



Наваль Равикант

о чтении, счастье, принятии решений,
привычках, честности

и многом другом

**Наваль Равикант
Шейн Пэрриш**

**О чтении, счастье, принятии
решений, привычках,
честности и многом другом**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36245284
2018*

Аннотация

Всем привет. Это Шейн Пэрриш и новый выпуск шоу The Knowledge Project, где мы разбираем стратегии, которые помогают эффективнее принимать решения, учиться новому и жить лучше. Сегодня у меня в гостях удивительный человек и бизнесмен Наваль Равикант, основатель и CEO венчурного инвестфонда AngelList. Он – один из первых инвесторов Uber, Twitter, Yammer и еще более сотни компаний. Но не волнуйтесь, сегодня речь пойдет не об инвестициях ранней стадии. Наваль – глубокий мыслитель, ставящий под сомнение status quo по самым разным вопросам. Он переосмысливает самые, казалось бы, знакомые и близкие всем понятия – чтение, привычки, принятие решений и жизнь вообще. Сразу скажу, это мой самый длинный подкаст – мы разговаривали более двух часов. Надеюсь, вы, как и я, найдёте для себя много нового.

Содержание

Предисловие от издателя	5
От автора	6
Интервью	7
Список книг, упомянутых в интервью	92

Наваль Равикант О чтении, счастье, принятии решений, привычках, честности и МНОГОМ ДРУГОМ

Performance 

 риалвеб

Москва, 2018

Автор *Shane Parrish и Naval Ravikant*

Перевод *Ваня Хмелевской*

Дизайн *Марина Рогожникова*

Издательство *Performance360*

Год издания *2018 год*

Предисловие от издателя

В России, по статистике, примерно 5 % людей заявляют, что говорят по-английски. Убери отсюда тех, кто напрасно так считает, и останется совсем ничего. Монолог же Навала (в основном это длинные ответы на вопросы) достоин того, чтобы он стал доступен гораздо большему количеству людей, поэтому я решил его перевести.

Не обязательно соглашаться со всем, что говорит Наваль. Но точно стоит потратить полчаса времени, чтобы прочитать.

Спасибо всем, кто помогал. Я никогда не переводил длинных текстов и закончить было непросто.

Приятного чтения.

Ваня Хмелевской

От автора

Всем привет. Это Шейн Пэрриш и новый выпуск шоу The Knowledge Project, где мы разбираем стратегии, которые помогают эффективнее принимать решения, учиться новому и жить лучше. Сегодня у меня в гостях удивительный человек и бизнесмен Наваль Равикант, основатель CEO венчурного инвестфонда AngelList. Он – один из первых инвесторов Uber, Twitter, Yammer и еще более сотни компаний. Но не волнуйтесь, сегодня речь пойдет не об инвестициях ранней стадии. Наваль – глубокий мыслитель, ставящий под сомнение status quo по самым разным вопросам. Он переосмысливает самые, казалось бы, знакомые и близкие всем понятия – чтение, привычки, принятие решений и жизнь вообще. Сразу скажу, это мой самый длинный подкаст – мы разговаривали более двух часов. Надеюсь, вы, как и я, найдёте для себя много нового.

Интервью

Наваль, добро пожаловать. Спасибо за эту возможность поговорить – у меня к вам тысяча вопросов.

Спасибо за приглашение. Очень рад быть здесь, я давний поклонник вашего подкаста.

Спасибо. Начнём с простого. Расскажите, пожалуйста, немного о том, чем вы сейчас занимаетесь.

Ну это не самое простое. Мне всегда трудно ответить на этот вопрос. Моя основная работа – управление проектом AngelList, эту компанию я основал почти семь лет назад. AngelList – такая платформа для стартапов в сфере высоких технологий, с её помощью предприниматели могут находить финансирование своих проектов. Ещё мы помогаем стартапам искать талантливых сотрудников, а специалистам – интересную работу. А теперь, после того как приобрели компанию ProductHunt, также помогаем находить друг друга компаниям и их потенциальным клиентам.

Проще говоря, AngelList – вроде супермаркета для технологического бизнеса ранней стадии, часть экосистемы. Мы – самая большая онлайн-платформа для тех, кто ищет инвестиции или хочет вложить деньги, ищет сотрудников или работу, новые продукты или первых покупателей.

