперекор общепринятым нормам. Общество потребления на самом деле с увлечением ведет тотальную войну с мастерством. Легче всего увидеть это в нашей системе ценностей. Когда-то они передавались через семью, старшин кланов или поселений, через спорт и игры, систему обучения ремеслам или традиционное образование, через духовные и светские ритуалы. С ослаблением и увяданием большинства из этих институтов ценности трансформировались странным и неожиданным образом.

Сегодня общество функционирует в такой экономической системе, которая настойчиво требует нескончаемо высокого уровня расходов на потребление. Нам предлагается широкий выбор возможностей потратить деньги. Мы должны есть и одеваться, нам нужен дом, средство передвижения и медицинское обслуживание. Нас соблазняют продуктами, которые едва ли можно отнести к числу предметов *первой необходимости*: гаджетами, круизными путешествиями, личными яхтами. Каждый раз, когда мы тратим деньги, мы декларируем свои ценности: нет более

четкого и прямого указания на то, что для нас важно. Так что все существующие приглашения к трате денег связаны прежде всего с определенными ценностями. Все маркетинговые ходы стали, по существу, главными генераторами представления о ценностях в наш век.

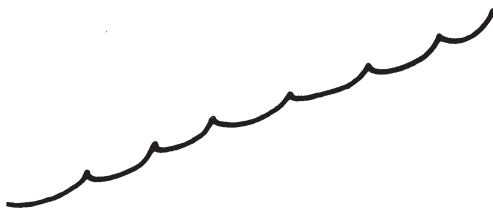
Попробуйте внимательно присмотреться к рекламе. Какие ценности она транслирует? Некоторые ролики вызывают к нашему чувству страха; другие — к логике и практичности; или к врожденному снобизму; или к неистребимой жажде удовольствий.

Продолжайте смотреть рекламу, и скоро вы уловите основную ее идею. Более половины рекламных роликов основаны на изображении радостных моментов жизни. Вот торт, который, оказывается, был уже давно испечен; члены семьи и гости, все с радостными лицами, собираются вокруг него, чтобы посмотреть, как очаровательный трехлетний малыш будет задувать свечки. Вот завершено спортивное состязание; красивые молодые люди прыгают от радости, добравшись наконец до вожделенных запотевших баночек диетической кока-колы. Мужчины изображаются в таких роликах работающими в течение секунды, от силы — трех секунд. А дальше наступает время пива. Рекламные ролики учат нас тому, что жизнь — это бесконечная череда радостно-экстатических моментов.

И комедийные телешоу, и «мыльные оперы», и криминальные сериалы, и музыкальные каналы — все они работают по одной и той же схеме. Первые только развлекают. Во вторых нам внушают, что люди вообще довольно вульгарные существа, поэтому нечего особенно напрягаться на работе. Нужно быстро становиться богатым. Третьи дразнят нас запретным, а именно: ни одна проблема не сложна настолько, чтобы ее нельзя было решить с помощью

пистолета. И наконец, последние транслируют такие клипы и концерты, что начинаешь думать, будто самые фантастические идеи могут быть реализованы в один момент и безо всяких усилий.

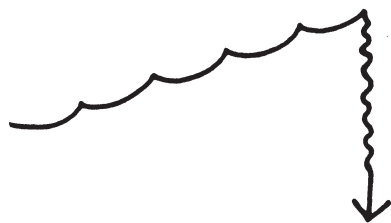
Во всем этом информационном калейдоскопе ничто не является более разрушительным по отношению к мастерству, чем *ритм круговорота* идей. Одно «божественное прозрение» сменяет другое. Вершина следует за вершиной. Совершенно не остается места для ровных участков, или «плато».



Путь бесконечных вершин

Неудивительно, что многие из нас пребывают в заблуждении, будто жизнь по определению должна состоять из постоянно чередующихся вершин. И что мы делаем, когда эти мечты разбиваются о реальность? Как покорить вершины без обучения, дисциплины и саморазвития? С наркотиками легко.

Конечно, они вам не помогут. В долгосрочной перспективе они вас уничтожат. Но кто в нашей простоватой потребительской культуре может что-то сказать об отдаленной перспективе? Кто посмеет в своих рекламных слоганах предупредить людей о том, что стремление постоянно пребывать в экстатических состояниях закончится ничем — как с наркотиками, так и без них?



Эпидемия азартных игр с неприглядной очевидностью демонстрирует эффект от длящейся многие годы кампании по отрицанию ценности долговременных усилий в труде. Ролик, рекламирующий лотерею штата Иллинойс, показывает мужчину, с презрительной ухмылкой глядящего на людей, которые покупают низкопроцентные банковские облигации. Герой ролика настаивает, что единственный путь для простого человека стать миллионером — играть в лотерею. Другой рекламный сюжет делает нас свидетелями откровенного разговора трех юношей. Один из них говорит: «Я собираюсь в трансконтинентальное путешествие по Америке». Второй сообщает друзьям, что планирует провести каникулы на Гавайях. А третий говорит, что скоро выиграет денежный приз в 50 000 долларов. Хотя выражения лиц этих счастливых молодых людей не оставляют сомнения в том, что они верят в успех, статистически гораздо вероятнее, что у них ничего не получится.

Еще одна реклама показывает драматическую историю молодого человека, которому было стыдно, что брат увидел его готовящим гамбургеры в ресторане быстрого питания. Он оправдывается перед братом, что устроился туда для того, чтобы заработать на билет на матч по американскому футболу. А брат в ответ уверяет, что это напрасные жертвы и лучше сыграть в моментальную лотерею. Как ни странно, герой ролика моментально соглашается. После чего он

пережаривает гамбургер и подает клиенту замороженную картошку-фри. «А мне все равно, — счастливо произносит он, — ведь я могу выиграть деньги в лотерею! Эта работа мне больше не нужна».

