

Начало

Дайте нам три минуты, включите свое воображение (и носы), и мы обещаем убедить вас в том, что эффект плато — крайне мощная природная сила, о которой вы, скорее всего, ничего не слышали.

Позвольте перенести вас в Париж Западного побережья США, в один из кварталов Сан-Франциско, где ни на что не похожий аромат чеснока внезапно перебивает все другие запахи, привычные для Коламбус-авеню. Примерно в полумиле от знаменитого треугольного здания Transamerica расположен ресторан, который нельзя не заметить. Несмотря на его необычное название («Вонючая роза»), ваше внимание привлекает кое-что другое — запах, доносящийся из-за парадной двери, проникающий на улицу и окутывающий прохожих.

«Вонючая роза^{*}» — это своего рода памятник чесноку. В ресторане можно найти практически любые блюда из чеснока, которые только можно себе представить: и традиционные, например спагетти с чесноком, и совершенно невероятные, скажем, чесночное мороженое. Ресторан подает своим гостям около 1400 килограммов чеснока в месяц¹, а войдя внутрь, вы почувствуете запах буквально каждого чесночного зубчика.

* Ресторан назван в честь исторического наименования чеснока. Прим. ред.

Однако стоит вам усесться за стол, как начинает происходить нечто любопытное. Вы даже не успеваете заметить, как запах чеснока исчезает, а вместо него приходят другие привычные запахи Сан-Франциско. Вы чувствуете запах духов своей жены или тонкий аромат вина. И даже запах свежевыглаженной скатерти оказывается гораздо сильнее чесночного.

Ваш нос просто устал от запаха чеснока и перестал сигнализировать мозгу о его присутствии. Можно было бы сказать, что у вас наступило «онемение» к чесноку, однако само это слово совершенно противоречит той эволюционной гамме, которую мы только что описали.

Мы настолько привыкли к явлению исчезновения запаха, что чаще всего даже не задумываемся о нем. Именно поэтому порой важно, чтобы кто-то напомнил, что пора еще раз воспользоваться дезодорантом или освежить дыхание с помощью мятных леденцов. По этой же причине большинству из нас станет не по себе лишь от одной мысли о посещении раздевалки гимнастического зала, в то время как спортсмены вообще не чувствуют, как там пахнет, — люди с поразительной быстротой привыкают к самым острым запахам.

Такого рода иммунитет — естественная защита тела от постоянного отвлечения со стороны стимулов. Если бы организм не адаптировался, то наше внимание постоянно отвлекалось бы на миллионы запахов (включая запах собственного тела) и мы не могли бы отслеживать изменения вокруг себя.

Не будь этого эффекта, который носит название «акклиматизация», вы бы постоянно отвлекались от дел, чтобы остановиться и понюхать очередную розу. Акклиматизация — критически важный элемент нашего эволюционного развития.

Обычно акклиматизация не ограничивается запахами. Она управляет всеми нашими чувствами. Именно акклиматизации жители больших городов обязаны тем, что не замечают шума транспорта прямо под своими окнами, хотя их гостей из пригородов этот шум сводит с ума. Именно в результате акклиматизации мы «привыкаем» к вещам, например забываем, что носим обручальное кольцо или очки, хотя поначалу они нас изрядно раздражают.

Люди «заточены» на то, чтобы со временем игнорировать последовательность, особенно выраженную в запахах, вкусах, осязании и слухе. На самом

базовом уровне такое поведение — следствие инстинкта выживания. Способность адаптироваться и игнорировать отвлекающую информацию — естественная форма самозащиты, потому что позволяет концентрироваться на изменениях и новых объектах, оказывающихся в нашей среде и представляющих для нас угрозу. Подобное игнорирование стойкого стимула считается, в общем, благом для нормального функционирования нашего организма.

Однако часто акклиматизация приносит больше вреда, чем пользы, и тогда нам стоит, для своего же блага, выключать этот защитный механизм.

В книге «Эффект плато» мы расскажем, как спортсмены, ученые, психотерапевты, компании и музыканты со всего мира учатся отключать силы, заставляющие «выкладываться на пике» или «привыкать». Этот навык позволяет использовать наш потенциал и достигать уровня счастья, который совсем недавно казался невозможным. В «Эфекте плато» мы покажем, почему мир полон одноразовых чудес, почему все хорошее когда-то заканчивается, почему со временем прекращается развитие любой тенденции, почему большинство людей получают все меньше, вкладывая все больше, и как вы можете совершать один прорыв за другим, невзирая ни на что. Плато чем-то напоминают ограничители, заставляющие автомобили ехать со скоростью менее 70 километров в час. Мы научим вас отключать этот секретный ограничитель и заводить двигатель вашей собственной «мазерати».