Это, пожалуй, моё основное занятие, то, о чем принято говорить «моя работа». Кроме того, я участвую во многих других проектах. Я инвестор в более чем 200 компаниях, в нескольких – консультант, а также вхожу в ряд советов директоров. Время от времени пишу в блог и Твиттер. Ещё я младший партнёр в одном криптовалютном фонде: все эти «коины» – Bitcoin, Ethereum, ZCash и так далее – мне очень интересны. Вообще, постоянно появляется что-то новое, у меня всегда куча сторонних проектов.

Как вы всё успеваете? Расскажите, как обычно проходит ваш день?

Это моё любимое. Обычных дней у меня не бывает, да я и не хочу, чтобы они были. Если я работаю в офисе AngelList, то в основном отвечаю на электронную почту или звонки, встречаюсь с кем-нибудь или пытаюсь сбежать домой. Бывает, что весь день работаю дома. Или совсем не работаю. Вообще, я стараюсь выйти за рамки представления, что нужно находиться в определённом месте в определённое время. Гораздо важнее занимаюсь ли я тем, чем действительно хочу, хорошо ли это делаю, получаю ли от этого удовольствие. Очень хочется уйти от мысли о необходимости работать 40, 60 или 80 часов в неделю, работать с девяти до пяти, как-то определять свою роль, должность или идентифицировать себя с некой позицией. Это всё ограничивает, как смирительная рубашка.

Знаю, что вы читаете запоем, называете себя сознательным книжным червем и прочли уйму книг. Как появился этот интерес к чтению?

Чтение – моя первая любовь. Я это понял ещё в детстве, лет в девять-одиннадцать. После школы мы с братом были предоставлены сами себе – мама растила нас одна, ей приходилось работать на нескольких работах, а по вечерам она ещё училась. Жили мы не в самом безопасном районе Нью-Йорка. Так что библиотека стала моим вторым домом – после школы я направлялся напрямик туда и сидел там до закрытия, потом шёл домой. И так каждый день. Думаю, уже тогда я любил книги.

Помню дом моих бабушки и дедушки в Индии. Ребёнком я часами сидел на полу, номер за номером штудирюя «Ридерз дайджест» моего деда. Сейчас, конечно, нас окружает море информации. Любой человек может в любое время прочитать все, что захочет, но тогда было иначе. Я читал всё, что попадалось под руку, – комиксы, тот же «Ридерз дайджест», сборники рассказов, детективы. Детективы меня особенно увлекали. Наверное, я так люблю читать, потому что я необщительный интроверт и с ранних лет был погружен в мир слов и идей. Отчасти благодаря тому обстоятельству, что в детстве никто не указывал мне, что читать.

Родители и учителя часто заставляют читать одно и запрещают другое. А я читал всё подряд, причём многое сегодня

мы бы отнесли к книжному фастфуду. Но вредная еда постепенно надоедает, хочется более здорового питания, вкус развивается. В некотором смысле это и произошло со мной: я начал с комиксов, от них перешёл к детективам, затем к фэнтези, а дальше – к научной фантастике. Оттуда появился интерес к науке, математике и философии – будто шаг за шагом забираешься все выше. Мне очень повезло, что даже когда мне было шесть-семь, никто из близких не подсказывал, что следует читать, а что нет.

Вы читаете бумажные книги или на компьютере, в Kindle?

Удобнее Kindle – в читалке на iPad. Но самые любимые книги покупаю и в бумаге. Так что отговорок, почему я что-то не прочитал, нет. Хорошая книга стоит 10–20 долларов и может качественно изменить жизнь – на этом не стоит экономить. Причём также я считал, когда у меня совсем не было денег. Книги я покупал всегда и рассматривал это как инвестиции, а не расходы. На книги у меня уходит, наверное, раз в десять больше, чем я могу прочесть. Другими словами, если я трачу 200 долларов, действительно прочитываю лишь десятую часть, но это абсолютно стоит того.

В этом мы с вами похожи.

