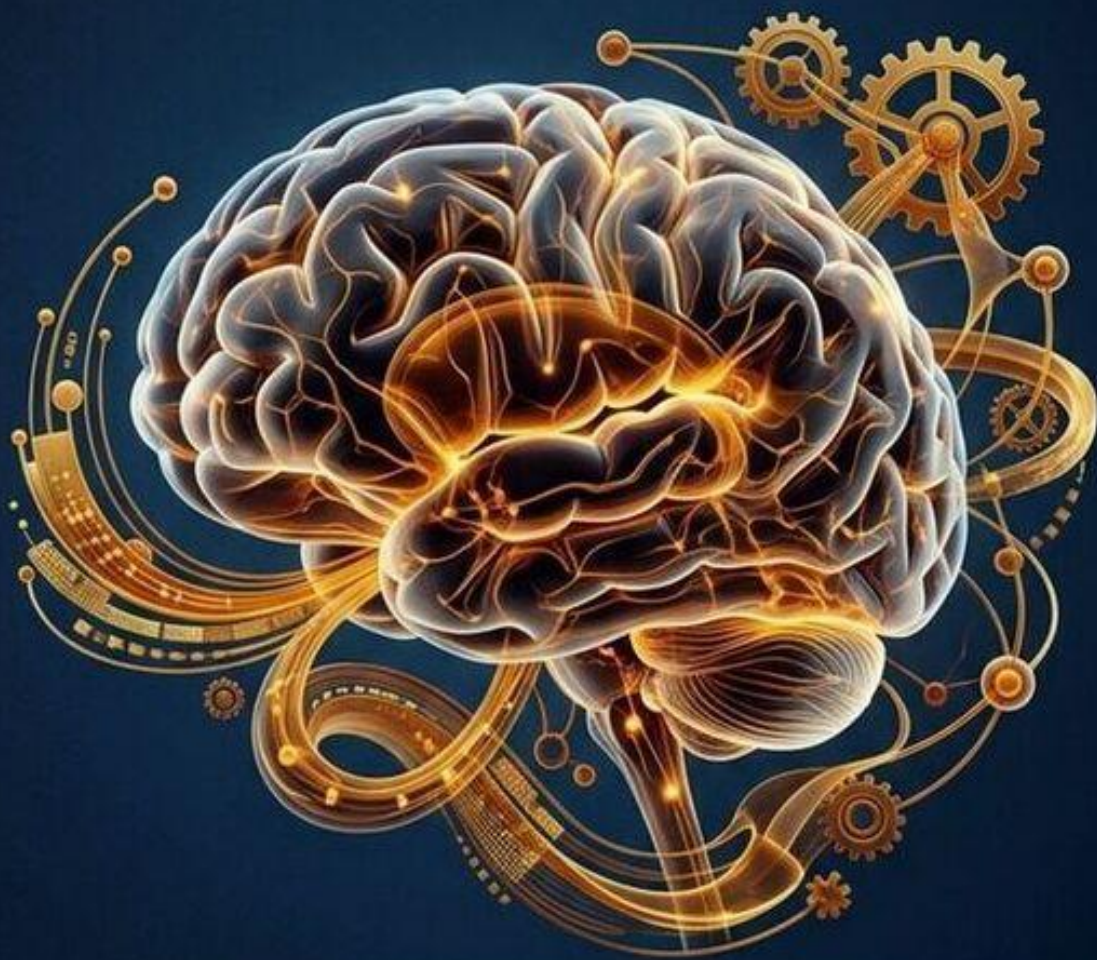


18+

ИНСТРУКЦИЯ К МОЗГУ

То, чему не учили в МВА



Павел Жданов

Павел Жданов

**Инструкция к мозгу. То,
чему не учили в МВА**

«Издательские решения»

Жданов П. В.

Инструкция к мозгу. То, чему не учили в МВА / П. В. Жданов —
«Издательские решения»,

Эта книга — не про мотивацию. Про механику. Нейробиология, реальные истории предпринимателей, клинические случаи и практики работы с тем уровнем, где на самом деле принимаются решения о деньгах, отношениях и росте. Почему умные люди саботируют себя. Откуда берётся финансовый потолок. Как работает интуиция — и почему образование учит её не слышать. Что делать, когда осознание есть, а ничего не меняется. Для тех, кто устал знать правильные ответы — и хочет наконец жить по-другому.

© Жданов П. В.

© Издательские решения

Содержание

ИНСТРУКЦИЯ К МОЗГУ	6
ГЛАВА 1. КАРТЫ НЕ ВРУТ. НО КОМПАС СЛОМАН	7
Три истории из зала	9
Что происходит дальше	13
Вместо послесловия к главе	14
Три механизма записи	16
Семь портретов саморазрушения	18
Ещё одна история	24
Карта трёх уровней	25
Самостоятельная работа — и её честные ограничения	32
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Инструкция к мозгу То, чему не учили в MBA

Павел Викторович Жданов

© Павел Викторович Жданов, 2026

ISBN 978-5-0070-1119-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ИНСТРУКЦИЯ К МОЗГУ

То, чему не учили в МВА

Павел Жданов

ПРЕДИСЛОВИЕ: Прежде чем ты начнёшь читать

Эта книга написана не для того, чтобы добавить ещё одну умную мысль в твою коллекцию умных мыслей.

Её написал человек, который сам прошёл через это. Через годы тренингов, книг, психологов — через всё то, что должно было «работать» и не работало. И который в конечном счёте нашёл то, что работает по-настоящему. Не потому что красиво звучит. А потому что изменило его жизнь — и жизни более пятисот людей, с которыми он работал после.

Здесь нет эзотерики. Нет магии. Нет обещаний «за пять дней стань миллионером». Только то, что подтверждено наукой, реальными историями и конкретными результатами.

Читай медленно. Некоторые главы написаны так, что смысл открывается не сразу. Не потому что автор хочет казаться умным. А потому что именно так работает подсознание: сначала — посеять, потом — дождаться, пока прорастёт.

Поехали.

ГЛАВА 1. КАРТЫ НЕ ВРУТ. НО КОМПАС СЛОМАН

«Образование — это то, что остаётся после того, как ты забыл всё, чему тебя учили».

— Альберт Эйнштейн

Сцена, которую ты знаешь

Представь: суббота, восемь утра. Загородный отель в пятидесяти километрах от Москвы. Конференц-зал на сто двадцать мест. Пахнет кофе, свежей выпечкой и лёгкой тревогой успешных людей, которые пришли сюда, чтобы стать ещё успешнее.

На сцене — спикер. Харизматичный. Уверенный. С историей успеха, которую он уже рассказывал сотни раз — и которая каждый раз звучит как будто впервые. За его спиной — слайд: «7 стратегий, которые удвоят твой доход за 12 месяцев».

В зале — директора. Предприниматели. Руководители с оборотами в несколько миллионов и амбициями — в несколько сотен. Люди с МВА, с красными дипломами, с десятками пройденных тренингов, прочитанных книг, внедрённых систем. Умные, опытные, упорные.

Они записывают. Кивают. Фотографируют слайды. Чувствуют тот особенный подъём — острый, почти физический, — который бывает, когда кажется: вот оно. Теперь точно получится.

Ты узнаёшь себя?

Потому что через три месяца большинство из них будут сидеть в точно той же ситуации. Только на другом тренинге. С другим спикером. И с той же самой проблемой.

Не потому что стратегии плохие. Стратегии — отличные.

Проблема в другом.

Парадокс образованного человека

Но вот что парадоксально.

Среди твоих знакомых наверняка есть люди, которые прочитали десятки книг по бизнесу, психологии и личному росту. Которые могут на память процитировать Канемана, объяснить разницу между «быстрым» и «медленным» мышлением по Канеману, разложить по полочкам принцип Парето, матрицу Эйзенхауэра и концепцию «глубокой работы» Кала Ньюпорта.

И при этом — годами топчутся на одном месте.

Доход не растёт. Или растёт — но ненадолго, после чего возвращается к «своему» уровню. Отношения повторяют одну и ту же схему. Здоровье откладывается «на потом». Решения, которые кажутся логичными, почему-то регулярно оказываются неправильными.

Это не глупость. Это не лень. Это кое-что куда интереснее.

Речь о разрыве между знанием и действием. Между тем, что ты знаешь, и тем, как ты живёшь.

И этот разрыв не закрывается новыми знаниями.

Что происходит в мозге, когда ты читаешь умную книгу

Давай разберёмся с физиологией. Без академической занудности, но честно.

Когда ты читаешь книгу по бизнесу или психологии, в твоём мозге активируется префронтальная кора — область, отвечающая за логическое мышление, планирование и анализ. Та самая «система 2» по Канеману — медленная, внимательная, рациональная.

Ты понимаешь идею. Видишь её логику. Возможно, даже делаешь конспект или записываешь план действий.

Однако твоё реальное поведение управляется вовсе не префронтальной корой. По данным современной нейробиологии, от 90 до 95 процентов наших решений, реакций и автомати-

ческих схем рождаются в подсознании — в структурах, которые работают значительно быстрее и значительно мощнее, чем любая «сознательная» мысль.

Нейробиолог Антонио Дамасио в своём фундаментальном исследовании, известном под названием «Ошибка Декарта», показал: люди с повреждёнными эмоциональными центрами мозга при полностью сохранном интеллекте — не могут принимать разумные решения. Вообще. Они застревают перед простейшими выборами — что поесть на завтрак, какой маршрут выбрать, с кем встречаться.

Вывод Дамасио был революционным: разум без эмоций и подсознательных процессов — не просто неполноценен. Он дисфункционален.

Твоё подсознание — это не «тёмная сторона» тебя, которую нужно подавлять. Это операционная система. А сознание — лишь пользовательский интерфейс поверх неё.

И когда ты читаешь книгу, ты обновляешь интерфейс.

А операционная система остаётся прежней.

История о навигаторе и компасе

Есть одна старая история, которую рассказывают в морских школах.

В тысяча девятьсот двадцать восьмом году австралийский навигатор Гарольд Гэтти разработал метод навигации, который позволял опытному мореплавателю пересечь Тихий океан без единого навигационного прибора — только по звёздам, ветру, направлению волн и поведению птиц. Метод был блестящим. Точным. Проверенным.

Но когда его передавали молодым курсантам — большинство из них терялись при первом же настоящем шторме. Не потому что не знали метод. Они знали его отлично. Они могли воспроизвести его дословно на экзамене.

Проблема была в том, что во время шторма их тело охватывал страх. А страх — это не «система 2». Это — древние структуры мозга, которые формировались миллионы лет назад и которым всё равно, что ты знаешь правильный алгоритм.

