

Оглавление

Предисловие. Формула невозможного	7
Часть I. Мотивация	25
Глава 1. Разбираемся в мотивации	27
Глава 2. Рецепт страсти	41
Глава 3. Полный комплект внутренних стимулов	54
Глава 4. Цели	69
Глава 5. Упорство	80
Глава 6. Привычка к неистовству	118
Часть II. Обучение	125
Глава 7. Ингредиенты невозможного	127
Глава 8. Установка на рост и фильтр правды	130
Глава 9. Рентабельность инвестиций в чтение	136
Глава 10. Пять не очень легких шагов к обучению чему угодно	142
Глава 11. Навык приобретения навыков	158
Глава 12. Становитесь сильнее	163
Глава 13. Правило 80/20 для эмоционального интеллекта	167
Глава 14. Кратчайший путь к Супермену	177
Часть III. Креативность	187
Глава 15. Преимущество креативности	189
Глава 16. Хакинг креативности	205
Глава 17. Долгосрочная креативность	223
Глава 18. Поток креативности	238

Часть IV. Поток	243
Глава 19. Кольцо-декодер.....	245
Глава 20. Наука о потоке.....	252
Глава 21. Триггеры потока.....	270
Глава 22. Круговорот потока.....	298
Глава 23. А теперь всё вместе.....	312
Послесловие.....	322
Благодарности.....	324
Примечания.....	327
Об авторе.....	349
Другие книги Стивена Котлера.....	350

Посвящается маме и папе

С самого детства мы постоянно о чем-то мечтаем. И как только приближаемся к одной мечте, тут же появляется следующая. Всегда хочется научиться еще чему-нибудь, продолжать развиваться. Вот перейдена линия, к которой ты стремился, и какое-то время ты наслаждаешься моментом. А потом понимаешь, что вообще-то это не та линия. Невозможное на самом деле чуть-чуть дальше, и, чтобы опять насладиться моментом, нужно дойти туда. И ты делаешь это еще раз, и еще раз. Достаточно долго для того, чтобы в итоге просто к этому привыкнуть.

Майлз Дейшер, бейсджампер

Предисловие

Формула

НЕВОЗМОЖНОГО

Экстремальное новаторство

Эта книга о том, как достичь невозможного. По сути, это практическое пособие для непрактичных людей — для тех, у кого совершенно иррациональные стандарты в отношении собственной результативности и, казалось бы, ничем не обоснованные ожидания от жизни.

Давайте начнем с определений. Слово *невозможное* употребляется в книге для обозначения исключительного новаторства. Те, кто добивается невозможного, внедряют инновации не только в материальный мир, но и в наш разум. Теоретически в категорию невозможного попадает все, что никто никогда не делал и что, по мнению большинства,

никогда не будет сделано. Это подвиги, превосходящие как наши возможности, так и воображение. Они в буквальном смысле слова лежат за гранью наших самых смелых мечтаний. Это прорывы, в корне меняющие парадигму. Бегун, преодолевший полтора километра за четыре минуты. Высадка на Луну. Назовем эту категорию *Невозможным* с большой буквы.

Впрочем, есть невозможное и с маленькой буквы. К нему применимы те же правила, поскольку и в этом случае мы по-прежнему имеем дело с тем, что выходит за рамки наших возможностей и воображения, но в ином масштабе. Такое невозможное — это те вещи, которые мы считаем невозможными именно для себя. На эти подвиги не способны именно мы — как по мнению наших друзей и знакомых, так и по нашему собственному. По крайней мере, до поры до времени.

Например, в детстве для меня, мальчишки из Кливленда, желание стать писателем относилось к категории невозможного со строчной буквы *n*. Помимо того что это подразумевало ежедневное написание нескольких страниц за рабочим столом, я понятия не имел, что еще нужно делать. Ведь я не был знаком ни с одним писателем. И даже не знал никого, кто хотел бы им стать. Сколько-нибудь четкого пути из пункта А моей фантазии в пункт Б не существовало. В те времена не было интернета, книг на эту тему почти не издавали, и спросить мне было не у кого. Так что эта идея явно относилась к категории моего личного невозможного.

Точно так же и поиск способа зарабатывать на жизнь, занимаясь любимым делом, — невозможное с маленькой буквы *n*. Как вырваться из лап бедности, преодолеть глубокую эмоциональную травму, стать успешным предпринимателем, главой компании, художником, музыкантом, комиком или спортсменом — ну, словом, мастером мирового

класса в своем деле? Что объединяет все эти достижения? То, что между начальной и конечной точками нет четкого пути и, по статистике, шансы на успех крайне низки.