Да. Когда я читаю прекрасную книгу, обычно покупаю их несколько: часть раздариваю, остальные лежат по всему до-

му. Последнее время чаще перечитываю, чем берусь за новое. Попалось в Твиттере: человек с ником illacertus пишет: «У меня нет цели прочесть всё. Лучше всё время перечитывать сто лучших книг». Мне кажется, это глубокая мысль. Важнее определить, какие книги лучшие именно для тебя, поскольку разные произведения обращаются к разным людям, услышать и впитать то, что они говорят.

Не знаю как у вас, а у меня беда с вниманием. Я читаю по диагонали, пролистываю, перескакиваю. Пересказать какой-нибудь абзац или привести точную цитату точно не смогу. Прочитанное проникает на более глубокие уровни, вплетается в нити, из которых соткана душа, становится самим этим полотном. Уверен, у вас тоже бывало такое – открываешь книгу: «Довольно интересно. Весьма неплохо». А потом накатывает дежа вю, и на середине понимаешь, что уже читал её раньше. Это совершенно нормально – значит, как раз пора перечитать.

Что вы сейчас перечитываете?

Хороший вопрос, сейчас запущу Kindle. Обычно – что-то научное. Вот *Seven Brief Lessons On Physics*¹ читал минимум дважды. Перечитываю «Sapiens. Краткая история человечества», поскольку безумно люблю эту книжку. Практически всегда перечитываю что-то из Кришнамурти или Ошо, это мои любимые философы. Сейчас читаю о теории миметиче-

¹ «Семь коротких уроков по физике»

ского желания Рене Жирара. На его собственные работы меня не хватило, так что читаю критику. Ещё Tools of Titans² Тимоти Ферриса о том, чему он научился от многих успешных предпринимателей.

Перечитываю «Историю твоей жизни» – одна из моих любимых научно-фантастических повестей – и другие рассказы Теда Чана. Читаю Thermoinfocomplexity³, её написал мой друг. Недавно дочитал, вернее, долистал «Психологию согласия» Роберта Чалдини. Пожалуй, всю книгу не обязательно было читать, чтобы уловить основную мысль, но всё равно полезно. Недавно вспомнил The Lessons of History⁴ Уилла и Ариэль Дюран. Прекрасная историческая книжечка.

Обожаю её.

Сейчас читаю The Story of Philosophy⁵, тоже Дюран. У меня маленький ребёнок, поэтому я читаю книги о воспитании, в основном когда нужно что-то уточнить. Немного Эмерсона, что-то из Честерфилда. Есть две книги Толстого и еще – Ошо. Сохранённые кусочки из любимого блога Delusion Damage⁶. Алана Уотса. Скотт Адамс – недавно перечитал его «Осколки бога». Мой друг перечитывает «Дао Дэ Цзин», так

² «Орудия титанов»

³ «Термоинфосложность»

⁴ «Уроки истории»

⁵ «История философии»

⁶ «Вред иллюзий»

что и я вернулся к ней. Можно продолжать бесконечно. Вот Ницше и тут же «Экономист под прикрытием», Ричард Бах, Джед МакКенна. Взялся вновь за «Моби Дика» и «Гамлета», но не закончил ни то, ни другое, и вернулся к более лёгкому чтению.

Вы специально выделяете время для чтения? Есть ли у вас определённый распорядок, или читаете, когда есть время?

Читаю, когда всё остальное надоедает, а это случается часто. И всегда находится книга, захватывающая воображение. Обычно читаю перед сном, но не всегда. Когда уезжаю в отпуск – читаю, когда сажусь в Lyft или Uber – тоже читаю. Иногда утром дома после тренировки. Или просыпаюсь, беру телефон и читаю с него. Я не очень дисциплинированный, не придумываю себе жёстких правил. Но поскольку читать люблю, когда мне скучно или есть свободное время, открываю книгу. Благодаря iPhone и Kindle это очень просто.

Вот ещё две книжки: *Perfectly Reasonable Deviations*⁷ Ричарда Фейнмана и его биография *Genius*⁸ авторства Джеймса Глика. Пока мы разговариваем, я нахожу всё новые книги. «Эволюция всего» Мэтта Ридли, одного из моих лю-

⁷ *Perfectly Reasonable Deviations from the Beaten Truck* – «Совершенно разумные девиации старого фургона»

⁸ *Genius: The Life and Science of Richard Feynman* – «Гений: жизнь и наука Ричарда Фейнмана»

бимых писателей. Прочитал и перечитал всё, что он написал. Немного Дейла Карнеги. Также «Задача трёх тел» Лю Цысинь, «Человек в поисках смысла», много всего. Вот «Секс на заре цивилизации».