Если мы попытаемся найти во всей этой рекламе какой-то общий смысл, то вынуждены будем признать, что общество встало на путь саморазрушения. Вы бы догадались, что употребление наркотиков, особенно таких, которые приносят быстрое наслаждение, вызвано не какими-то дурными или даже преступными человеческими инстинктами, а вполне понятным импульсом — воплотить в жизнь навязываемое представление об «американской мечте» как о бесконечной череде радостно-экстатических моментов. Надо сказать, такое понимание жизни не является продуктом одного лишь телевидения. Скорее, такие ролики апеллируют к нескольким ключевым образам или идеям. Это идея достижения («Мне не важно, каким образом вы победите. Главное — вы должны победить»). Это идея легкого обучения, моментального превращения в звезду или миллионера. Антрополог Филипп Боргуа, который провел пять лет, исследуя жизнь Восточного Гарлема, пишет: «Я считаю ошибочными высказывания некоторых ученых о „культуре бедности“, где говорится о том, что бедные слабо контактируют с окружающим их миром и не разделяют господствующих в Америке ценностей. Напротив, амбициозная и энергичная молодежь из городских гетто так легко вовлекается в „теневую“ экономику как раз потому, что верит в американскую мечту моментального обогащения и стремится превратиться из нищих в „принцев“. Итак, они хотят получить свой кусок пирога как можно быстрее — как и все в США».

Желание быстрого и не связанного с профессионализмом успеха пронизывает всю нашу жизнь. Возьмем современную

медицину и фармацевтику. Здесь царит принцип «предоставления человеку быстрого временного облегчения». Внимание обращают лишь на симптомы. Искать глубинные причины никто не хочет. А ведь все больше исследований показывают, что большинство заболеваний вызваны плохой экологией или неправильным образом жизни. Между тем, обычный визит к врачу, длящийся по статистике в среднем двенадцать минут, не дает специалисту возможности даже запомнить лицо пациента, не говоря уже о том, чтобы узнать что-то о его образе жизни. Времени хватает только на то, чтобы выписать рецепт.

Передовое исследование Дина Орниша* из Сан-Франциско доказало, что болезни коронарных сосудов можно предотвратить с помощью долговременной правильной диеты, умеренных физических упражнений, йоги и медитации. Никаких операций и лекарств. Некоторые врачи критикуют эту программу как слишком радикальную. Если она радикальная, то что же тогда можно рассматривать как консервативные методы лечения? Может быть, это операция аортокоронарного шунтирования, которая в 5% случаев приводит к летальному исходу, в 30% случаев имеет негативные неврологические последствия, а в 50% случаев не является необходимой? Та операция, которая иногда должна быть повторена через несколько лет и которая стоит 30 тысяч долларов? Однако для большинства людей все это не важно. Потому что это быстрое решение проблемы.

* Дин Орниш — известный американский терапевт, профессор медицины Калифорнийского университета Сан-Франциско. Открыл, как с помощью безжировой диеты расширить просвет заблокированных сосудов сердца. До этого у врачей было одно-единственное средство — аортокоронарное шунтирование стоимостью от 30 тысяч долларов и больше за операцию. Программа терапевтического лечения сердечных недугов, разработанная Орнишем, включает, кроме диеты, такие методы, как медитация, физические упражнения и занятия в группах поддержки. *Прим. перев.*

Бизнес и промышленность? Пожалуй, никакие другие сферы не нуждаются в принципах мастерства больше. «Прошли времена сбалансированного долгосрочного роста, — пишет Ральф Уинтер в журнале *Wall Street Journal*, затрагивая тему „оптимизации“. — И создали эту моду нетерпеливые акционеры и корыстные биржевые скупщики акций. И вот уже руководство финансовых корпораций сосредотачивает усилия на „оптимизации“ операций и переброске активов таким образом, чтобы они повысили сегодняшние прибыли, часто за счет сбалансированного долгосрочного развития». Искусственные доходы от искусственно завышенных в цене акций решают всё. Рынок быстро растёт. Некоторые люди зарабатывают в течение короткого времени баснословные суммы. Реальная стоимость корпораций не увеличивается или растёт крайне незначительно. То же самое происходит и с экономикой страны. А биржевые спекулянты, скупающие корпорации, становятся культовыми героями.

Но уже сегодня в обществе наблюдаются все более явные признаки разочарования «моментальными миллиардерами», равно как и «моментальными диетами», и «волшебными лекарствами», лотереями, «моментальными ставками». Если мы хотим иметь перед глазами живое напоминание о том, насколько разрушительной может быть война против мастерства, то нам достаточно обратиться к кризису кредитных организаций в США в 1986–1995 годах*. Он принес

* Кредитный кризис 1980–1990-х годов в США, в ходе которого обанкротилось 1034 из 3234 американских кредитных учреждений. Кризис был связан с тем, что эти организации в погоне за прибылью и в связи с тогдашней монетарной политикой (Федеральная резервная система повысила учетную ставку почти в два раза) привлекали заемные средства у населения под неоправданно высокий процент, оказавшись вскоре не в состоянии возвращать деньги ссудившим их банкам и финансовым организациям. *Прим. перев.*

моментальное обогащение нескольким и продолжительные трудности — многим людям. И будьте уверены: в этом мире все взаимосвязано. Та же культура мышления, которая позволяет каким-то людям верить в мечту о моментальном освоении нового навыка или похудении без долговременных усилий, приводит других людей к мысли о возможности достигнуть богатства, не делая ничего.

Война, которую невозможно выиграть

Я понимаю, что критикую современные ценности в то время, когда Америка и Запад достигли небывалого благосостояния. Во всем мире люди стремятся к американскому образу жизни. Жажда демократии становится все сильнее. Коммунизм со своей идеей плановой экономики остался в прошлом. Без сомнения, свобода — это тот путь, по которому должен развиваться мир. И большинству стран становится понятно, что любое общество нуждается в обратной связи и индивидуальной инициативе, которые существуют в свободных экономиках.

Сейчас нужно подумать о социальной справедливости и окружающей среде. А наше общество заражено безудержным потребительством и стремлением к моментальному вознаграждению и быстрому успеху. Наступило время признать: наша приверженность идее бесконечных вершин противоречит самой природе человека.

Мастерство нужно и отдельным людям, и обществу в целом. Сегодняшнее процветание многих стран основывается на огромном дефиците и триллионах долларов отложенных расходов на поддержание экологии и здравоохранения, совершенствование образования и социальных служб. И наша

неспособность преодолеть этот дефицит сосуществует с дешевыми кредитами и поощрением индивидуального потребления. Кричащие рекламные слоганы, которые изображают жизнь как бесконечную череду радостно-экстатических моментов, связаны с эпидемией наркомании и игромании. Огромные супермаркеты и дороги, полные автомобилей, не спасают нас от того, что у наркоманов и алкоголиков рождаются больные дети, уровень образования падает с каждым годом, а пропасть между бедными и богатыми становится все больше.