Как известно, рано или поздно все тайное становится явным. В течение десятилетий изучения этого вопроса и обучения людей преодолевать подобные трудности я не раз усваивал один и тот же урок: если посвятить свою жизнь достижению невозможного с буквы *n*, иногда попутно можно достичь и Невозможного с *N*.

Итак, хотя эта книга основана на уроках тех, кто достиг Невозможного с большой буквы, предназначена она для людей, нацеленных на достижение невозможного с буквы маленькой. И это невозможное, по всей вероятности, у каждого свое.

Тут надо сказать, что существует заметная разница между самосовершенствованием и погоней за невозможным. Второе — значительно опаснее и далеко не столь приятно. Насколько я могу судить, единственное, что может быть труднее, чем тяжелый эмоциональный труд по достижению истинного совершенства, — это тяжелый эмоциональный труд, который к нему не ведет. Сразу внесу ясность: моя книга — не о радости или печали в нашей жизни. На эти темы написано немало книг, для нас же радость или печаль будут просто тем, что случается на пути к достижению (или недостижению) невозможного. *Более значимое* обычно не равноценно *более приятному*. Мне эту истину довелось познать на собственном горьком опыте.

К вопросу о том, что нужно для достижения невозможного, меня привела журналистика. Я занялся ею в начале 1990-х, в те времена, когда экстремальные виды спорта — горные лыжи, серфинг, сноуборд, прыжки с парашютом, скалолазание и тому подобное — только начинали привлекать внимание широкой публики. Всемирные экстремальные игры, или X Games, только зарождались, как и Gravity

Games*. И национальные медиа заинтересовались этим новым направлением, но журналистов, которые в нем разбирались, было не так уж много. А это означало, что, если вы умели писать и занимались серфингом, или писали и катались на лыжах, или писали и лазили по скалам, то без работы не остались бы. Признаться, ни в одном из вышеназванных видов спорта я звезд с неба не хватал, но они меня очень привлекали, а еще я отчаянно нуждался в работе. Вот я и наплел с три короба редакторам, получив в результате счастливую возможность провести большую часть следующего десятилетия, гоняясь за профессиональными спортсменами по горам да океанам.

Разумеется, если вы не профессиональный спортсмен, при таких выражах по горам и долам переломов не избежать. Во всяком случае, со мной было именно так. Я много чего ломал: большие пальцы рук, две ключицы, четыре ребра, получил три разрыва вращательной манжеты плеча. У меня сломаны обе руки; одно запястье сложено из шести частей; повреждены коленные чашечки, ноги сломаны в шестидесяти пяти местах; травма копчика и, главное, эго. Как я уже говорил, погоня за невозможным — удовольствие дорогое и весьма сомнительное.

Но во что выливались все эти травмы и переломы в реальности? В нечто вроде академического отпуска, такого себе перерыва. Вот как все было. Какое-то время я мотался туда-сюда, писал о том о сем, а затем на несколько месяцев перебирался на диван. А по возвращении наблюдал такой прогресс, что у меня просто глаза на лоб лезли. Это было потрясающе! И совершенно необъяснимо.

То, что еще месяца три назад считалось абсолютно невероятным, поскольку этого никто никогда не делал и даже

* Спортивные соревнования в экстремальных видах спорта, проходящие в Провиденсе, штат Род-Айленд. *Прим. ред.*

не помышлял делать, не просто выполнялось, но и было повторено другими. «Просто взрыв мозга какой-то! — вспоминает легенда сноубординга Джереми Джонс. — То, что считалось невозможным утром, могло стать реальностью уже к вечеру. В буквальном смысле слова. Правила, которых все строго придерживались, действовавшие с первых дней возникновения [экстремальных] видов спорта (вы знаете, “никогда не делай этого, а то погибнешь”), менялись ежедневно, а иногда ежечасно»¹.

Взять хотя бы серфинг: этому виду физической активности уже более тысячи лет. И львиную долю этого времени он прогрессировал чрезвычайно медленно. Например, за тысячу лет, отделяющую IV век нашей эры, когда человек впервые встал на доску, от 1996 года, самая большая волна, которую кто-нибудь когда-либо «оседлал», была чуть выше семи с половиной метров². Считалось, что покорение любой волны выше этой отметки за гранью человеческих возможностей. Многие были убеждены, что сделать это серферу не позволят законы физики³. Но сегодня, всего двадцать пять лет спустя, для тау-серфингистов грести на двадцатиметровой волне или забуксировать доску через тридцатиметровую — обычное дело⁴.