Ваша подборка в Kindle – просто мечта.

Здесь сотни, тысячи книг. Можно всю запись только названия перечислять.

Вы как-то говорили о том, что относитесь к книгам, как к блогам. Откуда это появилось и как повлияло на выбор чтения?

Это всё интернет. Его появление уничтожило нашу способность удерживать внимание. Мудрость всего человечества доступна в любой момент, но мы постоянно отвлекаемся. Сосредоточиться всё труднее. И одновременно мы становимся расчётливее. Хотим мяса. Проблема в том, что настоящая, бумажная книга – это не только убитое дерево, но и большая работа – написать, выпустить, затраты усилий, денег. Иногда длинные книги строят вокруг совсем простых идей, такие не очень люблю. Поэтому не читаю про бизнес и саморазвитие – как правило, одна хорошая мысль похоронена под сотнями страниц и историй из жизни.

Где-то в конце 90-х я заметил, что книги читаю гораздо меньше, чем раньше, зато больше читаю блоги. Есть отлич-

ные блоги – *Farnam Street*⁹, *Melting Asphalt*¹⁰ Кевина Симлера и так далее. Невероятно умные люди хорошо подумали за тебя, упростили и здорово изложили, а читать всего две-три страницы. Я сильно увлёкся блогами и совершенно забыл про книги. А проверенная временем мудрость как раз в них. Книги – это прямой разговор со всем человечеством, а блог – общение с его автором. Я понял, что книг мне не хватает.

Kindle и iBooks позволяют обращаться с книгами, как с блогами. Когда я захожу почитать блог, сначала пробегаю глазами по статьям, пока не найду интересную. Её прочту от начала до конца, может, сделаю какие-то заметки. Теперь и книги читаю так: перебираю огромное количество, откладываю, возвращаюсь, начну с конца, перепрыгну в середину, в начало, пока не найду интересную часть. Её я поглощаю полностью и совсем не чувствую вины, что не прочитал всю книгу.

Книга – тот же архив блога. В блоге может быть 300 постов, а ты прочитаешь только две, три, пять – те, что нужны сейчас. Мне кажется, можно так же относиться к книгам. Тогда вновь всемирная сеть станет их источником, и для вас откроется целый мир.

Многие, знаю по своим друзьям, застревают в середине книги и не могут дочитать. Спросишь – вы что-то читаете?

⁹ «Улица Фарнам»

¹⁰ «Расплавленный асфальт»

Все читают. Могут даже сказать, что именно. Но на самом деле мало кто действительно читает и тем более, дочитывает книги.

Да.

Возможно, тут виноваты социальные и личные правила, которым мы бездумно следуем, – вроде «нужно дочитать книгу до конца», «нужно читать полезные книги», «эту книжку сейчас читают все» и так далее. Я провожу за чтением не так много времени, как может показаться со стороны – всего час или два в день. При этом я попадаю в 0,0001 % населения, люди читают гораздо меньше. Именно чтению я обязан своим материальным успехом и знаниями, интеллектом, который вроде бы у меня есть. Обычно люди не читают по часу в день. Предполагаю, среднестатистический человек читает минуту в день или меньше. Сформировать у себя такую привычку крайне важно.

Как вы это сделаете – всё равно. Это как упражнения, тренировки, главное – делать что-то каждый день. Те, кто мучительно размышляют: пойти на силовую или интервальную тренировку, поиграть в теннис или заняться пилатесом, упускают суть. Что бы вы ни делали, самое главное – регулярность. Для меня важно каждый день читать.

И почти не важно, что читать. В конце концов, руководствуясь своим интересом, вы прочтёте столько, сколько нужно, чтобы ваша жизнь качественно изменилась к лучшему.

Самая лучшая тренировка – та, что не надоедает от ежедневного повторения. То же самое с книгами, блогами, Твиттером – любое чтение полезно, если оно чему-то учит, питает новые мысли и мотивирует вас читать каждый день.

У большинства людей, которые много читают, как и у вас, есть привычка к чтению. Вас описывают, как заядлого читателя. Откуда это пошло?