Глава 4

Любите «плато»

С детства нас заставляют прилежно учиться, чтобы получать хорошие оценки. Нам говорят, что нужно успешно окончить школу и поступить в вуз. Потом мы получим хорошую работу. А она нужна нам для того, чтобы купить квартиру и машину. Снова нам говорят, что мы должны сделать, чтобы получить награду. Мы оказываемся в аду «планов на жизнь».

Жизненные планы, конечно, важны. Необходимо уметь добиваться поставленных целей. Но истинный смысл жизни, каким бы он ни был, следует искать в самой жизни. В том, чтобы ощущать себя живым. Нам тысячами разных способов говорят, что мы должны ценить результат, награду, момент торжества. Но даже после того как игрокам в американский футбол удастся завоевать Суперкубок, у них появляются новые задачи, а потом другие и т. д. Если жизнь складывается удачно и в ней есть настоящее мастерство, большая ее часть будет проведена человеком на ровном «плато», причем с удовольствием. Если нет, то значительная ее часть пройдет в нескончаемых и деструктивных попытках избежать ровных участков. Остается вопрос: когда в воспитании, в обучении, карьере нас научат ценить и даже любить «плато», эти длинные отрезки жизни, на которых мы проявляем настойчивые усилия?

Я уже в зрелые годы стал заниматься айкидо — настолько сложным видом спорта, что в нем совершенно невозможно насладиться быстрым успехом, поэтому нахождение на «плато» наполняет острым чувством облегчения. Когда я только начинал заниматься, я, конечно же, предполагал, что буду уверенно прогрессировать. Мои первые «плато» тогда были относительно короткими, и я их просто не замечал. Однако через год-полтора я был вынужден признать, что нахожусь на абсолютно ровном и чрезвычайно продолжительном отрезке пути к мастерству. Тогда я испытал сильнейшее разочарование, но проявил упорство и все-таки добился определенного рывка в обучении. Столкнувшись во второй раз с ситуацией, когда я перестал прогрессировать, я сказал себе: «Черт! Еще одно „плато“». Через несколько месяцев вновь появился прогресс, а потом снова настало неизбежное «плато». И тут случилось нечто замечательное. Я поймал себя на мысли: «Еще одно „плато“? Замечательно! Я буду просто оставаться на нем и продолжать тренироваться. Рано или поздно произойдет еще один рывок». Это был один из ключевых моментов моего жизненного пути.

Радость регулярных тренировок

В то время моя школа айкидо насчитывала всего восемнадцать месяцев с момента образования, и в ней не было учеников, которые обладали бы поясом выше, чем синий. Черные пояса были только у наших учителей, и они казались нам небожителями. Я никогда даже помыслить не мог, что могу подняться до их уровня. Так я и жил, довольно одержимый и нетерпеливый человек, привыкший достигать целей легко и быстро, — неожиданно для себя регулярно и упорно тренируясь безо всякой особой цели, просто ради самих занятий.

Проходили месяцы, но в стабильном ритме моих тренировок ничего не менялось. Это было для меня почти откровением. Бесконечная череда занятий приносила чувство наслаждения именно тем, что была в дзен-буддистском смысле «ничем не примечательной».

Я ходил на тренировки три или четыре раза в неделю. Занятия шли с семи до девяти часов вечера. Когда приходила пора ехать в спортивный зал (додзе), меня начинали оставлять проблемы и суэта уходящего дня. Даже сам процесс складывания белой хлопковой формы успокаивал мое дыхание и приносил чувство умиротворенности. Поездка занимала обычно около получаса. Я ехал через мост в город, преодолевая длинный холм, а затем спускался на длинную и шумную улицу, известную тем, что на ней было много автосалонов. Я поднимался на второй этаж, в зал, и как будто бы попадал в заповедник, в место, которое одновременно было бесконечно родным и знакомым мне и в то же время отличалось от того, что меня окружало в обычной жизни.

Мне все здесь нравилось. Сам ритуал, который всегда был одним и тем же и каждый раз новым: поклон при входе, переодевание в форму ги в раздевалке. Мне нравилось выходить оттуда и видеть, что некоторые ученики уже начали разогреться. На татами я еще раз с удовольствием кланялся, ощущая его упругость. Мне нравилось занимать свое место в длинном ряду учеников, сидящих на татами в позе сейдза (на коленях). Я любил смотреть, как входит наш учитель, как он и ученики обмениваются ритуальными поклонами. После этого начинались подготовительные упражнения. Во время тренировки я слышал энергичные удары своего сердца.

Так было не всегда. Иногда я чувствовал апатию. В такие моменты я готов был делать что угодно, только бы

не оказаться сегодня на татами. Увы, иногда я уступал. И я проводил вечера впустую, занимаясь всякой ерундой.

Однако я хорошо знал, что стоит мне преодолеть апатию, как я буду вознагражден маленьким чудом. Я понимал, что как бы ни чувствовал себя, поднимаясь по лестнице на второй этаж в додзэ, через два часа, после сотен бросков и падений, я выйду из зала, полный энергии и таких позитивных ощущений, что даже самый унылый вечер будет казаться мне полным волшебства.

Я повторяюсь: эта радость не была напрямую связана с моим прогрессом в занятиях или достигнутыми целями. Для меня, например, было полной неожиданностью, когда однажды после марафонской тренировки в выходной день учитель пригласил меня и еще одного ученика в тренерскую и вручил нам коричневые пояса, обозначающие вторую степень в айкидо. Однажды вечером спустя год после этого события четверо наиболее продвинутых обладателей коричневых поясов, включая меня, туманно заговорили о том, что, возможно, когда-нибудь мы сможем получить и черный пояс. Эта мысль и волновала, и пугала. Когда после этого разговора я пришел на тренировку, то испытал новое чувство: честолюбие, который незаметно стало пожирать меня изнутри.

Возможно, это было совпадением, но через три недели после разговора все мы — четверо его участников — получили различные травмы: перелом пальца ноги, порванная связка в локтевом суставе, сломанная в трех местах рука и выбитое плечо (у меня). Эти травмы послужили для нас хорошим уроком. После выздоровления мы вновь вернулись к спокойным, неамбициозным тренировкам. И только через полтора года мы все четверо получили черные пояса.