Старый штурман по имени Ларс — ходивший по этим водам тридцать лет — делал то же самое. Но автоматически. Его тело помнило. Его подсознание — впитало.

Разница не в знаниях. Разница в том, на каком уровне они живут.

Тим Феррис и парадокс эксперта

Тим Феррис — автор книги «4-часовая рабочая неделя», предприниматель и подкастер, которого Forbes называл «Иисусом Христом от венчурного бизнеса» (он сам смеётся над этим). Человек, который взял интервью у сотен самых успешных людей планеты. Который знает о личной эффективности буквально всё.

И который годами боролся с депрессией, тревожными расстройствами и периодами полного паралича — несмотря на все свои знания.

В подкасте Huberman Lab в 2022 году Феррис рассказал нечто важное: «Я знал каждую технику. Я знал про когнитивно-поведенческую терапию, про медитацию, про режим сна, про питание. Я мог написать учебник. Но я не мог изменить то, что происходило у меня внутри. Потому что проблема была не в знаниях».

Точку перелома для Ферриса дала работа с психоделической терапией в клинических условиях — к этому способу он пришёл после многих лет безрезультатных попыток изменить паттерны только сознательными усилиями. Это была работа непосредственно с подсознанием — минуя «интерфейс».

Феррис публично говорил об этом в интервью Rolling Stone в 2015 году и в ряде подкастов — его история стала одной из наиболее известных в области лечения депрессии у высокофункциональных людей.

Показательно: речь не о человеке, который «мало знал». Речь о человеке, который знал буквально всё.

Три истории из зала

Позволь рассказать тебе три истории. Я изменил детали, но суть — достоверная.

История первая. Андрей, сорок два года.

Владелец строительной компании. Выручка — восемьдесят миллионов в год. Прочитал около ста пятидесяти книг по бизнесу и психологии за последние десять лет. Пробовал три разных коучинговых программы. Ходил к психологу полтора года.

Пришёл с одной проблемой: «Я знаю всё, что нужно делать. Но почему-то — не делаю. Или делаю — а результата нет».

Если конкретно: он знал, что ему нужно делегировать. Читал об этом. Понимал это. Внедрял системы. И каждый раз — через три-четыре месяца — всё возвращалось к централизованному контролю. Сотрудники снова приходили к нему с каждым мелким вопросом. А он — снова их решал. Хотя и злился на себя за это.

Коуч сказал ему: «Тебе нужно научиться доверять команде».

Андрей ответил: «Я знаю. Но как?»

Коуч ответил: «Практикуй».

Андрей практиковал. Ничего не менялось.

История вторая. Сергей, тридцать семь лет.

Партнёр в юридической фирме. Образование — два высших и МВА. Интеллект — острый, как скальпель. Умеет разложить любую бизнес-ситуацию по косточкам за двадцать минут.

Проблема: переговоры с крупными клиентами. Всё шло хорошо — до момента, когда на другой стороне стола садился человек с более высоким статусом. Тогда Сергей «терял» себя. Начинал соглашаться там, где не нужно. Опускал цену. Отдавал то, что не планировал.

После переговоров — анализировал, видел ошибки, планировал, как будет иначе. В следующий раз — повторял то же самое.

«Это нелогично, — говорил он. — Я же понимаю, что делаю».

Именно — понимал. Но не мог остановить.

История третья. Наталья, сорок пять лет.

Генеральный директор фармацевтической дистрибуции. Жёсткая переговорщица, выстроившая компанию с нуля. Умная. Целеустремлённая. Читала Бека, Хаббарда и Уилбера. Медитировала. Занималась йогой.

Личная жизнь — повторяла один и тот же сценарий: партнёры, которые поначалу вызывали восхищение, через год-два превращались в «чужих людей». Три серьёзных отношения — три одинаковых финала.

«Я знаю, почему это происходит, — говорила она. — Я даже знаю, как это называется в психологии. Но ничего не меняется».

Что общего у этих троих

Они умны. Они знают. Они стараются.

И они все упираются в одно и то же.

В разрыв между сознанием и подсознанием.

Сознание говорит: «Делегируй». Подсознание возражает: «Если я отпущу контроль — всё рухнет». Побеждает подсознание.

«Держи позицию», — велит сознание. «Человек с более высоким статусом опасен. Подчиняйся», — шепчет древняя часть мозга. И она берёт верх.

«Выбирай иначе», — настаивает разум. «Этот тип — знакомый. Безопасный. Пусть потом будет больно», — отвечает подсознание. И снова получает своё.

Всегда.

Потому что подсознание работает в тысячи раз быстрее. И потому что оно управляет эмоциями, телесными реакциями, автоматическими паттернами — всем тем, что определяет реальное поведение задолго до того, как сознание успело «решить» что-то.

Станфордский профессор Роберт Сапольски в своей монографии «Биология добра и зла» (2017) описывает это так: за долю секунды до того, как ты осознанно «принял решение», твой мозг уже определил, что ты сделаешь. Твоё сознательное «решение» — это уже постфактум. Объяснение. Нарратив.

Это не значит, что ты не можешь изменить своё поведение. Это значит, что изменить его нужно не там, где ты ищешь.

МВА и «карты»

Я очень уважаю хорошее бизнес-образование.

МВА даёт тебе карты. Отличные карты. Карты рынков, процессов, финансовых инструментов, стратегий, моделей принятия решений. Если ты не знаешь, как устроен рынок — карта необходима.

Проблема в том, что в бизнес-школах не учат главному: как устроен ты сам.

Как работает твоё подсознание. Откуда берутся твои паттерны принятия решений. Почему ты раз за разом выбираешь определённый тип партнёров — и в бизнесе, и в жизни. Почему твой доход застревает на определённой отметке. Почему ты идёшь к цели — и в последний момент находишь способ не дойти.

МВА не учит этому — просто это другая дисциплина. Та, которой посвящена эта книга.

Стив Джобс — выгнанный из Apple, которую сам создал, — вернулся и за двенадцать лет превратил её в самую дорогую компанию в истории. Не потому что выучил новые маркетинговые модели. А потому что, по его собственным словам, изменился сам. Опыт в Индии, практика дзен-буддизма, работа с собственным эго — всё это он называл в интервью с Уолтером Айзексоном как ключевые факторы своего возвращения. «Я понял, что интуиция мощнее интеллекта», — говорил Джобс. И добавлял: «Логика доведёт тебя из А в Б. Воображение и интуиция доведут тебя куда угодно».

Джобс не отрицал важность знаний. Но он понял нечто, что большинство бизнес-школ до сих пор не включили в программу.

Компас важнее карты.

Потому что с точным компасом ты найдёшь дорогу даже без карты.

А с идеальной картой и сломанным компасом — ты всё равно будешь блуждать.

Что такое сломанный компас

Давай дадим этому точное определение. Без туманности.

Твой «внутренний компас» — это комплекс подсознательных программ, убеждений и автоматических реакций, которые определяют твоё реальное поведение в ключевых ситуациях.

Он формируется в раннем детстве — примерно до семи лет — в период, когда мозг работает преимущественно в дельта- и тета-диапазонах, то есть в режиме, близком к гипнотическому. В этот период ребёнок буквально впитывает программы из окружающей среды — без критического фильтра. Без возможности сказать «нет, это неправда» или «нет, это мне не подходит».

Это подтверждено нейронаукой. Брюс Липтон — клеточный биолог, бывший преподаватель Стэнфордского медицинского университета — посвятил этому феномену значительную часть своего исследования «Биология убеждений» (2005).

Липтон показал: убеждения, усвоенные в детстве, перепрограммируют клеточные реакции. Они действуют не как «мысли» — они действуют как команды операционной системы.

«Твои убеждения становятся твоей биологией», — пишет Липтон. — «И это не метафора».

Так что «сломанный компас» — это не слабость характера и не недостаток умственных способностей. Это программа. Усвоенная тогда, когда у тебя не было никакого выбора её не усваивать.

И она работает. Исправно. Каждый день.

Только работает она не для тебя сегодняшнего. Она работает для тебя тогдашнего — ребёнка, которому нужно было выжить, вписаться, получить любовь и безопасность в той конкретной семье, в том конкретном контексте.

Прошли десятилетия. Контекст изменился. Программа — нет.

Уоррен Баффет и вопрос, который он не задаёт

Уоррен Баффет — один из богатейших людей планеты, инвестор, которого называют «оракулом из Омахи» — известен своей дисциплиной и простотой принципов. Он сам говорит: «Инвестируй в то, что понимаешь. Думай долгосрочно. Будь жадным, когда все боятся, и бойся, когда все жадничают».

Просто, правда?

Миллионы людей знают эти принципы. Единицы применяют их с результатом, хотя бы отдалённо приближающимся к баффетовскому.

Дело не в том, что они «недостаточно стараются применять». Дело в том, что в момент рыночной паники — когда «все боятся» — их подсознание кричит: «Продавай! Беги! Спасайся!» Громче любого разумного принципа.

А у Баффета — нет. Не потому что он умнее. А потому что за восемьдесят лет жизни и шестьдесят лет инвестирования его подсознание выработало другой автоматический ответ на этот стимул.

Он рассказывал на ежегодных собраниях акционеров Berkshire Hathaway, что в 2008—2009 годах, в разгар финансового кризиса, он чувствовал не страх — а возбуждение. Физиологически. Потому что его «компас» был настроен иначе.

Ты можешь скопировать его принципы. Ты не можешь скопировать его подсознание.

Но ты можешь настроить своё.

Почему тренинги не работают — или работают не так

Вот что обычно происходит на большинстве тренингов личного роста.

Тебя приводят в состояние эмоционального подъёма. Музыка, харизма спикера, истории успеха. Зал из ста человек, которые все «горят». Ты чувствуешь подъём — настоящий, живой.

В этом состоянии ты принимаешь решения. Покупаешь следующий курс. Записываешь «план на три месяца». Чувствуешь, что на этот раз — точно.

Через три дня эмоциональный подъём рассеивается. Остаётся обычная жизнь. Обычные паттерны. Обычные результаты.

Это не потому что тренинг был плохим. Это потому что эмоциональный подъём — это не изменение программы. Это — временное изменение состояния. Как обезболивающее: боль пройдёт, когда таблетка перестанет действовать.

Джо Диспенза в своей книге «Сила подсознания» (2012) описывает это как «цикл тренинга»: острый подъём → кратковременное изменение поведения → возврат к базовому паттерну. Диспенза называет это «эмоциональной зависимостью от семинаров» — когда человек ходит на тренинги не для изменения, а за ощущением подъёма.