Уделите нам несколько часов.

Понимание, почему мы оказываемся на плато, может помочь прекратить тратить время на то, что перестало приносить ценность, и сконцентрироваться на том, что позволяет эффективнее расходовать время и силы. Эффект плато диктует нам, когда нужно есть, что делать в спортивном зале, как выстроить успешный бизнес и даже как создать более крепкие отношения и широкие связи. Зная, как этот эффект влияет буквально на все в нашей жизни, мы можем извлечь максимум пользы за минимальное время, а затем, после достижения одной цели, быстро перейти к другой. Это знание помогает нам быстро и с минимальными затратами разбираться с не особенно важными для нас вещами и высвобождать время для концентрации на других. Люди, способные управлять этим эффектом, умеющие выявлять плато и совершать прорывы, оставляют всех других далеко позади.

«Пытайся. Работай еще упорнее. Сделай больше» — такие советы вы то и дело слышите от учителей, тренеров, начальников и родителей. Но что если вы уже выкладываетесь изо всех сил? На практике совет «работать упорнее» часто может оказаться худшим, который вы только можете дать. Доводилось ли вам отдавать все больше и больше сил важной для себя задаче — обучению игре на фортепиано, попыткам восстановить разрушенную романтическую связь — и получать все меньшую отдачу, невзирая на все усилия? Но именно так и построена вселенная. Этот закон (закон убывающей отдачи) проявляется везде — в физике, биологии, химии, даже в экономике. Упорные усилия — это неудачная и разочаровывающая стратегия. Все попытки понюхать чеснок после того, как ваш нос привык к запахам в «Вонючей розе», не пробудят ваши обонятельные нервы. Этот подход неприменим и в других областях вашей жизни.

Это отлично знают те, кто сидит на диетах или занимается бодибилдингом: примерно в течение десяти дней после того, как они начинают диету или новый комплекс упражнений, результаты кажутся фантастическими, невероятно вдохновляющими. Однако примерно через две недели они как будто ударяются о стену — кажется, что результаты застыли на месте. Новые успехи начинают восприниматься как недостижимые. Как ни печально, это значит, что эти люди достигли своего плато.

Поначалу плато кажутся почти незаметными, но стоит вам понять, что именно нужно искать, вы начинаете видеть их повсюду. По сути, миллионы американцев видят их (порой неосознанно) во время просмотра рейтинговых передач. Любители популярного телевизионного шоу канала NBC *The Biggest Loser** наблюдают последствия ужасающего плато в ходе каждого сезона. В течение первой недели участники теряют значительный вес после того, как их тела подвергаются шоковому воздействию, связанному с новым и непривычным стилем жизни. Затем возникает то, что посвященные называют «плато второй недели», и результаты внезапно оказываются удручающими. Мы проанализировали данные всех участников первых четырех

* *The Biggest Loser* («Потерявший больше всех») — телевизионное реалити-шоу, транслирующееся более чем в 90 странах и снимающееся в 25 странах. Оно показывает людей с избыточным весом, которые пытаются похудеть за денежный приз. *Прим. ред.*

сезонов этого шоу. В среднем они теряли в течение первой недели 5 процентов от массы тела², однако даже в самых тщательно контролируемых условиях, под руководством лучших тренеров они не смогли избежать эффекта плато. Анализ данных второй недели всегда демонстрирует отсутствие прогресса, что невероятно злит тренеров. Например, в течение второй недели второго сезона участники снизили вес в среднем всего на 2 процента (или даже меньше). А в течение всего первого сезона снижение веса составляло обескураживающие 0,6 процента, то есть примерно на 90 процентов меньше, чем на первой неделе. И совсем не крикам тренеров выживающие участники обязаны наградами — в этой ситуации криком никак не поможешь, его влияние куда слабее, чем эффект плато в действии.