Кажется, это из подкаста Тима Феррисса. Я не считаю себя человеком привычки больше, чем кто-либо другой. На мой взгляд, человек вообще – существо привычное.

Ребёнок рождается свободным от привычек, чистым как белый лист. Затем обучается определённым вещам, привыкает к определённым условиям, вырабатывает поведенческие паттерны, которые помогают в ежедневных ситуациях. Привычка – это хорошо. В фоновом режиме помогает обрабатывать знакомые процессы, освобождая неокортекс, лобные доли для решения новых сложных задач.

Так же неосознанно мы приобретаем привычки и годами живём с ними. Можно не понимать, какие из них вредны, пока не решишь от них избавиться. В некоторой степени наше отношение к жизни, настроение, уровень счастья или депрессии – тоже привычки. Оцениваем ли мы других? Как часто едим? Придерживаемся ли здоровой диеты? Ходим или сидим? Занимаемся ли спортом? Читаем ли? И это тоже привычки.

Без привычек жить нельзя. Невозможно каждый раз решать задачи, как в первый раз. Мы накапливаем привычки, увязываем с идентичностью, эго, представлением о себе и начинаем ими руководствоваться: «Я Наваль. И я вот такой». Очень важно уметь разделять себя и привычки: «Хорошо, я научился это делать, когда был маленьким и мне нужно было обратить на себя внимание родителей. Затем я это повторял до тех пор, пока не стал считать частью своей личности. Но полезно ли мне это сейчас? Становлюсь ли я счастливее или более здоровым? Помогает ли мне это достигать нынешних целей?»

Вообще, думаю, у меня меньше привычных ритуалов, чем у других людей. Не люблю выстраивать свой день по шаблону. Те привычки, что у меня есть, я стараюсь выработать сознательно, чтобы они не появлялись благодаря стечению обстоятельств.

Какую из привычек вы пытаетесь изменить сейчас?

За последние несколько лет я поменял много привычек. Начал каждый день заниматься спортом. Практически перестал употреблять алкоголь, правда, пока не совсем. Отказался от кофеина. Хотел бы придерживаться палеодиеты, но не ограничиваю себя слишком жёстко, можно сказать, я на почти-диете. Сильно себя за это не ругаю, поскольку постепенное приближение к цели намного лучше, чем то, как я питался раньше. Пытался сделать привычкой медитации, но не

получилось. Зато научился входить в медитативное состояние. Я перепробовал много привычек. Сейчас, наверное, хотел бы привыкнуть более регулярно заниматься йогой. Но конкретного плана у меня пока нет.

Кстати, не могу согласиться с многими распространёнными утверждениями о том, как научиться или бросить что-то делать. В одной популярной книжке, сам её даже рекомендовал, привычки объясняются с точки зрения науки. Вывод в ней приводится удручающий – кажется, это идёт из Стэнфорда – избавиться от привычки нельзя, можно только заменить на другую. Полная ерунда. Некоторые привычки я поборол совсем. Считаю, что отказаться от привычки можно, и можно вернуться к «допривычному» состоянию. Только это трудно, требует усилий и работы над собой. Обычно заметные изменения происходят, если у человека мощная мотивация, основанная на желании. Если вернуться к моей йоге, пока у меня нет плана, и я ещё как следует за неё не взялся.

Есть важная привычка, над которой я работаю, но это непросто объяснить. Пытаюсь отключить свой беспокойный ум, неугомонный, как обезьянка. Разум ребёнка чист и свободен, дети живут настоящим моментом, их реакции на события в окружающем мире инстинктивны и непосредственны. Дети живут в настоящем мире. У подростков уже появляются желания – когда вдруг чего-то так сильно хочешь, что строишь далеко идущие планы, как этого достичь. Из-за этого много думаешь, начинаешь выстраивать свою иден-

тичность и эго, которые помогут получить желаемое.

Для человеческих существ это нормально и естественно. Думаю, в какой-то момент процесс выходит из-под контроля, и вот уже разговор с самим собой в голове не затихает. Идёшь по улице, не замечая этого, поскольку в это время смотришь кино в голове, которое сам себе и показываешь. Если начать проговаривать вслух всё то, что звучит в сознании, вас посчитают сумасшедшим и упекут в лечебницу.