Я не говорю, что тренинги бесполезны. Я говорю: если ты ходишь на тренинги и ничего не меняется — проблема не в тренинге. Проблема в том, что инструмент не попадает в уровень, где живёт проблема.

Ричард Брэнсон и навигатор, которому не учили

Сэр Ричард Брэнсон — основатель Virgin Group, объединяющей более 400 компаний, — имеет одно из самых известных «деловых образований» мира: он бросил школу в пятнадцать лет.

Директор школы сказал ему на прощание: «Ты закончишь либо в тюрьме, либо миллионером». Брэнсон сделал всё, чтобы оправдать второй прогноз.

Его первый бизнес — Student Magazine — он основал в шестнадцать лет. Virgin Records — в двадцать два. Virgin Atlantic — в тридцать четыре. Сегодня его состояние оценивается в несколько миллиардов долларов.

Брэнсон неоднократно говорил в интервью, что не умеет читать финансовую отчётность. Не разбирается в бухгалтерии. Не знает большинства «классических» бизнес-инструментов.

Вместо этого он говорит о чём-то другом: «Я доверяю своему инстинкту больше, чем любому анализу». «Мне нужно почувствовать человека, чтобы понять — работать с ним или нет». «Лучшие решения в моей жизни я принял не благодаря расчётам».

Его «навигатор» — интуиция, встроенная в тело и в подсознание — работал безупречно не потому что он не знал «правил». А потому что он никогда не пытался заменить этот навигатор сводками правил.

Его компас не был сломан.

Твой — возможно, был сломан именно тем, что тебя учили не доверять ему.

Притча о двух садовниках

Эту историю рассказывают в разных версиях в разных культурах. Вот одна из них.

Два садовника получили одинаковые участки земли. Одинаковые семена. Одинаковые инструменты.

Первый садовник каждый день читал книги по агрономии. Изучал состав почвы. Строил планы полива. Чертил схемы посадок. Следил за научными публикациями об оптимальных условиях роста.

Второй садовник каждое утро просто выходил в сад. Опускался на колени. Брал горсть земли в руку. Нюхал. Слушал, как шелестит листва. Смотрел, как реагируют растения на этой неделе.

Через сезон — сад второго садовника был значительно богаче.

Первый садовник возмущался: «Он же не применял никаких научных методов!»

«Нет», — ответил второй. — «Я применял их все. Просто не через голову. Через руки и через то, что умею слышать».

Знание важно. Но есть разница между знанием как набором правил и знанием как частью тебя.

Что происходит дальше

Эта книга — не сборник новых инструментов для твоей коллекции.

Это — разговор о том, что стоит за всеми инструментами. О том, почему одни люди достигают результатов, нарушая все правила, а другие — следуя всем правилам — остаются на месте.

О твоём «внутреннем навигаторе» — интуиции, которая работала в тебе до того, как тебя научили её не слушать.

О том, кто, как и когда её отключил.

И о том, как её включить заново.

Не как «новый навык» — как возврат к чему-то, что в тебе всегда было.

Мы пройдем через науку — настоящую, подтверждённую, без мистики. Через истории реальных людей, которые нашли свой путь вопреки всему, что им говорили. Через практику, которая работает не в теории, а в жизни.

И в конце — если ты будешь честен с собой в этом разговоре — у тебя будет не просто новая идея.

У тебя будет кое-что важнее.

Остановка первая: твой инвентарь

Прежде чем двигаться дальше — сделай паузу. Без честного ответа на этот вопрос всё остальное в этой книге будет читаться как интересная история про других людей.

Вопрос один. Напиши — честно, для себя — три области, в которых ты знаешь, что нужно делать. Знаешь давно. И не делаешь. Или делаешь — но результата нет.

Не «в целом». Конкретно. «Я знаю, что нужно поднять цены на свои услуги — и не делаю этого уже полтора года». «Я знаю, что нужно делегировать операционку — и каждый раз нахожу причину, почему „сейчас не время“». «Я знаю, что нужно поговорить с партнёром по-другому — и снова говорю так же».

Вопрос два. Для каждой из этих областей — ответ на один вопрос: почему ты думаешь, что это не работает? Не «объективные причины». А твоя версия: что именно мешает?

Запиши. Оставь в покое до следующей главы.

Мы к этому вернёмся. И ты увидишь нечто интересное.

Вместо послесловия к главе

В 1999 году японский исследователь Масару Эмото опубликовал книгу «Послания воды», в которой утверждал, что вода «реагирует» на слова и мысли. Книга стала бестселлером. Её продали миллионами экземпляров.

Научное сообщество эксперименты Эмото не подтвердило: они не воспроизводились в контролируемых условиях.

Но история его книги говорит нам кое-что важное: люди отчаянно хотят верить, что их внутренний мир влияет на внешний. Просто где-то глубоко они знают, что это правда.

Только механизм не тот, о котором писал Эмото.

Настоящий механизм — это подсознание. Операционная система, которая управляет твоим поведением, твоими решениями и — через них — твоими результатами в бизнесе, в отношениях и в здоровье.

Эта система поддается перенастройке.

Но не так, как ты привык это делать.

О том, как именно это происходит, — в следующей главе.

ГЛАВА 2. КТО СЛОМАЛ КОМПАС — И КАК УМНЫЕ ЛЮДИ ПРОДОЛЖАЮТ ЭТО СКРЫВАТЬ

«Дайте мне ребёнка до семи лет — и я покажу вам взрослого».

— Приписывается иезуитам

Сцена, которую никто не помнит

Тебе было около трёх лет.

Может быть, чуть меньше. Может быть, чуть больше. Точную дату ты не помнишь — и не помнишь никогда, потому что память ещё не работала так, как работает сейчас.

Ты сидел за столом. Или на полу. Или в кроватке. И наблюдал за тем, как взрослые живут свою взрослую жизнь.

Они разговаривали между собой. Спорили. Молчали. Смеялись. Тревожились. И каждое их слово, каждая интонация, каждый взгляд — буквально, физически — впечатывались в твой мозг.

Не потому что ты был наивным или доверчивым. Не потому что они специально тебя программировали.

А потому что твой мозг в этом возрасте работал именно так — как записывающее устройство. Без критического фильтра. Без возможности сказать: «Нет, это неправда». Без права выбора — брать или не брать.

Брюс Липтон — клеточный биолог, изучавший этот феномен десятилетиями, — описывает это предельно точно: в первые шесть лет жизни мозг ребёнка функционирует преимущественно в дельта- и тета-диапазонах электрической активности. Это то самое состояние, которое взрослые называют «транс» — состояние, в котором информация поступает напрямую в подсознание, минуя аналитические фильтры.

Проще говоря: ребёнок до семи лет живёт в гипнотическом состоянии. Не метафорически. Буквально нейробиологически.

Иезуиты знали это пятьсот лет назад интуитивно. Нейробиология подтвердила это экспериментально в двадцать первом веке.

«Приведите мне ребёнка до семи лет — и я сделаю из него человека», — говорили они.

Кто-то уже сделал из тебя человека. Вопрос в том — какого.

Что именно записывалось

Давай будем точны.

В этот период записывалось не то, что тебе говорили. Записывалось то, что ты видел, слышал, чувствовал в теле, наблюдал как поведенческий паттерн взрослых.

Не «будь смелым» — а то, как отец сжимался, когда разговаривал с начальником. Не «деньги не главное» — а то, как в семье говорили о деньгах шёпотом, с тревогой. Не «доверяй людям» — а то, как мать меняла голос, когда кто-то чужой входил в дом.

Нейробиолог Дэвид Иглмен в своей книге «Мозг: твоя личная история» (2015) объясняет: значительная часть того, что мы называем «характером» или «личностью», — это автоматические паттерны, сформированные в детстве через наблюдение и повторение. Мозг буквально строит нейронные пути по образцу — и чем чаще паттерн повторялся, тем устойчивее путь.

Это механизм выживания. Мозг ребёнка не может позволить себе каждый раз «изучать» ситуацию с нуля. Нужны быстрые автоматические ответы. Поэтому он копирует самое надёжное, что есть рядом: взрослых.

И он копирует не только поведение. Он копирует убеждения о том, как устроен мир. О том, кто ты. О том, чего тебе «положено» — а чего нет.

Липтон называет это «биологией убеждений». Убеждение — это не просто мысль. Это команда, которую мозг рассылает телу. Иными словами: клеточный биолог показал, что убеждения меняют режим работы клеток. Иммунная система, гормональный фон, паттерны поведения — всё это реагирует на то, во что ты «запрограммирован» верить.

Ты не выбирал эти убеждения. Ты их унаследовал. Как наследуют форму носа или цвет глаз — с той разницей, что это можно изменить.

Три механизма записи

Психологи и нейробиологи описывают три основных способа, которыми эти ранние программы формируются. Понять их важно не для того, чтобы «обвинить родителей». А для того, чтобы понять: откуда взялось то, что сегодня мешает тебе расти.

Механизм первый: моделирование.

Ребёнок копирует поведение ближайшего значимого взрослого — как правило, родителя того же пола. Не сознательно. Автоматически, через зеркальные нейроны.

Если отец был человеком, который «тянул лямку» и никогда не позволял себе расслабиться — высока вероятность, что ты перенял эту программу. Просто именно так выглядел взрослый мужчина в твоей картине мира.

Если мать считала, что «хотеть много — это жадность» — ты мог усвоить, что большие желания опасны или стыдны. Даже если тебе никогда этого не говорили вслух.

Механизм второй: прямое послание.

Это то, что тебе говорили — и что укладывалось в подсознание, минуя критику.

«Умный — не значит богатый».

«Деньги достаются только тяжёлым трудом».

«Таким людям, как мы, это не дано».

«Будь скромнее».

«Не высовывайся».

«Не доверяй чужим».

Эти фразы не обязательно произносились с назидательной интонацией. Иногда они просто звучали в разговорах. Иногда — в форме реакции на других: «Смотри, как он задрал нос. Богатый, видите ли». Иногда — через истории: «Вот дядя Петя взял кредит и прогорел. Так что рисковать — это не для нас».

Каждое такое послание — строчка кода в твоей операционной системе.

Механизм третий: эмоциональный опыт.

Это самый мощный из трёх. И самый труднодоступный для осознания.

Когда что-то происходило с тобой — и вызывало сильную эмоцию — мозг фиксировал это как ключевое знание о мире. Не вывод. Именно знание. Настолько глубокое, что оно кажется частью реальности, а не интерпретацией.

Ребёнок попробовал что-то новое — и получил критику. Эмоция: стыд. Запись: «Выступать вперёд — опасно».