Мы верим, что эффект плато — закон природы, столь же реальный и влиятельный, что и законы гравитации или трения. Он встроен в генетический код наших тел и в законы жизни планеты, на которой мы живем, и ниже мы попытаемся это доказать. Никто из нас не способен избежать влияния кажущегося непоколебимым препятствия — пугающей формулы «за каждым успехом следует застой». Эта проблема преследует большинство современных компаний — разработчиков программного обеспечения, когда они охотятся за разрушительными сбоями в программе. Она сбивала с толку древних мистиков, которые много писали о духовных плато (моментах, когда молитва теряет свое влияние, а страстная любовь к вере бесследно исчезает) и разработали целый набор довольно экстремальных методов «перезагрузки» веры, таких как духовные упражнения Игнатия Лойолы, основателя ордена иезуитов. Этими упражнениями, созданными в 1500-х годах, было необходимо заниматься в течение месяца в молчании.

Эффект плато присутствует повсюду.

Определенную пользу может принести сам факт знания о нем. С детства вам твердили, что усердная работа — залог решения всех проблем. Мы же хотим сказать вам, что наша вселенная буквально каждый день устраивает заговоры против тех, кто считает, что правильный ответ связан со словом *больше*. И эти заговоры остановят вас рано или поздно. Поэтому мы хотим, чтобы эта книга как минимум облегчила то бремя, которое вы несете с детских лет и которое превратилось в серьезную болезнь XXI века. Вам

не поможет, если вы будете брать на себя все больше работы, так что уберите свой смартфон и немного отдохните. Уже сейчас, читая эти строки, вы выглядите значительно лучше.

Честно говоря, само слово *плато* кажется нам куда более приятным, чем *проблема*. Мы обнаружили, что и семейным парам, и работникам компаний, и учащимся гораздо проще говорить о плато, чем о проблемах. Попробуйте провести простой эксперимент — попросите одну группу сотрудников поговорить о проблеме, имеющейся в компании. А затем предложите другой группе поговорить о плато, с которыми они сталкиваются в процессе работы. Один диалог будет довольно негативным и может превратиться в язвительный обмен оскорблений. Другой же, скорее всего, закончится обсуждением не замеченного ранее потенциала и возможных решений. Угадайте, какой разговор будет вести каждая из групп!

Хотя эффект плато — фундаментальный элемент природы, современная жизнь лишь усилила вызываемое им раздражение. Эра специализации и механизации лишила нас разнообразия в критически важных областях жизни. Хорошим примером служат физические упражнения. Занятия на беговой дорожке не идут ни в какое сравнение с бегом по полю для гольфа, жим лежа куда менее эффективен по сравнению с работой со свободными весами, а всякие приспособления для пресса не стоят уплаченных за них 9,95 доллара (плюс стоимость доставки). Почему? Дело в том, что все эти приспособления призваны улучшать состояние отдельных групп мышц. И это здорово, когда вы хотите, чтобы у вас был один отлично развитый мускул. Однако если вы хотите быть здоровым, нужно заниматься спортом на улице. Позвольте своему телу противостоять всему разнообразию (порой удивительному), которое дарит нам природа.

Небольшая, но активно растущая группа американцев, заботящихся о своем здоровье, следует так называемой палеодиете, которая часто кажется окружающим истинным сумасшествием. Пропагандистом ее считается Джон Дюрант, здоровый длинноволосый мужчина в возрасте за двадцать, живущий на Манхэттене. Дюрант, которого иногда называют пещерным человеком, верит: чтобы упражнения были эффективными, следует делать то же, что наши предки тысячу лет назад. Его последователи бросают в длину

огромные камни, карабкаются по деревьям, балансируют на бревнах и выполняют множество других упражнений, которые одновременно тренируют их ум и тело.

«Я совершаю те же естественные действия, что предпринимали охотники и собиратели в прошлом для выживания, — говорит Дюрант. — Именно так играют дети на площадке... Они не знакомы ни с одним методом фитнеса, но бегают, прыгают, залезают на турникеты, борются друг с другом. Они бегают на четвереньках, делая все это инстинктивно. А когда мы становимся взрослыми, то забираемся на беговые дорожки и эллиптические тренажеры и начинаем раз за разом проделывать одни и те же три-четыре движения»³.

Для того чтобы понять точку зрения Дюранта, не обязательно жить в пещере. Стремление к изоляции, направляемое всеми нашими гаджетами, беговыми дорожками и другими современными «удобствами», значительно усиливает действие эффекта плато. И сейчас, больше чем когда-либо в прошлом, нам нужно понять *почему*.