Это не значит, что мы тренировались без усердия. Помните: пофигист добирается до первого «плато» и комфортно

пребывает там, перестав трудиться. Несмотря на все наши недостатки, мы все-таки постоянно совершенствовались, а значит, твердо шли по пути мастерства. В отличие от пофигиста, мы упорно трудились и делали все, что было в наших силах, чтобы в полной мере постичь искусство айкидо. И мы хорошо усвоили печальный урок. Теперь мы даже хотели оставаться на нашем очередном ровном «плато» столько, сколько это было необходимо. Амбиции, конечно, все равно бурлили в нас, но они были укрощены. Мы снова наслаждались процессом тренировок. И полюбили свои «плато». Мы прогрессируем.

Этот фундаментальный парадокс жизни особенно ясно проявляется в боевых искусствах. Однако, я думаю, он присутствует и в других видах человеческой деятельности: мышлении, физической активности, эмоциональной сфере и духовной жизни. И несмотря на ту безжалостную и, к сожалению, эффективную борьбу нашего общества с мастерством, среди нас все еще находятся миллионы людей, которые, достигая вершин в работе, любят процесс не меньше, чем результат. Жизнь у таких людей обычно особенно яркая и приносит им настоящее удовлетворение.

«Для меня это минуты наивысшего счастья, — рассказал мне один мой друг-писатель. — Это минуты, когда вся чепуха уходит куда-то. Как только я вхожу в кабинет, то чувствую радость. Это мои книги на полках, это особый запах рабочего места. И все элементы начинают соединяться в тех произведениях, которые я уже создал и только собираюсь написать. Даже если я провожу за работой всю ночь, я не испытываю усталости. Ведь меня ждут все тридцать три удовольствия — от написания одного-единственного предложения до придумывания нового сюжета».

«Многие люди делают что-то, потому им сказали делать это учителя или родители, — говорил призер Олимпийских

игр по гимнастике Питер Видмар*. — Те, кто берется за какое-то дело ради денег, славы или медалей, не справятся с ним по-настоящему эффективно. А вот когда вы открываете в себе собственное призвание, вы уже не ждете, чтобы кто-то другой решил ваши проблемы за вас. Вы решаете их сами. Конечно, я ставил перед собой какие-то определенные цели. Но в основе всего лежало то, что гимнастика мне нравилась и приносила настоящую радость. Я вообще-то никогда и не думал, что когда-то смогу стать участником Олимпийских игр».

«Для меня важен сам процесс творчества, — рассказывала мне известная художница, которая каждый рабочий день проводит в мастерской по четыре часа. — Когда я берусь за кисти, у меня возникает удивительное ощущение счастья. Мне нравится корпеть над своими работами. Я специально использую это слово „корпеть“. Когда работа выходит хорошо, я чувствую, как она отзывается во мне. Меня вдохновляет сам процесс творчества. Если бы я им не занималась, я бы предала себя».

Когда я был ребенком, мой отец разрешал мне ходить с ним на работу по субботам. Думаю, ходить в офис субботним утром ему было не обязательно. Но его просто тянуло туда. Он работал в страховой компании. И пока отец просматривал почту и документы, я играл с восхитительными вещами тех дней: величественными печатными машинками с прямыми клавишами, ручными механическими калькуляторами, степлерами и дыроколами, а также со старым диктофоном, на котором я мог записывать и воспроизводить свой писклявый голос.

* Питер Видмар — известный американский гимнаст, чемпион Олимпийских игр 1984 года в Лос-Анджелесе в командном зачете и серебряный призер в индивидуальном многоборье. *Прим. перев.*

Я любил эти субботние утра, в которых для меня царил тишина, витал запах клея и чернил, ластиков и хорошо послужившего дерева. Обычно я делал бумажные самолетики и запускал их. Но изредка мне удавалось зайти в кабинет отца и просто сидеть там. Я поражаюсь его глубокой концентрации. Он находился в своем мире, расслабленный и в то же время сосредоточенный на открывании конвертов самых разных размеров, прочтении содержащихся в них писем и складывании их в стопки для секретаря. При этом на каждом из них он делал какие-то пометки. Во время работы губы у него были чуть приоткрыты, дышал он ровно, а его взгляд выражал умиротворение. Его руки двигались очень уверенно и даже как-то гипнотически. Я помню, что еще тогда, когда мне было не больше десяти лет, я задавал себе вопрос, смогу ли я когда-нибудь достичь такой концентрации внимания и буду ли получать такое удовольствие от работы. Конечно, мне это было недоступно ни в школе, ни дома во время моих зачастую пустых усилий по выполнению домашних заданий. Даже тогда я понимал, что мой отец — человек с амбициями, который стремится к получению видимого вознаграждения за свою работу, в том числе общественного признания и даже какой-то славы. Но я также понимал и то, что он любит свою работу: ее ритм, получаемые от нее ощущения и саму ее суть. Коллеги моего отца позже рассказывали мне, что он был одним из лучших в своем деле. Надо признать, его стремление к общественному признанию и славе никогда не материализовалось. Но ведь признание не всегда приносит удовлетворение, а слава для многих становится тяжким испытанием. Любовь к вашей работе, желание трудиться даже при отсутствии видимых наград — это и есть самый верный залог мастерства.

Лицо мастерства

Выражение глубокой сосредоточенности на лице отца в те моменты, когда он отдавался любимому делу, нельзя не сравнить тем, что я видел на лицах всех тех, кто находится на пути к мастерству. Даже если они испытывают при этом муки или страдания из-за физического напряжения. Жанр спортивной фотографии почти всегда демонстрирует кульминационные моменты — «счастья победы / горечи поражения». Нам снова и снова показывают лица, искаженные от боли или триумфа. Однако мне кажется, что лицо настоящего мастерства — расслабленное и спокойное, возможно, с легкой улыбкой. В действительности те герои спорта, как представляется, иногда переходят в какое-то другое измерение. Противостоящие спортивному противнику, измученные криками возбужденной толпы, они заставляют казаться простым то, что на самом деле очень трудно и, похоже, выходит за пределы человеческих возможностей. Этим людям каким-то образом удается создавать гармонию там, где в другое время царил бы хаос.