Ребёнок увидел, как отцу стало плохо после успеха — болезнь, конфликт, потеря. Запись: «Большой успех влечёт за собой расплату».

Ребёнок радовался чему-то — и этому не нашлось места рядом со взрослыми. Запись: «Мои желания — лишние. Лучше не хотеть».

Эти записи не хранятся в словах. Они живут в теле — как тревога в груди, как сжатие в животе, как автоматический импульс отступить в нужный момент.

Дэвид Хельфготт: когда компас сломал отец

В 1996 году вышел фильм «Блеск» — основанный на реальной истории австралийского пианиста Дэвида Хельфготта. Фильм получил «Оскар», а история Хельфготта стала одной из самых известных в мире о том, как детская программа может разрушить человека — и как человек может (или не может) с ней справиться.

Дэвид Хельфготт был вундеркиндом. В юности получил предложение учиться в Лондоне, в Королевском музыкальном колледже — одном из лучших в мире. Для молодого пианиста это была мечта.

Отец запретил.

Пётр Хельфготт — выживший в Холокосте, человек, для которого весь мир стал доказательством одной истины: мир опасен. Те, кто высовывается, — погибают. Семья должна держаться вместе. Только так можно выжить.

Эта программа была записана в него жизнью — самым жёстким из возможных способов. И он передавал её сыну с искренней убеждённой, что защищает его.

«Если уедешь — потеряешь семью», — говорил он. — «Ты нам больше не будешь нужен».

Дэвид уехал. Он не мог не уехать — музыка была его сутью.

Но программа отца жила в нём. И на пике карьеры, после исполнения Третьего концерта Рахманинова — одного из самых сложных произведений для фортепьяно — он пережил нервный срыв. Психоз. Годы в психиатрических учреждениях.

Конфликт между «я должен быть с семьёй» и «я должен играть» разрушил его изнутри.

Потом была реабилитация. Потом — возвращение к музыке, уже в зрелом возрасте. Потом — мировые гастроли, записи, международная известность.

Но путь к этому возвращению был катастрофически длинным — и невыносимо болезненным.

Хельфготт не был слабым. Он был человеком с записанной в подсознание программой разрушения, которая оказалась мощнее его воли.

Почему умные люди делают глупые вещи

Теперь — к главному вопросу этой главы.

Если ты умён, образован и много знаешь о психологии — почему ты всё равно снова и снова оказываешься в ситуациях, которые сам же создаёшь и которые сам же не хочешь?

Ответ неприятный. Но он освобождает, как только ты его по-настоящему принимаешь.

Потому что твой умный сознательный мозг имеет к реальному управлению поведением значительно меньше отношения, чем ты думаешь.

Липтон приводит цифру, которая поначалу кажется невозможной: подсознание управляет поведением человека в 95—99 процентах случаев. Сознательный ум — в 1—5 процентах.

Это не метафора. Это нейробиологически измеримый факт.

Подсознание обрабатывает информацию со скоростью около одиннадцати миллионов бит в секунду. Сознание — от сорока до пятидесяти бит.

Одиннадцать миллионов против пятидесяти.

Теперь скажи: кто управляет?

Нейробиолог Бенджамин Либет в своих знаменитых экспериментах (1980-е годы) показал: электрическая активность в мозге, связанная с движением, начинается за 350—500 миллисекунд до того, как человек осознаёт своё намерение двигаться. Мозг «решает» — до того, как сознание «решило».

Это означает: большинство твоих «решений» — это постфактумные объяснения уже произошедшего. Нарратив, который ты рассказываешь себе о действиях, которые на самом деле определили подсознательные программы.

Это не означает, что ты не можешь ничего изменить. Это означает, что изменение нужно происходить не там, где ты обычно его ищешь.

Семь портретов саморазрушения

Умные люди саботируют себя по-умному. То есть — так, чтобы это выглядело разумным. Оправданным. Даже мудрым.

Вот семь самых распространённых паттернов — с примерами реальных людей. Некоторые из них — клиентские истории (детали изменены). Некоторые — публичные фигуры, открыто говорившие об этом.

Паттерн первый: перфекционизм как форма самосаботажа.

Выглядит как: «Я хочу сделать это максимально хорошо, поэтому жду момента, когда буду готов».

На самом деле: «Если я не начну — меня нельзя будет осудить за провал».

Исследователь Брене Браун, изучающая уязвимость и стыд в течение двадцати лет и опубликовавшая несколько бестселлеров по итогам своей работы, называет перфекционизм «броней» — защитой от оценки и осуждения. Не стремлением к качеству, а страхом неудачи, замаскированным под высокие стандарты.

Реальный пример: Дмитрий, 44 года, основатель IT-компании.

Три года разрабатывал новый продукт. Каждый раз, когда он был готов к запуску — находился «недостаточно проработанный» элемент. Команда теряла мотивацию. Инвесторы теряли терпение.

Когда мы разобрались: в восемь лет Дмитрий сделал что-то неправильно в присутствии отца — тот высмеял его на глазах у гостей. Запись: «Показываешь то, что не готово — становишься посмешищем».

Продукт был давно готов. Готовым не чувствовал себя Дмитрий.

Паттерн второй: срочность как наркотик.

Выглядит как: высокая эффективность под давлением, множество завершённых дел в последний момент.

На самом деле: невозможность работать без угрозы — потому что именно угроза создаёт достаточный уровень тревоги, чтобы подсознание «разрешило» действовать.

Многие предприниматели описывают это как «я лучше работаю в режиме дедлайна». Отчасти это правда физиологически — кортизол и адреналин действительно повышают концентрацию. Но когда без этого состояния человек вообще не может начать — это уже не стиль работы. Это зависимость от стресса как разрешения на действие.

Реальный пример: Константин, 38 лет, управляющий партнёр юридической фирмы.

Никогда не начинал проект заблаговременно. Работал ночами в последние дни. Гордился результатами. Но постепенно начал понимать: он буквально не умеет работать иначе. Попытки начать «вовремя» заканчивались прокрастинацией и тревогой.

В его детстве похвала доставалась только тогда, когда он «справлялся с трудным». Обычная работа — не вознаграждалась. Программа: «Усилие имеет ценность только под давлением».

Паттерн третий: бегство на вершине.

Выглядит как: человек достигает значимого результата — и немедленно находит новую «более важную» задачу, не позволяя себе получить удовольствие от достигнутого. Или — создаёт кризис, который «случайно» обнуляет достижение.

Это — один из самых болезненных паттернов. И один из самых невидимых.

Историй об этом — много. Но одна из самых документально известных — история Говарда Хьюза.

Говард Хьюз к сорока годам был одним из богатейших людей Америки. Авиационный пионер. Голливудский продюсер. Предприниматель, опередивший время. Человек, который буквально видел будущее — и воплощал его.

А затем — постепенно замкнулся в своих комнатах. Отказался от социальных контактов. Стал жертвой обсессивно-компульсивного расстройства, которое разрасталось с каждым годом.

Биографы и психологи, изучавшие историю Хьюза, указывают на ранние потери: его мать была одержима страхом болезней и смерти, чрезмерно опекала его, внушая, что мир полон опасностей. Отец умер рано. Хьюз остался один с огромным состоянием и огромным внутренним страхом.

Его успех — реальный, выдающийся — сочетался с подсознательной программой: «Чем выше поднимаешься — тем больше можешь потерять».

Не «хочу потерять». Но программа работала — независимо от желаний.

Паттерн четвёртый: незаменимость как ловушка.

Выглядит как: «Я должен всё контролировать сам, потому что никто не сделает это так же хорошо».

На самом деле: невозможность отпустить контроль, потому что подсознание трактует это как угрозу.

Это один из самых распространённых паттернов среди предпринимателей — особенно тех, кто вырос в нестабильной среде. Если в детстве надёжность обеспечивалась только собственными усилиями — мозг усваивает: «Только я могу это держать. Если я отпущу — всё рухнет».

Проблема в том, что этот паттерн делает масштабирование физически невозможным. Нельзя построить большой бизнес в одиночку — но подсознание не позволяет делегировать.

Реальный пример: Виктор, 47 лет, владелец производственной компании с оборотом 200 млн рублей.

Десять лет — без отпуска. Не потому что не мог позволить. Потому что физически не мог уехать, не проверяя телефон каждые двадцать минут.

Когда мы разбирались: в восемь лет его семья пережила финансовый крах — отец потерял работу, мать начала подрабатывать. Маленький Виктор впервые почувствовал: надёжного нет. Хочешь безопасности — держи всё сам.

Компания давно выросла из режима «один управляет всем». Но программа — нет.

Паттерн пятый: саботаж отношений на пороге близости.

Выглядит как: человек успешен в создании деловых контактов, но в личных отношениях — регулярно разрушает то, что только начало работать.

Или — выбирает партнёров, которые воспроизводят знакомый болезненный паттерн. Снова и снова.

Это — не «несовместимость характеров». Это подсознание ищет знакомое — даже когда знакомое больно.

Исследователь паттернов привязанности Луиза Харт и антрополог Хелен Фишер в своих работах описывают это как «активацию знакомых нейронных путей» — мозг в романтических отношениях буквально ищет то, что активировал уже существующие связи. Новое — пугает. Знакомое — успокаивает. Даже если «знакомое» — это боль.

Реальный пример: Наталья, 42 года.

Три серьёзных отношения. Все — с умными, успешными, харизматичными мужчинами, которые в какой-то момент «оказывались» эмоционально недоступными. Наталья долго объясняла это «невезением» или «неправильным выбором».

Когда разобрались: отец — умный, успешный, харизматичный. Очень занятый. Никогда не был эмоционально рядом. Программа: «Любовь — это когда человек рядом, но недоступен. Это норма».

Паттерн шестой: финансовый потолок.

Один из самых болезненных паттернов — именно потому что он напрямую влияет на то, что ты видишь каждый день в своём счёте.

Выглядит как: доход растёт — и останавливается на определённой отметке. Или: растёт — потом «случайно» откатывается примерно к тому же уровню.

На самом деле: подсознание имеет «нормальный» уровень дохода — тот, который соответствует идентичности. Выше этого уровня — некомфортно. Опасно. «Не моё».

Об этом — история, которую я рассказывал в своих предыдущих текстах. История Константина — владельца сети автомоек. Когда его доход превысил «нормальный» уровень, он не почувствовал радости. Он почувствовал тревогу. И начал принимать решения, которые вернули деньги к «нормальному» уровню. Не осознанно. Подсознание работало само.