Описав невозможное в начале книги как форму *экстремального новаторства*, я имел в виду именно это. И когда я увидел настоящий вал прорывных инноваций в серфинге, да и практически во всех видах экстремального спорта, конечно же, мое внимание устремилось туда — и не только по очевидным причинам. Однозначно все эти спортсмены постоянно достигали невозможного, что, безусловно, требовало объяснений. Но гораздо важнее было то, что речь шла *обо всех* этих спортсменах.

Тут надо сказать, что в начале 1990-х экстремальными видами спорта занималась весьма разношерстная публика без особых природных талантов и удачной жизненной истории.

Почти все ребята, которых я знал, были выходцами из неблагополучных семей. И образование их оставляло желать лучшего. Да и в карманах гулял ветер. Но они с потрясающим воображением упорством прокладывали себе путь через невозможное, по ходу дела все шире раздвигая границы нашего биологического вида.

«Журналистика, — любил повторять один мой знакомый старый редактор, — лучшая работа на свете, потому что благодаря ей ты иногда оказываешься в одной постели с историей, а вблизи эта дама выглядит довольно причудливо». Так вот, я рассказываю об одном из таких случаев.

Признаться, практически невозможно в доступной форме описать, каково это — тусоваться с друзьями. Ну, вам ясно, с ребятами, с которыми ты зависал в баре прошлой ночью; с теми, кто может махнуть безудержно кутить, отрываться по полной, а в перерыве между всем этим построить гигантский лыжный трамплин из старого школьного автобуса, припаркованного на задворках лыжной базы, облить его двумя канистрами бензина и поджечь бедолагу, а потом, прищелкнув свои лыжи, на чьем-то старом пикапе протащить друга по обледенелой парковке, прыгнуть и... пролететь над пламенем на скорости более восьмидесяти километров в час. И сделать все это только ради того, чтобы выиграть пятерку, обещанную кем-то смельчаку, который выполнит самое смелое заднее сальто над адом, потому что, понятно же, для аренды в горнолыжном городке нужны деньги.

А на следующий день эти же парни шли в горы и снова делали то, чего прежде никто не делал, ведь никто не верил, что это когда-либо будет сделано. «Это волшебство, — писал Томас Пинчон. — Да, это, безусловно, волшебство, но не обязательно нечто несбыточное»⁵.

Я просто должен был понять, почему и как это происходило и может ли подобное случиться со мной или с вами — только, пожалуй, без разведения костра из старого

школьного автобуса. Иными словами, я отчаянно хотел найти формулу успеха. И был практически уверен в ее существовании. Я чувствовал это, потому что, хотя все эти подвиги и были умопомрачительными, мой ум заходил за разум не впервые.

Мой маленький братишка не был волшебником

В первый раз я столкнулся с невозможным, когда мне было девять. На дворе стоял 1976 год, год двухсотлетия США, и «поставщиком» невозможного стал мой младший брат. Ему было семь. Как-то довольно поздно вечером брат вернулся со дня рождения друга, поздоровался с мамой и вытащил из кармана забрызганных грязью джинсов поролоновый мячик цвета пожарной машины. Сантиметра три-четыре в диаметре. Взяв мячик кончиками пальцев правой руки, брат медленно и торжественно положил его на левую ладонь, сжал в кулаке и поднял кулак над головой, так сказать, на всеобщее обозрение. Теперь кто-то из публики — я или мама — должен был на этот кулак дунуть. Мама с удовольствием оказала брату такую честь. А потом он разжал кулак и взорвал мой мозг. Мячика в ладони не оказалось. Он исчез. Там было пусто.

Я был уверен, что брат только что совершил нечто невозможное.

Знаю, большинство из вас скажут, что исчезновение поролонового мячика — так себе фокус. Но не забывайте: мне было всего девять, и раньше я никогда не встречал ни одного фокусника. В подобных обстоятельствах слова «вот вы его видите, а теперь его нет» действительно заставляют пережить сбивающий с толку опыт. И надо сказать, сбивающий сразу по двум фронтам. Первый совершенно очевиден: этот

чертов мячик на самом деле исчез! Второй чуть менее очевиден: мой младший брат точно не волшебник. Уж в этом-то я был абсолютно уверен. За семь лет нашего тесного сосуществования ничто из того, что он делал, не противоречило законам физики. Никаких странных левитаций. Даже когда куда-то девалась любимая папина кофейная чашка, никому и в голову не приходило обвинять брата в том, что он телепортировал ее в другое измерение. Так что, если он и совершил невозможное, этому непременно должно было быть какое-то объяснение, поскольку волшебником братишка определенно не был. Возможно, какой-нибудь трюк. Или, может, тайный способ?

Осознание этого факта стало для меня настоящим шоком. Ведь это означало, что у невозможного есть формула. И мне больше всего на свете захотелось ее узнать. Чем, собственно говоря, в значительной мере и объясняется случившееся со мной дальше...