Когда я готовил для Esquire специальные разделы, посвященные мастерству, я искал фотографии, которые бы наилучшим образом показывали лицо мастерства. Я просмотрел сотни снимков самых известных и крупных фотографов. И среди ставших уже привычными изображений «счастья победы / горечи поражений» я нашел то, что искал. Бегун Стивен Скотт на последнем повороте дистанции в одну милю. Его лицо безмятежно, его тело расслаблено. Прыгун в воду Грег Луганис на краю доски: его лицо спокойно и сконцентрировано. Гимнаст Питер Видмар, выполняющий вольные упражнения: его тело в чрезвычайно напряженной позе, но лицо задумчивое и невозмутимое. Баскетболист

Карим Абдул-Джаббар, совершающий свой знаменитый «небесный хук» через руки защищающегося соперника: его лицо светится от внутреннего восторга. Абдул-Джаббар — яркий человек. Я уверен, что он любил деньги, славу и те преимущества, которые приносила ему спортивная карьера. Но «небесный крюк» он любил больше.

Как я уже говорил раньше, цели и планы очень важны. Но они существуют в будущем и в прошлом и недоступны нашим органам чувств. Постоянная практика и тренировки — путь к мастерству — существуют только в настоящем. Вы можете их видеть, слышать, осязать или обонять. Любить ровные участки «плато» — значит любить бесконечное настоящее и спокойно наслаждаться неизбежным прогрессом и достижениями, когда придет их черед (вместо того чтобы жить только их ожиданием). После чего с радостью предвкушать новое «плато». Любить «плато» — это значит любить все самое главное в вашей жизни.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

**ПЯТЬ КЛЮЧЕЙ
К МАСТЕРСТВУ**

Введение

Человек устроен так, что способен к обучению и старательно учится с момента рождения до смерти. И именно эта способность отличает его от всех других форм жизни. В разные времена человека называли строящим животным, работающим животным и воюющим животным. Но все эти определения не точны и, в конечном счете, ошибочны. Человек прежде всего ученик, и базовый код нашего вида заключен именно в этом слове.

В свете этого освоение человеком тех умений, которые не заложены в нем генетически от природы, — наиболее характерный из всех видов человеческой деятельности. Первые условия для обучения не связаны с его формальной стороной: лучшей школой для нас является окружающий мир. Уже в раннем детском возрасте мы встаем на путь постижения чего-то, когда учимся говорить и ходить. Каждый взрослый для нас в этом возрасте — учитель языка. Это тот тип учителя, который улыбается нашим успехам, позволяет допускать неточности и не читает нудных лекций (то есть лучший тип наставника). Мы выпрямляемся в полный рост и начинаем ходить на двух ногах с помощью все тех же добрых и не очень строгих учителей, но к ним прибавляется еще один —

неумолимый и быстродействующий закон земного тяготения, самый талантливый учитель из всех возможных. В это время мы еще пользуемся теми умениями, которые заложены в нас генетически.

Однако позже мы сталкиваемся с задачей освоения тех навыков, в постижении которых окружающая среда нам уже не помогает. Тех навыков, к которым мы не предрасположены генетически. (Ведь на ранних стадиях эволюции *Homo sapiens* — «человека разумного» — не было реактивных лайнеров или роялей.) По мере того как мы проходим подростковый возраст и начинаем взрослеть, мы все больше должны беспокоиться о том, чтобы найти свое призвание и достичь в выбранном деле настоящего мастерства. Главы 5–9, несомненно, помогут вам в этом.

Глава 5

Ключ 1: правильное обучение

Есть некоторые навыки и умения, которые вы можете приобрести самостоятельно. Некоторые вы можете только попытаться самостоятельно освоить. Но если вы намерены встать на путь достижения мастерства в каком-то деле, то прежде всего вам нужно позаботиться о первоклассном обучении. Люди, занимающиеся самообразованием, встают на тропу вероятностей. Здесь есть свои преимущества: вы пользуетесь возможностью не знать того, *что делать нельзя*. А значит, есть шанс обнаружить сокровища в таких местах, на которые предыдущие искатели попросту не обратили внимания. Некоторым из самоучек, например Томасу Эдисону или Ричарду Фуллеру*, удалось достичь значительных результатов. Однако большинство таких людей провели свои жизни, изобретая велосипед. Даже те, кому

* Ричард Бакминстер Фуллер (1895–1983) — американский архитектор, дизайнер, инженер и изобретатель. На протяжении всей жизни Фуллер написал двадцать восемь книг. Также является автором большого числа изобретений, в основном в сфере дизайна и архитектуры, наиболее известным из которых является легкий и прочный «геодезический купол» — пространственная стальная сетчатая оболочка из прямых стержней. Является автором таких терминов, как «эфемеризация» и «синергетика». *Прим. перев.*

удается перевернуть обычные представления или разработать новые методы, должны знать, что именно они собираются переворачивать.

Обучение людей может проводиться в различных формах. Для того чтобы освоить большинство навыков, нет ничего лучше, чем попасть в руки учителя-мастера, который обучал бы вас один на один или в составе небольшой группы. Вы скажете, что есть еще масса способов: работа в учебных группах и спарринг-партнерство, книги, фильмы, аудиозаписи, обучающие компьютерные программы и тренажеры (например, для пилотов). И все же именно личный учитель или тренер — это лучший выбор; он будет вашей путеводной звездой на дороге к мастерству.

Поиски хорошего учителя начинаются с его резюме и рекомендаций. Важно знать, кто был учителем вашего потенциального наставника, кто учил его и так далее до тех пор, пока след отдельной личности не растворяется в исходной точке самой методики обучения. В наши дни отвыкли задавать такие вопросы напрямую, и эта «родословная» потенциальным учителем не всегда раскрывается (чаще всего не раскрывается тогда, когда похвастать нечем). Однако это хорошие и нужные вопросы. И задавать их следует. (Ведь даже аудиозаписи, книги и обучающие компьютерные программы имеют свою предысторию.)

Уважение к опыту и регалиям вашего будущего преподавателя не должно ослеплять вас. Очень важно узнать, является ли этот человек хорошим наставником для других. Ни для кого не секрет, что блестящий специалист может оказаться бесталанным педагогом. Джон Макинрой может в будущем стать великолепным тренером по теннису, а может и не стать. Методы преподавания нобелевского лауреата могут превратиться в кошмар для начинающего физика.

Вообще для человека, на высшем уровне владеющего своим мастерством, стать еще и первоклассным преподавателем — непростая задача. Преподавание требует от учителя терпения и определенной скромности: ведь может случиться и так, что ученик его превзойдет. Известному тренеру по гимнастике Беле Каройи, который тренировал сборные Румынии и Америки, наверняка было непросто показывать спортивные движения двум своим подопечным — чемпионам мира Наде Команечи и Мэри Лу Реттон.