Программа пришла из детства: отец — успешный директор предприятия в советское время. В девяностые — потерял всё. Запись: «Много денег — это мишень. Лучше не накапливать».

Паттерн седьмой: невидимый потолок экспертизы.

Выглядит как: человек останавливается в профессиональном росте на определённом уровне — несмотря на знания и опыт.

Это связано с убеждением о том, «кем мне позволено быть» в профессиональной иерархии. Убеждением, которое часто формируется в момент первого «опыта признания» или «опыта отвержения» в детстве или юности.

Учитель сказал что-то пренебрежительное. Родитель отреагировал скептически на амбицию. Ровесники высмеяли попытку выступить вперёд.

Запись: «Мой уровень — не выше этого. Дальше — чужая территория».

Алан Тьюринг: гений с внутренней тюрьмой

Алан Тьюринг — человек, которого сегодня называют «отцом современных компьютеров» — взломал код «Энигмы» во время Второй мировой войны, тем самым, по оценкам историков, сократив войну минимум на два года и спасший миллионы жизней. Его теоретические работы заложили основу для всей современной компьютерной науки.

И он жил в постоянном страхе — быть тем, кем он был. Геом в Великобритании 1940—50-х годов, где это было уголовно наказуемым.

В 1952 году его осудили за «непристойное поведение». Ему предложили выбор между тюрьмой и химической кастрацией. Он выбрал второе.

В 1954 году — в возрасте 41 года — его нашли мёртвым. Официальная версия: самоубийство с помощью отравленного яблока (отсылка к его любимой сказке о Белоснежке). Хотя мать настаивала на случайном отравлении — вопрос до сих пор остаётся открытым.

История Тьюринга — это история невероятного интеллекта, совмещённого с невозможностью быть собой в том мире, который его окружал. Его «компас» был ориентирован абсолютно точно — он знал, кто он, что он создаёт, какова его ценность.

Но внешняя система — общество, закон, культура — сломала его. Не потому что он был слаб. А потому что давление снаружи может сломать самый прочный внутренний ориентир, если нет пространства жить в соответствии с ним.

Тьюринг посмертно помилован Королевой Великобритании в 2013 году. Его изображение теперь на британской купюре в 50 фунтов.

Это не утешение. Это — напоминание: мир иногда не готов к тем, у кого компас настроен точнее всего.

Стив Джобс: две версии одного человека

Мы упоминали Джобса в первой главе. Но его история заслуживает более детального разбора именно в контексте подсознательных программ.

Стив Джобс был усыновлён при рождении. Это — факт его биографии, который он знал с детства. И который, по многим свидетельствам, создал в нём глубинный вопрос: «Я был нужен? Или меня можно было бросить?»

Этот вопрос определял многое в его поведении. Биограф Уолтер Айзексон, проведший с Джобсом более сорока интервью, описывает его как человека с острой потребностью в контроле — над продуктами, людьми, пространством. Человека, который мог быть жестоким без видимой причины — унижал сотрудников, игнорировал детей, разрывал отношения резко и без объяснений.

Первая версия Джобса — блестящий, но разрушительный. Apple в 1985 году выгнала его из компании, которую он сам основал.

Вторая версия — после опыта в Индии, после дзен-практики, после, по его собственному признанию, «серьёзного внутреннего путешествия» — вернулась в 1997 году и создала iPhone, iPad, iTunes. Одну из самых дорогих компаний в истории.

Что изменилось? Не его интеллект. Не его видение. Не его энергия.

Изменилось что-то внутри. На уровне, который не описывается «новыми стратегиями» или «лучшими менеджерскими практиками».

Джобс сам говорил об этом в интервью, собранных Айзексоном: «Интуиция — более мощный инструмент, чем интеллект». «Когда я научился слушать то, что внутри, а не только то, что снаружи — я начал делать правильное».

Его «внутренний навигатор» стал работать иначе. После работы. После внутреннего путешествия.

Почему сила воли — неправильный инструмент

Когда человек понимает, что у него есть деструктивная программа — первый импульс: «Буду сильнее. Буду контролировать себя. Буду давить это усилием воли».

Это не работает. И вот почему — с точки зрения нейробиологии.

Сила воли — это ресурс префронтальной коры. Это «система 2» по Канеману — медленная, энергозатратная, работающая только когда ты на неё направляешь внимание.

Подсознательная программа — это укоренённая нейронная сеть. Многократно повторённая. Укреплённая эмоцией. Работающая автоматически и быстро — без участия твоего внимания.

Соотношение скоростей — как мы уже обсуждали — одиннадцать миллионов против пятидесяти.

Брюс Липтон описывает это с сочной точностью: попытка изменить подсознательную программу силой воли — это как пытаться перепрограммировать музыкальный автомат, стоящая и уговаривая его. Автомат играет то, что в него загружено. Независимо от того, насколько настойчиво ты просишь его сыграть другое.

Более того: у силы воли есть физиологические ограничения. Рой Баумейстер — социальный психолог Университета Флориды — в многолетних исследованиях показал: самоконтроль истощает определённый ресурс мозга. Чем больше ты его тратишь в течение дня — тем меньше его остаётся к вечеру. Это называется «истощение эго» (ego depletion).

Именно поэтому большинство «срывов» происходит вечером: диета нарушается после ужина, ненужные покупки делаются поздно, конфликты случаются когда сил уже нет.

И именно поэтому попытка решить проблему «ещё большей дисциплиной» — стратегия, обречённая на провал. Это не вопрос силы воли. Просто инструмент не подходит для этой задачи.

Майкл Фелпс: воля как симптом

Майкл Фелпс — двадцать три олимпийские медали, из которых восемнадцать золотых — является, по всем объективным показателям, одним из величайших спортсменов в истории человечества.

Его дисциплина была легендарной. Тренер Боб Боумен рассказывал: Фелпс тренировался триста шестьдесят пять дней в году. Без исключений. Рождество, день рождения, болезнь — не имело значения.

Это выглядело как пример сверхчеловеческой воли. И в каком-то смысле — было ею.

Но вот что важно понять: эта воля была симптомом. Не добродетелью.

За ней стояла программа: «Я ценен только тогда, когда побеждаю». Программа, сформированная в детстве, когда родители развелись и главным способом получить признание стали результаты в бассейне.

Когда результаты были — всё было хорошо. Когда Олимпиада заканчивалась — наступала пустота. Глубокая, почти невыносимая.

После Олимпиады 2012 года — шесть медалей, из которых четыре золотые — Фелпс несколько дней не выходил из комнаты. Депрессия. Мысли о том, что жить не хочется.

В интервью журналу Sports Illustrated в 2018 году он рассказал: «Я думал, что единственная моя ценность — в том, что я могу сделать в воде. За пределами бассейна я не понимал, кто я».

Когда он наконец начал работать с психологом — не с тренером, не с коучем по эффективности, а именно с психологом, на уровне внутренних программ — всё изменилось.

Олимпиада 2016 года — последняя в его карьере — стала самой успешной. Пять золотых и одна серебряная медаль. В тридцать один год, в возрасте, когда большинство пловцов уже завершают карьеру.

Та же воля. Та же вода. Та же дисциплина. Но другая внутренняя программа.

Результат — несопоставимый.

Детектив на своём прошлом

Вот задача, которую я прошу тебя сделать — не потому что это «полезное упражнение», а потому что без этого вся дальнейшая часть книги будет читаться как интересная история про других людей.

Возьми три ситуации, которые ты записал в конце первой главы — области, где ты знаешь, что нужно делать, но не делаешь.

Теперь — для каждой — пройди по следующим вопросам. Не торопись. Не ищи «правильный» ответ. Ищи честный.

Вопрос 1: Где ты видел этот паттерн раньше?

Кто из значимых взрослых в твоей жизни вёл себя похожим образом? Откладывал. Контролировал. Останавливался на определённом уровне. Избегал определённых отношений. Не позволял себе иметь «слишком много».

Вопрос 2: Что тебе говорили об этом?

Не обязательно прямо. Может быть — через истории. Через реакцию на других людей. Через интонацию.

Как в твоей семье относились к деньгам? К успеху? К людям, которые «выбились»? К тому, чтобы «высовываться»? К доверию чужим? К тому, чтобы просить о помощи?

Вопрос 3: Что ты чувствуешь в теле, когда приближаешься к этой границе?

Не «думаешь» — именно чувствуешь. В груди. В животе. В плечах. В горле.

Сжатие? Тревога? Ощущение «не моё»? Импульс отступить?

Эти телесные сигналы — не случайные. Это след старой программы. Эмоциональный отпечаток опыта, который был записан давно.

Вопрос 4: Если бы эта программа была записью чьего-то голоса — чей бы это был голос? Это последний вопрос. И самый важный.

Просто когда слышишь, чей это голос, — впервые можешь отделить его от своего. Это не твой голос.

Это — чужой голос, записанный давно, в другом контексте, для другой ситуации.

И он звучит в тебе — но он не о тебе. Не о сегодняшнем. Не о твоих сегодняшних возможностях.

Почему осознание — это только начало

Здесь важно сказать кое-что, что многие книги по психологии предпочитают замалчивать. Из лучших побуждений. Но от этого молчания становится хуже.

Осознать программу — важно. Это первый шаг. Без него следующие шаги невозможны. Но осознание само по себе программу не меняет.

Звучит неприятно. Поэтому позволю себе объяснить.

Нейронная сеть — это физическая структура. Иными словами: нейроны, соединённые синаптическими связями. Чем чаще связь активировалась — тем она прочнее. Это называется принцип Хебба: «Нейроны, которые активируются вместе, — соединяются вместе».

Когда ты «осознаёшь» программу — ты включаешь префронтальную кору. Ты думаешь о программе. Возможно, понимаешь её происхождение.

Но сама нейронная сеть — та, которая активируется автоматически в момент стресса или важного решения — остаётся прежней. Понимание не разрушает связи. Оно их не заменяет.

Именно поэтому люди годами ходят к психологам, понимают происхождение своих паттернов с научной точностью — и продолжают их воспроизводить.

«Я знаю, откуда это», — говорит человек. — «Но ничего не меняется».

Это не потому что он «недостаточно осознал». Это потому что осознание живёт на уровне сознания. А программа — на уровне подсознания.

Для того чтобы изменить программу — нужно работать на уровне, где она живёт.

Как именно — мы будем разбирать постепенно. Но уже сейчас важно понять: это возможно. Это делается. И это происходит значительно быстрее, чем большинство людей думают.

Изменить программу за несколько лет терапии — реально. Но это не единственный путь. И не самый быстрый.