Существует важное различие между достижением равновесия в жизни и застреванием на плато. Для развития любой семьи необходима стабильность: люди нуждаются в ощущении безопасности, им нужно знать, что они не будут голодать, а ночью заснут в теплой постели. В знаменитой пирамиде человеческих потребностей, разработанной психологом Абрахамом Маслоу, чувство безопасности — одно из основных условий счастливого человеческого существования. Многие семьи вполне довольствуются предсказуемой работой и любимым домом. Равновесие такого рода можно считать первобытным стимулом — в таких ситуациях мы отчасти напоминаем наших предков, которые стремились найти себе еду и при этом не допустить, чтобы съели их самих.

Возможно, вы уже набрали воздуха в грудь, чтобы назвать идею создания стабильного дома примером плато, однако мы бы не рекомендовали вам этого делать. Как знает любой человек, когда-либо пытавшийся одновременно быть примерным супругом, родителем и работником, ни в одном доме не может быть такой вещи, как «статус-кво»: происходит постоянное трение и напряжение между конкурирующими потребностями и нуждами.

Поехать в отпуск или заплатить за брекеты? Работать до позднего вечера или пойти на футбольный матч сына? Борьба с этим напряжением, работа над обретением равновесия, необходимого для стабильной семейной жизни и личного роста, не имеет ничего общего с плато. Скорее, это своеобразный танец или балансирование, которое время от времени достигает состояния мирного равновесия — того, что инженеры иногда называют стационарным режимом. А затем один ребенок увлекается игрой на ударных, второй поступает в колледж, и установившийся было баланс нарушается. Нет, попытки угнаться за шустрым двухлеткой, держа при этом на руках младенца и пытаясь участвовать в переговорах по конференц-связи, не имеют ничего общего с расплывчатым и не удовлетворяющим человека плато — Хью может немало рассказать об этом, основываясь на собственном опыте.

При этом в определенные моменты мы получаем огромную пользу от сформировавшегося равновесия, состояния «сделал и забыл», о котором уже упоминалось выше. Если вам повезло и у вас есть помощник, доказавший свою ответственность за десятилетнюю работу, вовремя заполняющий ваши отчеты о расходах и сортирующий вашу входящую электронную корреспонденцию, вы наверняка не захотите, чтобы он ушел — в этом случае вы будете вынуждены искать нового помощника. Если вы выбрали начальную школу для своего ребенка, то вряд ли захотите, чтобы она закрылась, потому что тогда вам придется вновь ходить по школам и делать свой выбор. Подумайте об этих «фоновых задачах» своей жизни. Вы счастливы от того, что они находятся в определенном зафиксированном состоянии. Однако другие области вашей жизни (которые могут относиться скорее к «предпринимательской» части) заслуживают гораздо большего, чем простого «автопилота». И именно в эти области своей жизни вы хотите вкладываться. У каждого они свои, и, кроме того, они меняются в течение всей жизни. Сегодня это может быть карьера, завтра — брак или необходимость помочь ребенку с выбором правильного колледжа. Для того чтобы заняться решением самых важных проблем, нужно отличать то, что относится к части «сделал и забыл», от того, что считается предпринимательской частью вашей жизни.

Плато означает, что вы прекратили расти. Ваши мысли и чувства подчиняются скучной рутине, высасывающей из вас душу. Вы делаете все больше

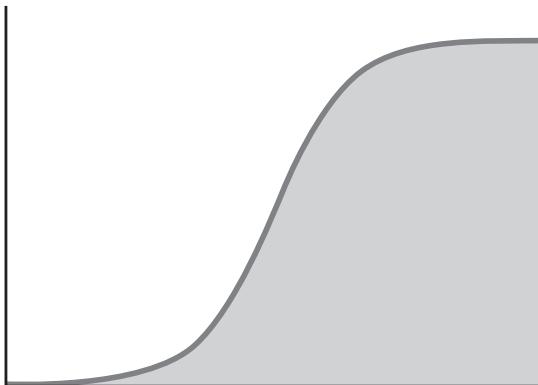
и больше, но получаете от жизни все меньше. В итоге плато вынуждают вас принимать неудачные решения и приводят к отчаянию. Понимание сути этой силы и управление ею позволит получать больше, прикладывая меньше усилий, и понимать причины, по которым вы живете на этой планете, что позволит вам стать лучше — и как профессионалу, и как родителю, и как супругу. Мужчины и женщины с несчастливой жизнью, не умеющиеправляться с напряжением, редко бывают хорошими родителями. Лучший подарок, который мама и папа могут дать своему ребенку, — научить его быть счастливым и самим научиться этому. Понимание, в чем состоят ваши плато (то есть понимание того, какие области вашей жизни вызывают у вас неясное разочарование, и работа по их преодолению), — самый радикальный способ прийти к желанному равновесию, вне зависимости от того, наслаждаетесь вы жизнью одиночки или же обществом шести детей и шестнадцати внуков.