Для того чтобы понять, что собой представляет ваш учитель, посмотрите на его учеников. Это его произведения. Если возможно, посетите урок конкретного преподавателя перед тем, как выбрать его. Сосредоточьте свое внимание на учениках. А точнее — на *взаимодействии* преподавателя с ними. Что больше использует учитель, похвалу или порицание? Бывает такой тип педагогики (который хорош скорее в мифах, чем в реальности), когда похвала почти не используется. Конечно, это работает, поскольку то, что дефицитно, то и ценится. Даже короткий кивок или скупая похвала от человека, преподающего в таком стиле, очень мотивируют. Но вот что не работает никогда, так это насмешки, разносы и унижения. То есть все то, что разрушает уверенность ученика в себе и его самооценку. Даже описанный выше эмоционально скупой учитель, если он хочет достичь долгосрочных позитивных результатов, должен относиться к ученику с безусловным уважением. Лучшие наставники обычно стараются указывать своим ученикам на то, что они делают правильно, хотя бы с той же частотой, с какой они указывают им на их ошибки. Так, например, поступал Джон Вуден, тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета и, возможно, самый великий баскетбольный тренер в истории. И делал он это постоянно на протяжении своей

долгой и поистине блестящей карьеры. Специалисты считали, что Вудену удавалось выдерживать баланс 50 на 50 между нажимом на спортсменов и простой корректировкой их действий. И что примечательно, и то и другое воспринималось его учениками с энтузиазмом.

Еще раз взгляните на учеников, на их взаимоотношения с учителем. Не получают ли все пряники только самые талантливые и самые продвинутые из них? А как с новичками или с еще неопытными людьми? Может быть, вы как раз и ищите таких инструкторов, которые чувствуют себя комфортно только рядом с лучшими учениками, только в обществе потенциальных чемпионов? Да, такие наставники есть. И они бывают полезны. Но в моем понимании искусство наставника состоит в его умении эффективно и с энтузиазмом работать и с начинающими, и с теми, кто демонстрирует скорость обучения и способности, уступающие норме. Такое служение людям можно назвать альтруизмом, но это нечто большее. Потому что для начинающего ученика первые неуверенные попытки освоения нового навыка связаны не только с постижением этого навыка, но и с постижением самого процесса движения к мастерству. Знания, профессиональные умения, технические навыки и опыт очень важны для наставника. Но без терпения и умения сопереживать, которые так необходимы в обучении новичков, вышеперечисленные достоинства становятся ничем.

Лучшие учителя и учителя худшие

В напряженные годы Второй мировой войны, которая охватила почти весь мир, я впервые обнаружил себя в роли наставника. Шесть лучших выпускников из группы 44С высшей летной школы в Тёрнерфилде близ города Олбани, штат

Джорджия, — новоиспеченные младшие лейтенанты с серебряными крылышками на фуражках — были оставлены в школе и назначены инструкторами, в то время как другие 304 молодых офицера отправились на фронт. Это назначение было не по душе всем шестерым, ведь мы горели желанием участвовать в боевых действиях. Иногда мы собирались в офицерском клубе и после нескольких порций виски жаловались на судьбу. Мне было тогда двадцать лет. Остальным пятерым новоиспеченным летным инструкторам было примерно столько же.

В марте 1944 года, несмотря на недостаток у нас опыта, к нам были приписаны курсанты, и без всяких дополнительных инструкций нас послали обучать их полетам на средних бомбардировщиках В25, довольно современных по тем временам. Вот-вот должна была начаться высадка союзников в Нормандии. Предполагалось, что боевые действия на Тихом океане продлятся еще долгие годы. Военные летчики, как и самолеты, на которых они должны были летать, должны были выпускаться десятками тысяч. Что тут было говорить о строгих требованиях и нормах безопасности полетов.

Условия, в которых мы летали, привели бы общественность в ужас в мирное время. Даже в самые темные ночи при подходе грозových фронтов до сотни В25 барражировали в небе. Ничего похожего на систему контроля воздушного пространства при помощи радаров не существовало. Наши жизни зависели от остроты зрения, летных навыков и быстроты реакции. Летом 1944 года на нашей авиабазе произошло два крупных столкновения в воздухе боевых самолетов, в результате чего были потеряны четыре машины и погибли инструкторы и курсанты, находившиеся в них. Эти происшествия не становились темами кричащих газетных заголовков. Времени на переживания, как и вторых

шансов, у нас не было. Те курсанты, которые не соответствовали жестким требованиям нашей летной школы, исключались со службы.

Шесть месяцев, что я провел в Тёрнерфилде, оказались для меня более трудными и на самом деле более опасными, чем вся моя последующая служба в южной части Тихого океана. После налета 600 часов в качестве инструктора в очень сложных условиях я приобрел уверенность в своем летном мастерстве, которая никогда меня не оставляла.

А что с моими курсантами? Это отдельная история.

Время нельзя повернуть назад. Но и после всех прошедших лет я отчетливо помню облака пронзительно-белого цвета, нас, поднимающихся высоко в небо над хлопковыми и кукурузными полями, я помню нескончаемый гул мотора, который иногда глох, и то, как однажды внезапно отказала система гидравлики, я вспоминаю наши тайные головокругительные полеты-соревнования над побережьем Атлантики в погоне за лидером (и как, затаив дыхание, следили за этим наши курсанты). Но прежде всего у меня сохранилось воспоминание о моральной ответственности за процесс обучения подопечных. Теперь я уже ничего не могу изменить. Я был лучшим инструктором. И одновременно — самым плохим. Первое не оправдывает второго.

К каждому из нас было приписано четыре курсанта, которых мы должны были подготовить к самостоятельным полетам в течение двухмесячного интенсивного курса. Я быстро обнаружил, что двое из моих курсантов, по фамилии Стулл и Тэтчер, были одаренными ребятами. Двое других, назовем их Брюстер и Эдмундсон, были в лучшем случае середнячками. И это различие подсказало мне план: я буду держать Стулла и Тэтчера в паре. Я не разрешу им летать еще с кем-то.

Это сохранит их от «заражения» недостаточными способностями других ребят. Итак, они много летали со мной, сами управляя самолетом.

И вот, не говоря ни слова о максимальных показателях, я устанавливал для Стулла и Тэтчера требования, которые иногда в десять раз превышали инструкции. Так, во время полета летчикам предписывалось не отклоняться от установленной высоты вверх или вниз больше чем на 60–70 метров. Но я поставил перед Стуллом и Тэтчером задачу сделать этот «коридор» в десять раз меньше — 6–7 метров. Я требовал от них, чтобы они всегда внимательно следили за правильностью показаний гирокомпаса. Я учил их, что, даже приземляясь на взлетно-посадочную полосу в 300 метров, они должны коснуться ее колесами на первых 30 метрах.