О том, какие пути существуют, что наука говорит об их эффективности, и почему некоторые инструменты работают, а другие — только создают иллюзию работы — следующие главы.

Ещё одна история

В 1963 году молодой нейробиолог по имени Пол Маклин опубликовал концепцию «триединого мозга» — идею о том, что человеческий мозг состоит из трёх эволюционных уровней: рептильного (инстинкты и выживание), лимбического (эмоции) и неокортекса (разум).

Концепция впоследствии была уточнена и частично пересмотрена нейронаукой — мозг устроен сложнее, чем три отдельных «этажа». Но метафора оказалась удивительно живучей, потому что точно описывает практический опыт:

Есть часть тебя, которая видит логику. Которая понимает правильное решение.

Есть часть тебя, которая чувствует страх, стыд, тревогу, запрет.

И есть часть тебя, которая реагирует раньше любого из них — инстинктивно, автоматически, из глубины, которую ты не контролируешь.

Когда эти три части согласны — ты движешься. Легко. Без внутреннего сопротивления. С ощущением, что «это правильно».

Когда они не согласны — ты чувствуешь то, что большинство людей описывают как «я знаю, что нужно делать, но не делаю».

Это не слабость. Это — конфликт между уровнями.

И решается он не усилением одного уровня. А работой с тем, где живёт сопротивление.

В первые шесть лет жизни твой мозг записывал программы о том, кто ты, чего тебе «положено» и как устроен мир — без твоего осознанного участия и без возможности фильтровать. Эти программы сегодня управляют 95 процентами твоего поведения. Умные люди саботируют себя «умно» — через перфекционизм, срочность, бегство с вершины, незаменимость, деструктивные паттерны в отношениях, финансовый потолок. Сила воли — неправильный инструмент для работы с этими программами. Осознание — необходимо, но недостаточно.

Если осознание и сила воли не работают — что работает? Какие именно механизмы позволяют изменить программы на уровне, где они живут? И почему большинство людей никогда не добираются до этого уровня — не потому что не хотят, а потому что ищут не там?

ГЛАВА 3. ЧТО РАБОТАЕТ НА САМОМ ДЕЛЕ — И ПОЧЕМУ ТЫ ЕЩЁ ЭТИМ НЕ ПОЛЬЗУЕШЬСЯ

«Проблема не в том, что люди не знают. Проблема в том, что они знают так много того, что на самом деле неверно».

— Марк Твен

Разговор, который я устал слышать

Знаешь, что я слышу чаще всего от людей, которые приходят ко мне?

Не «помогите мне». Не «я не знаю, что делать».

Я слышу это: «Я уже знаю, в чём проблема. Я понимаю, откуда это. Мне нужно просто наконец это убрать».

Они правы насчёт первых двух частей. Они неправы насчёт «просто».

Потому что между «знаю» и «убрал» — пропасть. Не маленький шаг. Не вопрос усилий или мотивации. Пропадь другого рода.

Та самая пропасть, о которой мы говорили в предыдущей главе. Расстояние между уровнем, где живёт знание, и уровнем, где живёт программа.

Эта глава — о том, как эту пропасть преодолевают. По-настоящему. Не в теории.

И о том, почему большинство людей никогда до этого не добираются — не потому что не хотят, а потому что ищут переход в совершенно другом месте.

Карта трёх уровней

Прежде чем говорить об инструментах — нужно понять архитектуру.

Существует три уровня, на которых может существовать проблема. И три соответствующих уровня, на которых может происходить изменение.

Уровень первый: когнитивный.

Это уровень мыслей, убеждений, логических паттернов. Здесь живёт то, что ты можешь сформулировать словами: «Я боюсь неудачи», «Я не верю, что достоин большего», «Я думаю, что успех опасен».

Инструменты, которые работают на этом уровне: книги, тренинги, коучинг, классическая когнитивно-поведенческая терапия. Они помогают переосмыслить убеждение — заметить одну мысль другой.

Это полезно — но недостаточно, если проблема живёт глубже.

Уровень второй: эмоциональный.

Это уровень переработанного эмоционального опыта. Не «я думаю, что боюсь» — а «тело сжимается, когда я приближаюсь к этой границе». Это воспоминания с эмоциональным зарядом, паттерны реакций, которые активируются быстрее любой мысли.

Инструменты: EMDR (десенсибилизация и переработка движением глаз), соматические практики, части глубокой психотерапевтической работы.

Уровень третий: уровень идентичности.

Это самый глубокий уровень. Здесь живёт не убеждение и не эмоция — здесь живёт ответ на вопрос «кто я». Не «я думаю, что не достоин» — а «я человек, которому не положено». Не как мысль. Как ощущение реальности.

Именно на этом уровне живут те программы, которые определяют финансовый потолок, предел в отношениях, «границу своих». И именно этот уровень большинство инструментов не достигает вообще.

Самая важная вещь, которую нужно понять: решать проблему третьего уровня инструментами первого — это как пытаться починить фундамент, переклеивая обои.

Красивее. Ненадолго. Без результата.

Почему большинство терапий не добиваются до корня

Несколько неудобных наблюдений — они важны. Они важны — не для того чтобы дискредитировать профессию, а для того чтобы ты мог сориентироваться.

Классическая разговорная терапия работает преимущественно на первом уровне. Ты говоришь о проблеме. Терапевт помогает её осмыслить, переформулировать, найти новый взгляд. Это ценно. Но это работа с нарративом — с историей, которую ты рассказываешь себе о проблеме.

Сама программа — нейронная сеть, хранящаяся в подсознании и в теле — разговором не меняется. По той же причине, по которой нельзя починить операционную систему компьютера, разговаривая с монитором.

Брюс Липтон формулирует это беспощадно точно: «Никакие причитания и уговоры со стороны сознательной составляющей не в силах изменить поведенческие записи, хранящиеся в подсознании. Подсознание похоже на музыкальный автомат с загруженными программами. Можно исступлённо пинать его — результат нулевой».

Это не значит, что психологи плохи. Многие из них — прекрасные профессионалы, делающие важную работу. Это значит, что у каждого инструмента — своя зона эффективности.

Отвёртка не заменяет молоток. Не потому что она плохая — просто задача другая.

Что говорит нейробиология об изменении

Давай поговорим о том, что наука действительно знает о том, как меняются устойчивые паттерны.

Ключевое слово — нейропластичность.

Мозг не статичен. Это не жёсткая конструкция, заданная раз и навсегда. Это живая ткань, которая перестраивается всю жизнь — в ответ на опыт, практику, внимание.

Нейробиолог Эрик Кандел из Колумбийского университета — лауреат Нобелевской премии 2000 года — показал в серии экспериментов: обучение и изменение поведения буквально меняют физическую структуру нейронных связей. Новый опыт создаёт новые синаптические пути. Повторяющийся опыт их укрепляет.

Дэвид Иглмен в «Мозге: твоей личной истории» описывает это через метафору дороги в лесу: впервые пройти через лес тяжело — нужно прокладывать путь через заросли. Прошёл второй раз — чуть легче. К десятому разу — уже тропинка. К сотому — почти дорога.

Нейронные пути работают так же. Старая программа — это широкая, хорошо укатанная дорога. Новый паттерн — пока тропинка в зарослях.

Но вот что важно: дорога не исчезает автоматически, когда ты перестаёшь по ней ходить. Она зарастает медленно. Годами.

Именно поэтому «осознание» само по себе не работает. Ты можешь осознать, что тропинка новая — и лучше. Но в момент стресса мозг автоматически выберет широкую дорогу. Это не слабость. Это нейробиология.

Реконсолидация памяти — ключ, который открывает всё

В 2000 году нейробиолог Карим Надер из Университета Макгилла опубликовал исследование, которое буквально перевернуло понимание того, как работает память.

До этого считалось: воспоминания, однажды закреплённые, стабильны. Нельзя изменить то, что уже записано.

Надер показал: это неверно.

Когда мы вспоминаем что-то — воспоминание становится временно нестабильным. Проще говоря: нейронная сеть, которая его хранит, разблокируется. В этот момент — если создать правильные условия — эмоциональный заряд воспоминания можно изменить.

После этого воспоминание реконсолидируется — записывается заново, уже с изменённым зарядом.

Это открытие меняет всё. Болезненный опыт детства, который создал программу-блок, не является вечным. Не потому что его можно «стереть» — а потому что его эмоциональный заряд можно нейтрализовать.

Воспоминание остаётся. Но «укус» уходит. И вместе с «укусом» — уходит блок.

Именно это стало научной основой ряда быстро работающих подходов, о которых мы поговорим дальше.

Что работает на глубоком уровне — честная карта

Сейчас я дам тебе то, чего большинство книг не дают: честное сравнение инструментов. Без рекламы. Без снобизма. Просто — что работает, где, и на каком уровне.

Когнитивно-поведенческая терапия (КПТ).

Один из наиболее изученных методов. Эффективна для работы с депрессией, тревогой, фобиями на когнитивном уровне. Помогает изменить паттерны мышления. Мета-анализ, опубликованный в журнале *Psychological Medicine* (2018), подтверждает эффективность при правильных показаниях.

Ограничение: работает на уровне мыслей. До эмоционального и уровня идентичности, как правило, не достигает. Требует длительного времени.

EMDR (десенсибилизация и переработка движением глаз).

Разработана Фрэнсин Шапиро в конце 1980-х годов. Изначально — для работы с пост-травматическим стрессовым расстройством. Сейчас признана ВОЗ и рядом национальных психиатрических ассоциаций как эффективный метод лечения ПТСР.

Механизм: билатеральная стимуляция (движения глаз или попеременные тактильные сигналы) позволяет «переработать» заряженные воспоминания — именно через механизм реконсолидации, который мы описали выше.

Работает на эмоциональном уровне. Ощутимо мощнее разговорной терапии для травматического опыта.

Ограничение: требует квалифицированного специалиста; менее эффективна для работы с уровнем идентичности, с «кем я есть».

Соматические практики.

Подход Питера Левина («Исцеление от травмы»), сенсомоторная психотерапия, метод Хакоми (HaComi). Работа с тем, как травматический опыт хранится в теле — в мышечных зажимах, паттернах дыхания, автоматических телесных реакциях.

Бессел ван дер Колк в монографии «Тело помнит всё» (2014) — одна из самых важных книг последних двадцати лет в области психотравмы — показывает: травма буквально живёт в теле. И работа только «через голову» её не достигает.

Эффективны для эмоционального уровня. Требуют длительной работы.

Гипнотерапия.

Наиболее прямой способ работы с подсознанием на всех трёх уровнях — включая идентичный.