Я начал учиться искусству иллюзиониста. Карточные фокусы, фокусы с монетами, даже с этими чертовыми поролоновыми мячиками. К одиннадцати годам я практически жил в «Ящике Пандоры» — местном магазинчике инвентаря для фокусников — и увидел в нем много невозможного.

На мое счастье, в 1970-е годы иллюзионизм переживал период расцвета. Лучшие фокусники гастролировали по всей стране и по причинам, до сих пор мне неизвестным, частенько останавливались в Кливленде, штат Огайо, — городе, где все и происходило. Тут мне действительно повезло, ведь рано или поздно все, кто имел отношение к этому миру, добиралась до нашего мирка. В результате я получил шанс видеть невозможное очень близко и практически постоянно.

Для меня главный урок тех лет свелся к одному неоспоримому умозаключению: каким бы невероятным ни казался фокус неискушенному зрителю, в его основе всегда лежала понятная логика. Невозможное всегда имело определенную

формулу, и, самое удивительное, приложив некоторые усилия, я иногда ее узнавал. Как любил говорить один из моих первых наставников, «после десятилетней практики очень немного остается невозможным». Он же не раз указывал мне на то, что история переполнена невозможным. Все наше прошлое, по сути, кладбище идей, отнесенных к этой категории. Скажем, то же желание летать — давняя мечта человека. Нам потребовалось пять тысяч лет, чтобы пройти путь от первого пещерного рисунка, изображавшего человека с крыльями, до летательного аппарата братьев Райт, впервые запустивших его в небо неподалеку от городка Китти-Хок, но мы не остановились на этом. Далее последовал трансатлантический перелет, затем полет в космос, потом первая высадка на Луну. И в каждом из этих случаев невозможное становилось возможным потому, что кто-то вычислил формулу. «Конечно, — учил меня наставник, — если ты не знаешь формулы, это похоже на магию. Но сейчас ты знаешь больше».

Так или иначе, его разъяснения застряли в моей голове навсегда. А когда я увидел, что спортсмены-экстремалы стали регулярно достигать невозможного, я предположил, что у этого чуда тоже есть формула. И ее можно найти и выучить. Да, я заплатил за проверку своей догадки сломанными костями и солидными счетами из больницы, а еще в какой-то момент, задолго до того, как вычислил секрет успеха ребят-экстремалов, пришел к одному весьма отрезвляющему осознанию: если не перестану гоняться за ними в надежде понять, как они это делают, я вряд ли проживу долгую жизнь. И тогда я перенес свою одержимость этим вопросом на другие области.

Я искал вожденную формулу в искусстве, науке, технологиях, культуре, бизнесе — словом, во всех сферах человеческой деятельности. Что нужно человеку, организации, даже институции, чтобы выйти на недостижимый для других

уровень? Как совершить прорыв, меняющий парадигму? Коротче говоря, если отбросить преувеличения и сосредоточиться на чисто практической стороне вопроса, то что требуется для достижения невозможного? Полученные ответы послужили «пищей» для большинства моих книг. «Мир завтра», например, — результат двух десятилетий изучения удивительных новаторов, превративших научно-фантастические идеи в научно-технологический факт; тех, кто достиг наивысшей точки невозможного, сделав мечту явью⁶. В книге «Без тормозов» я проанализировал подходы самых смелых предпринимателей, таких как Илон Маск, Ларри Пейдж, Джефф Безос и Ричард Брэнсон. Эти люди построили свои грандиозные бизнес-империи практически в рекордные сроки, причем часто в тех областях, где, по мнению многих, вообще не имело смысла открывать бизнес⁷. А в книге «Изобилие. Будущее будет лучше, чем вы думаете» рассказывается о людях и небольших группах, которые практически в одиночку (и весьма успешно) занимаются решением самых невероятных глобальных проблем вроде бедности, голода и нехватки воды, — проблем настолько масштабных, что еще лет десять назад они считались прерогативой исключительно крупных корпораций и развитых государств⁸. Ну, и так далее в том же духе.

И к чему же я пришел в результате всех своих усилий? К тому же выводу, который сделал благодаря фокусам: когда невозможное становится возможным, всегда есть какая-то формула. И тут, опять же, нелишне дать определение. Я использую термин *формула* в том же значении, что и компьютерщики, когда говорят об *алгоритмах*. Иными словами, под формулой подразумевается определенная последовательность шагов, выполнение которых приводит к стабильному результату. И хотя вся остальная часть книги посвящена анализу деталей этой формулы, на ряд ключевых вопросов следует ответить до начала обсуждения.