Любой преподаватель бизнес-школы подтвердит, что компании либо съезжаются, либо расширяются — они просто не могут стоять на месте. Это справедливо для различных областей жизни. Представьте себе, что в ванне засорился слив. Очевидно, что решение этой проблемы не зависит от напора воды. Если вы не устраниете засор, то будете принимать душ, стоя по колено в воде. Плато представляют собой весомый предупреждающий знак того, что ваша жизнь, ваши отношения или ваш бизнес «закупориваются» или «засоряются». И если вы игнорируете этот знак, то сильно рискуете.

Когда люди делили землю с хищниками и находились под постоянной угрозой быть съеденными заживо, «привыкание» к знакомому — и реакция лишь на отклонения от него — было вопросом жизни и смерти. Однако в наши дни «привыкание» к работе, супругу или супруге, набору спортивных упражнений или ресторанчику по соседству с домом означает, что вы начинаете постепенно умирать, причем медленной и скучной смертью. Сила акклиматизации означает, что даже самый сильный запах, самая красивая девушка или самый интересный на сегодня рок-ансамбль в какой-то момент покажутся вам приевшимися и скучными. По этой причине многие вещи представляются вам поначалу потрясающими, а через несколько недель

прелесть новизны исчезает. По этой же причине многие наши попытки заняться спортом или сесть на диету терпят неудачу в течение пары недель.

Время, которое требуется, чтобы привыкнуть к чему-то, может различаться, однако движение всегда идет по вполне определенному пути — кривой ответной реакции, которая поначалу быстро ускоряется, а затем начинает медленно затормаживаться. Если нарисовать эту кривую, она напомнит вам график, который вы сотни раз видели на уроках математики в средней школе. Но вряд ли школьный учитель говорил вам, что эта простая кривая — ключ к развитию практически всего, что только может предпринять человек.



Мы верим, что каждое плато можно разбить на восемь простых категорий. В любом случае, если вы выявите тип плато — то есть тип «засора», который вам нужно устраниТЬ, — найти решение значительно проще. Помните, что не все виды засоров поддаются очистке с помощью химикатов. Иной раз приходится по уши погрузиться в... Впрочем, это неважно. Мы, Хью и Боб, не водопроводчики. Так что давайте пока забудем аналогию с засором, а то она уведет нас в сторону.

Возможно, вы задаетесь вопросом: «Хорошо, вы не водопроводчики — тогда кто же?»

Мы еще и не врачи. Мы не выписываем готовые рецепты. Скорее, мы можем считать себя исследователями, которые обнаружили нечто важное в области новейших научных открытий. Мы не психологи и не терапевты. Мы аналитики предпринимательства с общим 40-летним опытом исследований, описаний и анализа систем и природы человека.

Боб занимается изучением важнейших изменений в жизни, личности, финансовых отношениях и культуре, возникающих вследствие наступления цифровой эпохи. Он начал заниматься этим вопросом, еще когда у большинства американцев не было личных адресов электронной почты. В течение почти 20 лет он проводил журналистские расследования для NBC News и MSNBC.com, поэтому вы вряд ли сможете найти какую-либо тему из области технологий или финансов, о которой он не писал.

Хью — основатель ряда стартапов, преподаватель компьютерных наук и математики, а также лектор, который постоянно путешествует по всему миру и учит руководителей и инженеров крупнейших мировых компаний тому, как защищаться от различных напастей XXI века. Уроженец Багамских островов и бывший преподаватель университета из Лиги плюща*, Хью — носитель редкой смеси различных культур, что позволяет ему видеть плюсы и минусы нашей жизни под необычным углом. После нескольких лет совместных выступлений и исследований мы собрали учебный и научный опыт со всего мира, который позволяет нам объяснить, почему нынешнее время идеально для того, чтобы люди начали преодолевать свои прежние границы. На протяжении ряда лет мы общались с руководителями сотен компаний и провели интервью с тысячами людей. Объединив свой столь различный опыт, мы смогли выявить спрятанную проблему и найти для нее несколько простых решений. И мы не вправе утаить эти простые, но эффективные решения от вас.