Я вкладывал в Стулла и Тэтчера все, что мог, и они отвечали мне в соответствии с моими ожиданиями. Хотя я и не разрешал им летать с другими курсантами, они наверняка сравнивали свои отметки по полетным заданиям и понимали, что к чему. Иногда, когда я с непроницаемым лицом ставил перед ними особенно трудную задачу, они с трудом сдерживали улыбку. Спустя несколько недель я уже открыто улыбался им в ответ. Это был волнующий разговор, целью которого было совершенствование мастерства. В те дни, когда мне предстояли полеты с ними, я просыпался с ощущением радостного волнения.

Я до сих пор невероятно четко вижу Стулла и Тэтчера. Один из них сидит в кресле командира, а второй стоит чуть сзади между сиденьями пилотов и, пригнувшись, наблюдает еще один заход и посадку. Чистый волшебный свет прошлого льется сквозь плексигласовый кокпит. Вверху — грозящие облака и невыносимо-голубой цвет неба. Лица

двух курсантов сияют ни с чем несравнимым счастьем — именно таким, которое посещает вас, когда вы впервые встаете на путь мастерства.

А теперь грустная часть этой истории.

После моих первых полетов с теми курсантами, которых я называю Брюстером и Эдмундсоном, я просто потерял к ним интерес. Я был слишком молод и нетерпелив в моем стремлении к максимальному совершенству и просто не мог выносить их неумелые усилия по пилотированию B25. Брюстер был строен, аристократичен и застенчив. Эдмундсон был плотно сложен и уверен в себе, этакий балагур эскадрильи. В ходе одного из полетов он отпустил по моему поводу едкое замечание. В ответ я сел за штурвал, поднялся до 3000 метров и стал выделять такие маневры, для которых этот самолет и не предназначался. Брюстер и Эдмундсон были явно потрясены и даже побледнели.

И все-таки время от времени я пытался втянуть их в процесс обучения, узнать, что мешает их прогрессу и максимальной самореализации. Но мой энтузиазм скоро кончился. Я страшно досадовал, видя какую-нибудь особенно грубую ошибку Эдмундсона или неуверенность Брюстера за штурвалом. В эти минуты я либо отворачивался, сгорбившись в кресле, либо брал управление на себя и молча показывал им, как нужно производить тот или иной маневр.

Брюстер и Эдмундсон окончили летную школу вместе со Стуллом и Тэтчером, но провоевали недолго. Уже после войны я совершенно случайно столкнулся с Брюстером на танцевальном вечере в Атланте. Он использовал эту возможность (причем сила его раздражения на меня даже превзошла стеснительность, которую он, видимо, так и не изжил в себе), чтобы высказать мне за то, что он пережил в летной школе. Я даже не смог ему адекватно ответить.

Уже задолго до этого я начинал испытывать чувство вины и сожалел о своих инструкторских методах. На самом деле я никогда больше не разделял учеников по способностям, как сделал это в Тёрнерфилде. Перед тем как отправиться на фронт, я выпустил еще две группы курсантов. Но больше я не испытывал ни той степени радости, какая у меня была во время работы со Стуллом и Тэтчером, ни той степени отчаяния, как с Брюстером и Эдмундсоном. Я работал над тем, чтобы научиться сдерживать свое нетерпение, научиться выкладываться даже с теми учениками, которые прогрессируют медленнее других. Теперь я понимаю, что заикленность на совершенстве вместе с максимализмом молодости негативно повлияли на мой дебют в качестве преподавателя в случае с менее талантливыми учениками.

Магия обучения начинающих

Через много лет я снова оказался в роли учителя, но на этот раз более тонкого и сложного искусства, чем летное дело. Мне было сорок семь лет, когда мой друг пригласил меня в школу айкидо, которую он тогда создавал. Я никогда раньше не слышал об айкидо, а тем более не планировал овладеть каким-то боевым искусством. Это случилось двадцать лет назад, и теперь я могу сказать, что занятия айкидо стали для меня самым глубоким опытом обучения.

Еще до того как я получил черный пояс первого дана, мой учитель предложил мне стать у него помощником. Моя работа заключалась в том, чтобы преподавать основы этого боевого искусства начинающим. Через шесть лет, в октябре 1976 года, вскоре после получения наших черных поясов, я вместе с двумя своими товарищами, тоже занимавшимися айкидо, создал собственный додзэ. Через четырнадцать

лет после этого вызывавшего определенные вопросы поступка (в айкидо не принято, чтобы обладатели черных поясов первого дана открывали свои школы) наш додзэ, который мы назвали Aikido of Tamalpais*, превратился в уважаемое и респектабельное спортивное заведение. Мы, трое основателей, продолжили наши занятия айкидо и постепенно получили более высокие даны. Из тысяч учеников, которые прошли через нашу школу, занимаясь в ней в разное время, 24 человека получили черные пояса — совсем не плохой показатель для сложного боевого искусства, в котором нелегко заработать профессиональные отличия.

Здесь мне хотелось бы сказать, что к настоящему времени я освоил искусство обучения новичков и отстающих. Но, увы, это не было бы правдой. Мне по-прежнему еще нужно работать над этим. Я всегда внимательно прислушиваюсь к словам Уэнди Палмера, одного из моих партнеров по додзэ, когда он говорит о том, что обучение начинающих и медленно усваивающих материал учеников не только интересно, но и приносит преподавателю пользу и удовольствие. Уэнди считает, что талантливые ученики воспринимают все так быстро, что сам процесс обучения скрывается из виду, создавая некую неразличимую в деталях линию прогресса. Со средним учеником преподаватель вынужден двигаться вперед маленькими шагами, в которых, словно в лучах рентгена, проступают очертания самого боевого искусства и благодаря которым можно ясно увидеть движение по направлению к мастерству.