Причина: в состоянии гипнотического транса критический фильтр сознания снижается, тета-ритмы активируются — и мозг входит в состояние, близкое к тому, в котором программы изначально записывались. Это создаёт прямой доступ к уровню «Быть».

Исследование Дэвида Шпигеля из Стэнфордского университета (Cerebral Cortex, 2016) с помощью функциональной МРТ зафиксировало конкретные изменения в мозговой активности в состоянии транса: снижение критической оценки, усиление доступа к внутреннему опыту.

Подробно о клиническом гипнозе — как он работает, что происходит на сессии и какие результаты он даёт — ниже в этой же книге, в Главе 6.

Три истории людей, которые нашли путь

Давай перейдём от теории к живому.

Потому что теория важна — но реальный человек, который прошёл через это, говорит убедительнее любой диаграммы.

История первая: Опра Уинфри и то, что она никогда не планировала рассказывать

Опра Уинфри сегодня — медиаимперия, филантроп, один из самых влиятельных людей Америки. Состояние — несколько миллиардов долларов. Имя, которое стало синонимом трансформации и эмпатии.

Но вот что стоит за этим.

Детство Опры — это клиническое описание того, как формируются самые разрушительные программы. Родилась в крайней бедности в сельской Миссисипи. Мать-одиночка, которая оставила её на попечение бабушки. Многократное сексуальное насилие в детстве — со стороны дяди, двоюродного брата, знакомого семьи. В четырнадцать лет — беременность, ребёнок умер вскоре после рождения.

Она рассказала об этом публично впервые в 1986 году — в прямом эфире — и этот момент изменил американское телевидение навсегда. До этого о сексуальном насилии над детьми публично не говорили.

Но вот что важно для нашего разговора.

Опра не просто «преодолела» своё прошлое усилием воли. Она прошла через годы работы с собой — психотерапию, духовные практики, физическую трансформацию. И главное — она делала это постоянно, в реальном времени, публично осмысляя и переосмысляя собственный опыт.

В одном из своих знаменитых интервью она сказала: «Прошлое не определяет тебя, только если ты находишь мужество это признать».

Но за этой красивой фразой — годы конкретной работы. Не аффирмаций. Не «позитивного мышления». Работы с тем, что было записано в детстве.

Её финансовый потолок, о котором мало говорят: несмотря на очевидный талант, годами она оставалась ведущей регионального масштаба. Прорыв к национальному масштабу произошёл после конкретного внутреннего перелома — не после нового тренинга, не после смены стратегии.

Она сама описывала это как «момент, когда я решила, что моя история больше не будет управлять мной. Что я буду использовать её — а не она меня».

Это — смена на уровне идентичности. «Я жертва обстоятельств» → «Я человек, который использует обстоятельства».

История вторая: Виктор Франкл и инструмент, найденный в аду

Виктор Франкл — австрийский психиатр, автор «Человека в поисках смысла» — пережил Освенцим, Дахау и ещё два концентрационных лагеря. Потерял жену, мать, брата.

В этих условиях он наблюдал за тем, что определяло выживание. Не физическое здоровье. Не возраст. Не физическая сила.

«Те, кто знал, зачем жить, могли вынести почти любое „как“», — писал он.

Это не красивая цитата. Это — клиническое наблюдение. Он видел это снова и снова: люди, у которых был смысл — выживали в условиях, которые убивали других.

После освобождения Франкл разработал логотерапию — подход, основанный на поиске смысла. Но важнее, чем метод, — его история.

Франкл жил в условиях абсолютного отсутствия внешних ресурсов. У него не было ни книг, ни тренеров, ни времени, ни здоровья. Было только одно: способность работать с тем, что происходит внутри, независимо от того, что происходит снаружи.

Его путь не предполагал работу с детскими программами — в концентрационном лагере это невозможно. Он работал с другим: со смыслом, с выбором реакции, с тем единственным, что нельзя отнять.

Но именно в этом — ключевой урок. Изменение начинается изнутри. Всегда. Даже когда снаружи — ад.

История третья: Милтон Эриксон и врач, который стал собственным экспериментом

Милтон Эриксон — один из самых известных психотерапевтов XX века, основоположник современного клинического гипноза — начал свой путь с болезни.

В семнадцать лет он заболел полиомиелитом. Тяжело. Врачи сказали родителям, что он умрёт ночью. Он не умер.

Но болезнь прогрессировала. В двадцать с небольшим — второй приступ, тяжелее первого. Эриксон был парализован почти полностью. Практически без возможности двигаться. Врачи снова не давали надежды.

Что делал Эриксон в период паралича?

Он наблюдал. За собственным телом. За тем, как оно помнит движение — даже когда не может его выполнить. Он вспоминал, как ходил, как двигался, как чувствовал мышцы. Он буквально тренировал тело через воображение.

Современная нейронаука подтверждает: такой подход действительно активирует те же нейронные пути, что и реальное движение. Моторная кора не различает реальное действие и живо воображаемое — если образ достаточно подробен.

Эриксон частично восстановился. Нога оставалась слабее. Но он ходил — вопреки всем прогнозам.

Этот опыт — работы с собственным подсознанием через состояния погружённого внимания — стал фундаментом всей его терапевтической практики. Он на себе познал то, о чём потом говорил пациентам.

Эриксон умер в 1980 году, в возрасте семидесяти восьми лет. Его ученики и последователи — сотни практиков по всему миру — продолжают разрабатывать подходы, основанные на его открытиях.

Почему большинство людей не добираются до нужного уровня

Вот неудобная правда, которую важно сказать прямо.

Большинство людей, которые «работают над собой», делают это на первом уровне — когнитивном. Читают, слушают, осмысляют. Это доступно. Это безопасно. Это не требует встречи с тем, что болезненно.

Часть людей добирается до второго уровня — эмоционального. Психотерапия, работа с телом, глубокие медитации. Это уже требует больше. Больше времени. Больше готовности быть уязвимым. Больше доверия.

И совсем немногие работают на третьем уровне — уровне идентичности, «Кто я». Этот уровень требует не просто знания инструментов. Он требует готовности встретить то, что ты о себе думаешь на самом глубоком уровне — и то, что тебе там не нравится.

Эта встреча — некомфортна. Иногда — пугает. Именно поэтому большинство людей, даже искренне желающих изменений, останавливаются перед этой дверью.

Они читают ещё одну книгу. Идут ещё на один тренинг. Пробуют ещё один подход «для когнитивного уровня».

Не потому что ленивы. Потому что приближение к третьему уровню активирует именно те защиты, которые на этом уровне живут.

Защита от встречи с «я недостойн» — это «я ещё не готов, сначала ещё почитаю».

Защита от встречи с «я боюсь успеха» — это «сейчас не время, рынок нестабилен».

Защита от встречи с «я не знаю, кто я без этой роли» — это «я просто очень занят, некогда этим заниматься».

История моего клиента: три года на первом уровне

Позволю себе историю из практики. Детали изменены — суть сохранена.

Андрей пришёл ко мне после трёх лет работы с двумя психологами и участия в семи тренинговых программах. Умный. Начитанный. Мог цитировать Юнга, Канемана и Адлера по памяти.

Проблема была чёткой: его бизнес — производство строительных материалов — стабильно работал на определённом уровне выручки. Уже четыре года. Он видел возможности роста. Он разрабатывал стратегии. Он нанимал консультантов.

Бизнес не рос.

В работе с психологами он дошёл до понимания: «У меня есть страх успеха, связанный с тем, что в двенадцать лет я видел, как отец потерял всё после быстрого успеха в девяностых». Правильно. Точно. Верно диагностировано.

Но знание о программе — не изменило программу.

Когда мы начали работу — и вошли глубже, чем уровень понимания, — там обнаружилось кое-что, о чём Андрей не думал словами. Обнаружилось телесно, образно: ощущение, что рост — это предательство. Что «стать богаче отца» — это нарушить что-то важное. Что успех — это оставить позади тех, кого любишь.

Это не было мыслью. Это было убеждением на уровне «Кто я».

Когда мы убрали это убеждение на уровне, где оно жило — не обсудили, не переформулировали, а именно убрали — ситуация начала меняться. Не через полгода. Через несколько недель.

Через три месяца Андрей сделал сделку, которую откладывал два года. Выручка выросла на тридцать процентов за квартал.

Я рассказываю эту историю не для того, чтобы произвести впечатление. А для того, чтобы показать: разница между «знаю» и «убрал» — это разница между уровнями. И работа на правильном уровне — меняет результаты так, как работа на неправильном уровне не меняет никогда.

Рэй Далио и радикальная честность с собой

Рэй Далио — основатель Bridgewater Associates, одного из крупнейших хедж-фондов в мире — написал книгу «Принципы», ставшую бестселлером.

Но до «Принципов» была история.

В 1982 году Далио поставил на падение американского рынка — публично, с полной уверенностью. Рынок пошёл вверх. Он потерял почти всё. Был вынужден уволить всех сотрудников. Занимал деньги у отца на еду.

Это был не просто финансовый провал. Это был кризис идентичности. Потому что его идентичность была: «Я — человек, который видит рынок лучше других». И эта идентичность была разрушена.

Что он сделал дальше?

Не нашёл новую стратегию. Не прочитал больше книг по экономике. Он начал разбирать, что произошло внутри. Почему он был так уверен? Почему не видел альтернативных сценариев? Какие паттерны мышления привели его к катастрофе?

Далио создал систему, которую назвал «радикальной прозрачностью» — в первую очередь по отношению к самому себе. Записывал свои прогнозы и потом сверял с реальностью. Создавал «алгоритмы» собственных решений, чтобы видеть, где его мышление систематически искажается.

Это была работа с подсознательными паттернами — без называния их так. Это была попытка перенести автоматические программы на уровень осознанности и постепенно изменить их через конкретный опыт.

Bridgewater сегодня управляет активами на сумму около ста шестидесяти миллиардов долларов.

Далио в интервью говорит: «Самое важное, что я когда-либо делал — это научился понимать, как я ошибаюсь. Не как рынок ошибается — как я ошибаюсь».

Это — работа с уровнем «Быть». Методичная, длительная, через собственную систему. Без гипнотерапии, без психологов в его описании. Но — с тем же принципом: добраться до места, где живёт программа.

Что позволяет работать на глубоком уровне

Теперь — о механизмах. Конкретно.

Что отличает подходы, которые работают на третьем уровне, от тех, которые остаются на первом?

Первое: доступ к подсознательному материалу.

На первом уровне — слова и логика. На третьем — образы, ощущения, телесный опыт, метафоры. Подсознание говорит не словами. Оно говорит картинками, чувствами, импульсами.