Мы обсуждали причины возникновения плато и методы их преодоления со множеством экспертов. Некоторые из этих обсуждений легли в основу исследований, проведенных специально для этой книги. Чуть позже вы узнаете, каким образом мы использовали помощь Университета Карнеги–Меллон для тестирования нашей теории рисков и распределения внимания в мире, где люди постоянно отвлекаются на общение по мобильному телефону. Результаты тестирования оказались потрясающими — но не менее потрясающим оказалось и потенциальное решение, найденное случайно университетскими

* Лига плюща (Ivy League) — название, объединяющее восемь ведущих университетов США (Брауновский, Гарвардский, Йельский, Колумбийский, Корнелльский, Пенсильванский, Принстонский университеты и Дармутский колледж). Прим. перев.

исследователями. Мы не хотим портить вам сюрприз — скажем лишь, что если во время чтения этого абзаца вы отвлечетесь на входящий звонок, то уровень понимания написанного нами снизится как минимум на 20 процентов. В той же части книги мы поделимся с вами результатами простого теста на понимание устной речи, проведенного совместно с Ponemon Institute*. Тест показал, что почти все мы (80 процентов) упускаем важные детали при прослушивании важных инструкций или во время домашнего скандала. Мужчины, внимание! Исследования показали, что женщины почти всегда опережают вас в области слухового восприятия. Но не беспокойтесь — это значит, что вам есть куда расти. И именно поэтому вам будет проще пройти сквозь плато, возникающее из-за того, что вы не умеете слушать и не улавливаете важные вещи, которые диктует вам жизнь.

Несколько слов о структуре этой книги. Первые четыре главы посвящены обсуждению «естественной науки» плато и темам типа акклиматизации. Мы расскажем о трех величайших силах, стоящих за эффектом плато, с которым мы сталкиваемся буквально каждый день. В середине книги находятся так называемые механические главы, в которых рассказывается о технических деталях процесса преодоления этого эффекта. Эти три главы можно считать руководством по работе с двигателем, способным поднять вас над безрадостной равниной. И наконец, последние три главы, связанные с человеческой, эмоциональной стороной плато, показывают, каким образом люди получают вдохновение для прорыва через плато. Эта последняя часть книги посвящена обсуждению повседневного поведения. Именно оно представляет собой последний шаг к обретению потенциала, способного оторвать вас от удерживающего плато. В самом конце книги мы добавили краткое описание восьми шагов по преодолению эффекта плато.

Возможно, вы слышали историю о слонятах и дрессировщиках, которую так любят рассказывать ораторы-мотиваторы во всем мире. Когда-то дрессировщики контролировали перемещение слонят⁴, привязывая одну из их ног к цепи и присоединяя ее к колышку, вбитому в землю. Слоненок мог ходить,

* Ponemon Institute — организация, предоставляющая компетентную информацию и методы по управлению конфиденциальностью в сфере бизнеса и управления. Прим. ред.

однако не мог избавиться от цепи, и все его жизненное пространство было ограничено небольшим радиусом вокруг колышка. Он выстраивал свою жизнь внутри заданной окружности. Разумеется, со временем слонята вырастали и становились огромными и мощными существами. Однако дресировщикам никогда не приходилось укреплять удерживавшую слона цепь. И хотя взрослое животное могло без проблем вырваться на волю, оно никогда этого не делало, потому что много лет назад слоны запомнили границы своего жизненного пространства и даже не могли себе представить, что они могут измениться.

Многие из нас напоминают таких слонов. Мы описали круги для своей жизни и стали жить внутри них. Мы используем старые жизненные представления как руководство к тому, что мы можем делать, а чего — нет. Для внешнего наблюдателя мы выглядим так же глупо, как и огромный слон, стоящий на месте из-за крошечной цепочки. Именно в этом и состоит причина возникновения большинства плато. Эта книга поможет вам сделать рывок в новом направлении. И мы надеемся, что, где бы вы ни находились, она поможет сделать ваш мир больше.