И вот наконец мне открылась тайна. Опыт преподавателя айкидо показал мне, что самые талантливые ученики

* Тамалпаис — название горы и одноименного национального парка в Калифорнии, в районе Сан-Франциско. *Прим. перев.*

не обязательно становятся лучшими в боевых искусствах. Странно, но иногда именно они сталкиваются с особенными трудностями в том, чтобы оставаться на пути к мастерству. В 1987 году я и мои коллеги по журналу *Esquire* провели серию интервью с известными спортсменами, которые считались высокими мастерами в своих видах спорта. И в ходе этих интервью мой парадоксальный вывод подтвердился. Большинство опрошенных нами атлетов подчеркивали, что всегда испытывали необходимость очень напряженно трудиться в связи с отсутствием больших способностей. «Я видел так много бейсболистов с талантом от Бога, которые, однако, не любили работать, — говорил нам легендарный бейсболист Род Кэрю*. — Они быстро уходили из спорта. Но я видел и других, с не очень выраженными природными способностями, которые оставались и играли в ведущих американских лигах на протяжении 14–15 лет».

Хорошая лошадь, плохая лошадь

В своей книге «Ум дзен, ум новичка» известный мастер практики дзен-буддизма Синрю Судзуки сравнивает быстро и медленно обучающихся учеников с лошадьми: «В буддистских писаниях сказано, что есть четыре разновидности лошадей: выдающиеся, хорошие, средние и плохие. Лучшая лошадь будет послушно скакать, повинувшись седоку, и быстро, и медленно, поворачивая налево и направо, даже еще до того, как заметит на земле тень от плети всадника. Вторая лошадь будет бежать так же, как первая, еще до того,

* Род Кэрю (род. 1945) — известный американский бейсболист, обладатель большого числа премий и наград в области спорта. В свое время Род активно выступал в самых разных чемпионатах и получил феноменальную известность. По сей день специалисты считают Рода одним из самых сильных и одаренных спортсменов в бейсболе. *Прим. перев.*

как плеть всадника коснется ее кожи. Третья будет скакать, только почувствовав боль. А четвертая побежит только тогда, когда боль пронзит ее всю до мозга костей. Представьте, как трудно последней лошади научиться бегать».

Когда мы слышим этот рассказ, то почти все хотим быть первой лошастью. Или, если уж невозможно быть первой, то согласны стать второй. Но это ошибка. Когда вы постигаете что-то быстро, вас одолевает соблазн не утруждать себя излишне усердной работой, иными словами, не доходить до сути занятия.

Занимаясь каллиграфией, вы зачастую обнаруживаете, что лучшими каллиграфами часто становятся не самые способные люди. Те, в руках которых сосредоточен большой талант, сталкиваются с большими трудностями, достигнув определенной ступени мастерства. То же самое относится к искусству и к жизни.

Рассуждение Судзуки о четырех лошадях преследовало меня еще с тех пор, когда я впервые услышал его. Оно ставит ясную задачу перед людьми с исключительными способностями: для того чтобы реализовать свой потенциал полностью, такие люди должны работать с тем же упорством и тщанием, как и те, кто менее одарен от природы. Слова Судзуки навели меня на мысль о том, что если даже я и могу стать первой или второй лошадью в обучении способных учеников, то в обучении менее талантливых подопечных я могу рассчитывать только на место третьей или четвертой лошади. Но у меня есть надежда. Если я проявлю упорство и приложу все мои усилия к воспитанию каждого Брюстера или Эдмундсона, который появится в нашей школе, то когда-нибудь я освою всем своим существом эту сторону работы наставника.

Так что, когда вы выбираете себе учителя в любом виде деятельности, не отказывайте себе в моменте удовольствия,

понаблюдайте, как в своей работе он стремится к тому, чтобы пробудить в подопечных тягу к максимальному совершенству. Но убедитесь также и в том, что он уделяет самое серьезное внимание отстающим и середнячкам, а не только первым ученикам.

Сравним разные виды обучения

Что можно сказать о других видах обучения? В большинстве случаев аудио- и видеозаписи имеют весьма ограниченную эффективность. Ведь, в конечном счете, процесс обучения требует взаимодействия человека со всеми возможными способами получить знания. И эффективность обучения зависит от частоты, качества, разнообразия и интенсивности такого взаимодействия. Если мы возьмем пленки и диски с записями, то в этом случае никакого взаимодействия нет вообще: информация течет только в одном направлении. На видеозаписи вы можете увидеть идеальный замах и удар по мячу в гольфе, который вы должны скопировать. Это, конечно, лучше, чем ничего, но видеозапись не может показать вам ваш удар и сказать, насколько удачно вы повторяете идеал. Разумеется, запись можно легко остановить, прокрутить назад, повторить, а иногда и воспроизвести в замедленном темпе. Все это выгодно отличает ее от учебных фильмов и телевизионных программ, которые идут с заранее заданной скоростью, независимо от того, усваивает ли обучаемый материал или нет.

Книга тоже относится к тем инструментам, в которых скорость освоения материала зависит от вас. К тому же она удобна в использовании и малогабаритна. Как и разного вида записи на пленке, она имеет существенный недостаток — отсутствие обратной связи. И все же, несмотря на все

чудеса компьютерной эры, книга остается главным орудием обучения, особенно там, где речь идет о мыслительной деятельности. Фактом остается то, что один хорошо написанный абзац в хорошей книге обладает такой мощью, что может изменить человека и воспринимаемый им мир сильнее, чем тысячи видеороликов.

К сожалению, типичный класс в школе или аудитория в колледже не могут быть отнесены к лучшим местам для обучения. «Фронтальная» педагогика, когда преподаватель сидит или стоит перед группой из 20–35 обучающихся, которые расположены за партами или столами, руководствуется прежде всего соображениями административной целесообразности, стремящейся к собственному удобству в разделении и наблюдении за потоками учащихся в системе массового образования. Печально, что за последние сто лет до неузнаваемости изменились почти все стороны жизни — промышленность, транспорт, компьютерные технологии, индустрия развлечений — и только система образования осталась в основном в том же виде, в котором пребывала и раньше.

Вот, посмотрите сами. Обычная картина: один преподаватель, который подает одну и ту же информацию в одном и том же темпе группе преимущественно пассивно сидящих учащихся, не принимая в расчет их индивидуальные способности, культурные особенности их воспитания или отношения к учебе. Я уже немало писал по этому вопросу, в том числе и о реформах в образовании, которые могли бы исправить ситуацию через индивидуализацию подходов в обучении с использованием компьютеров и новых методик. Думаю, что в течение самое большее десяти-пятнадцати лет в Америке неизбежна такая школьная реформа.

А пока у нас по-прежнему есть хорошие учителя и учителя плохие. Посещения сотен школ убедили меня в том, что