Эффективная работа с третьим уровнем всегда включает доступ к этому нелинейному слою.

Второе: снижение критического фильтра.

Критический ум — защитник первого уровня. Он объясняет, рационализирует, отвергает то, что не укладывается в текущую картину мира.

Именно поэтому «читать умные книги» не меняет программы: критический ум обрабатывает информацию и «складывает её на полку», не позволяя ей проникнуть глубже.

Подходы, работающие на третьем уровне, создают условия, в которых критический фильтр временно снижается — через расслабление, через состояния фокусированного внимания, через специфические техники работы с воображением.

Третье: эмоциональный заряд.

Программы третьего уровня были записаны с сильным эмоциональным зарядом. Именно заряд делает их устойчивыми. Именно изменение заряда — а не переосмысление содержания — меняет программу.

«Понять» болезненный опыт — не то же самое, что «разрядить» его. Эти два процесса требуют разных инструментов.

Четвёртое: тело как союзник.

Программы третьего уровня живут не только в нейронных сетях — они живут в теле. В паттернах дыхания, в мышечных напряжениях, в автоматических реакциях нервной системы.

Работа с третьим уровнем всегда включает тело — так или иначе. Либо через прямую соматическую работу, либо через состояния, в которых тело «говорит» — а специалист умеет это слышать.

Самостоятельная работа — и её честные ограничения

Здесь важно сказать кое-что, что многие читатели не хотят слышать. Но я скажу — потому что это правда, и потому что правда полезнее комфорта.

Самостоятельная работа с подсознательными программами — возможна на первом и частично на втором уровне. Книги, медитации, упражнения осознанности, ведение дневника — всё это реально помогает. Эта книга сама по себе — инструмент первого и части второго уровня.

Но третий уровень — уровень идентичности — крайне сложно изменить в одиночку. По структурной причине: именно тот инструмент, которым ты пытаешься работать (твое сознание), составляет часть системы, которую нужно изменить.

Это как пытаться выбраться из болота, опираясь на воду. Вода не держит — потому что она часть болота.

Нужна внешняя точка опоры.

Не потому что ты слаб. Не потому что тебе «не хватает силы воли». А потому что это — структурное требование. Великие спортсмены работают с тренерами. Хирурги не делают операции сами себе. Лучшие инвесторы консультируются с другими инвесторами.

Внешняя перспектива — это не слабость. Это — условие качественной работы.

И применительно к работе с подсознанием это особенно верно: специалист, который умеет работать с третьим уровнем, видит вещи, которые ты сам — в силу того что находишься внутри системы — не можешь видеть.

Это — честная позиция. Не для того чтобы продать тебе что-то. Для того чтобы ты трезво оценил, что реально можно сделать самостоятельно, а где нужна другая точка опоры.

История, которую я рассказываю себе

Позволю себе личное.

Когда я только начинал понимать, как работают подсознательные программы — я думал, что всё решается осознанностью. Что если достаточно глубоко разобраться — программа уйдёт сама.

Я читал. Осмысливал. Практиковал медитации. Вёл дневники. Ходил на тренинги.

И кое-что действительно менялось. На первом уровне — много. На втором — меньше. На третьем — почти ничего.

До момента, когда я наконец столкнулся с инструментом, который работает на третьем уровне. Не прочитал о нём — а испытал на себе. И именно тогда понял разницу между «знать о механизме» и «работать с механизмом напрямую».

Первые изменения после этой работы случились так быстро и так неожиданно — по сравнению со всем предыдущим — что я несколько дней просто не мог в это поверить.

Не потому что произошло чудо. Потому что наконец был использован правильный инструмент для правильного уровня.

Что меняется, когда программа убрана на уровне источника

Позволь описать то, что говорят люди, которые прошли через работу на третьем уровне. Не как рекламу — как феноменологию. Как описание того, что они замечают.

Первые два-три дня — ощущение, которое трудно описать: мир как будто стал немного другим. Не изменился — изменилась оптика. То, что раньше вызывало тревогу, вдруг не вызывает. Та ситуация, которая «всегда» была болезненной, вдруг нейтральна.

Люди описывают это по-разному. «Как будто кто-то убрал фоновый шум». «Как будто сняли очки с неправильными стёклами». «Как будто что-то отпустило — и я не заметил момента, когда».

Потом — изменения в поведении. Без усилий. Человек замечает, что он уже сделал что-то, что раньше давалось через сопротивление. Позвонил кому-то. Назвал цену. Принял решение. Без внутреннего боя.

Потом — изменения вовне. Другие люди начинают вести себя иначе. Партнёры становятся мягче. Клиенты сами выходят на связь. Возможности появляются там, где раньше их не было.

Это не мистика. Это — следствие изменения поведения, которое меняет качество взаимодействий. Внутреннее изменение транслируется наружу через сотни микросигналов — тон голоса, язык тела, скорость реакции, уверенность в паузах.

Окружающие это считают. Подсознательно. И реагируют иначе.

Практика: первый контакт с третьим уровнем

Это упражнение — не техника изменения. Это — разведка. Попытка ощутить, где именно живёт то, о чём мы говорим.

Выдели пятнадцать минут. Тихое место, удобная поза. Телефон — в беззвучном режиме.

Шаг 1. Тело как индикатор.

Вспомни ситуацию из области, где у тебя есть блок. Не анализируй её — просто вспомни. Как ты там стоишь. Что вокруг. Кто рядом. Как ты себя чувствуешь в этот момент.

Теперь — опусти внимание в тело. Где ты чувствуешь что-то? Сжатие? Тяжесть? Тепло или холод? Напряжение?

Запомни это место и это ощущение. Оно — не враг. Оно — сигнал. Ответ на вопрос «где живёт программа».

Шаг 2. Голос программы.

Если бы это телесное ощущение могло говорить — что бы оно сказало? Не думай долго. Что первое приходит?

Не оценивай ответ. Не анализируй, «правда» это или нет. Просто запиши.

Шаг 3. Источник голоса.

Кто мог сказать тебе что-то похожее? Давно. В другом контексте. С другой интонацией — но с похожим смыслом.

Первое, что придёт — скорее всего, верно.

Шаг 4. Граница между тогда и сейчас.

Теперь — простой вопрос. Та ситуация, в которой была записана эта программа — это сейчас? Тот человек, который говорил это тогда — он сейчас рядом? Тот контекст — он актуален?

Скорее всего — нет.

Это не значит, что программа автоматически уйдёт. Это значит, что ты начинаешь видеть её как программу — а не как часть реальности.

Это — первый шаг. Необходимый. Недостаточный.

Одна фраза, которая меняет всё

Есть одна смена перспективы, которая — если её по-настоящему принять — меняет отношение ко всему, что мы обсуждали.

Ты не сломан.

У тебя есть программа, которая устарела. Программа, которая была записана давно, в другом контексте, для другой задачи. И которая с тех пор добросовестно делала свою работу — защищала, ограничивала, держала в безопасности.

Эта программа — не ты. Она была записана в тебя. Без твоего ведома. Без твоего согласия.

И она поддаётся изменению.

Не через борьбу с собой. Не через «стать другим человеком». А через то, чтобы стать тем, кем ты на самом деле являешься — без программ, которые это блокируют.

Это — совершенно другой разговор, чем «мне нужно себя починить».
Ты не сломан. У тебя просто сбитый компас. И компасы — настраиваются.

ГЛАВА 4. ИНТУИЦИЯ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ НА САМОМ ДЕЛЕ — И ПОЧЕМУ ТЫ РАЗУЧИЛСЯ ЕЁ СЛЫШАТЬ

«Единственная реальная ценная вещь — это интуиция».

— Альберт Эйнштейн

Момент, который стоил пятьсот миллионов

Март 2001 года. Штаб-квартира Cisco Systems, Калифорния.

Джон Чемберс — генеральный директор, один из самых уважаемых топ-менеджеров эпохи интернет-бума — проводит совещание о приобретении нескольких телекоммуникационных компаний. На столе — детальные аналитические отчёты. Цифры. Прогнозы. Моделирование рыночных сценариев. Всё, что МВА называет «взвешенным решением».

И — одна вещь, которую отчёты не фиксируют.

Лёгкое, почти незаметное ощущение, о котором Чемберс позже говорил в интервью: «Что-то было не так. Я не мог это назвать. Но что-то — не так».

Он не прислушался к этому сигналу. Сделки состоялись.

Через восемь месяцев пузырь доткомов лопнул. Cisco списала семь миллиардов долларов активов — одно из крупнейших списаний в корпоративной истории США. Акции упали на восемьдесят процентов.

Чемберс рассказывал об этом в нескольких интервью: «Самые дорогостоящие ошибки в моей жизни — это те моменты, когда я знал что-то внутри — и выбирал цифры вместо этого знания».

Другая история — той же эпохи

Тот же год. Тот же рынок. Другой человек.

Уоррен Баффет — которого все вокруг критиковали за то, что он «упустил» интернет-бум, не вложившись в технологические компании, — спокойно сидел в Омахе и не покупал ничего из того, что все покупали.

«Я не понимаю эти бизнесы», — говорил он. — «Я не понимаю, как они зарабатывают деньги. Поэтому я не покупаю».

Это звучало как недостаток анализа. Или как отставание от эпохи.

Но Баффет описывал это иначе: «Есть ощущение, когда я понимаю бизнес. И есть ощущение, когда — нет. Я никогда не пересекаю эту границу».

Когда пузырь лопнул — Баффет потерял значительно меньше, чем большинство. А его позиции в «непонятных» технологических компаниях — не пострадали, потому что он их не покупал.

Два человека. Одинаковый доступ к данным. Противоположные исходы.

Разница — в том, слышали ли они своё внутреннее знание. И доверяли ли ему.

Что такое интуиция — без мистики

Слово «интуиция» в деловом контексте вызывает у людей одну из двух реакций.

Первая: «Это эзотерика. Бизнес строится на данных, а не на ощущениях».

Вторая: «Да, у меня есть интуиция. Иногда она срабатывает, иногда — нет. Не знаю, как на неё опираться».

Обе реакции — следствие непонимания того, чем интуиция служит с точки зрения нейробиологии.

Потому что интуиция — это не мистика и не случайное «чувство». Это — конкретный нейробиологический механизм. Один из самых мощных вычислительных инструментов человеческого мозга. Только работающий иначе, чем логическое мышление.

Давай разберём это точно.

Что говорит нейробиология.

Исследователь Антонио Дамасио — тот самый, чья «Ошибка Декарта» перевернула понимание роли эмоций в принятии решений — ввёл понятие «соматических маркеров».

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.