Если пройти по городу, все те люди, что встретятся на пути, пусть их будет хоть тысяча, болтают у себя в головах постоянно. Уверен в этом. Они оценивают всё, что видят. Прокручивают заново вчерашние события. Погружаются в фантазии о завтрашнем дне. Всеми способами убегают от реальности.

Когда разрабатываешь долгосрочный план или размышляешь над решением проблемы, отключаться от внешнего мира даже полезно. Мы – машины для выживания и размножения, и без этого умения нам не обойтись. Но счастливее оно нас не делает. Как мне представляется, наш ум должен быть слугой, инструментом, а не хозяином. Не нужно, чтобы он управлял мною круглосуточно и без перерывов.

Хочется избавиться от привычки бесконтрольного думания, это сложно. Если я скажу: «Не думайте о розовом слоне», – розовый слон сразу возникнет у вас в голове, не думать о нем практически невозможно. Думание, мыслительный процесс здесь не поможет, нужно следовать за ощущение

ниями. Я намеренно культивирую такие переживания, вызываю у себя состояния сознания, выбираю места, виды деятельности, которые помогают выйти из-под контроля беспокойного ума.

До определённой степени этим занимаются все. В некотором смысле люди гонятся за острыми ощущениями, занимаясь экстремальным спортом, пытаются войти в состояние потока, испытать оргазм или любое другое состояние, позволяющее на время отключить ум, чтобы наконец избавиться от его власти. Мы стараемся избавиться от голоса в голове и чрезмерно разросшегося «Я». Моя задача-минимум – ограничить рост этого «Я», не дать ему становиться сильнее год от года. Напротив, хочется, чтобы оно слабело и чаще замолкало, а я бы мог чаще жить в настоящем, принимать природу и окружающий мир непосредственно, такими, какие они есть, радоваться им, как радовался бы ребёнок. Тогда не придётся искать источник счастья во внешних обстоятельствах, судорожно подгоняя их под свои представления.

Ого! Тут есть о чем поговорить подробнее.

Сложно, да. Такое умение не привить себе за полгода – потребуется лет десять, а то и больше.

Как по-вашему, есть ли разница между выключением и подавлением этого беспокойного ума?

Совершенно точно. Подавить его не выйдет: ум не может

подавить ум, в этих играх с самим собой смысла нет. И в этом, по-моему, как раз главная сложность.

Давайте вернёмся к разрушению привычки. Вы практически не употребляете алкоголь. Как вы запрограммировали себя, чтобы не поддаваться влиянию социального окружения и условий, в которых алкоголь присутствует и всегда доступен? Какие положительные результаты это дало? Я имею в виду, отмечаете ли вы изменения в процессе работы над своими привычками, например: «Я стал лучше спать, потому что...».

Случай с алкоголем интересно рассмотреть, поскольку привычка его употреблять возникла по двум причинам. Первая – доступность. Все время находишься в ситуации, когда алкоголь доступен, употребление его приемлемо и даже ожидаемо. Вторая причина – желание. Хочется выпить, чтобы получить что-то другое. Когда я это обнаружил, осознал ещё пару вещей. Например, идёшь на вечеринку, где подают алкоголь. Хочешь не пить – сидишь дома. Сидеть дома – скучно. Как же быть?

Я начал придерживаться режима и заниматься спортом по утрам. Когда на утро намечена тренировка, тусоваться полночи нельзя. Если нужно лечь спать не очень поздно, то и много выпить не получится. Пара лишних бокалов – и утренние занятия превращаются в пытку: голова болит, самочув-

ствие ужасное.

Когда вы занимаетесь спортом каждое утро, контролировать себя гораздо проще. После вечера с выпивкой привычное утреннее занятие вдруг становится тяжелее. Тренировки стали неким стоппером, который помог осознать последствия употребления алкоголя.

Ещё один интересный вопрос – зачем я вообще пью? В сухом остатке одна причина: спиртное нужно, чтобы подольше продержаться в социальной среде, где мне не очень приятно находиться. Нужно было оглушить себя, чтобы это вынести. Но есть способы получше. Например, окружить себя только теми людьми, с которыми нет необходимости пить, чтобы общаться. Так мой круг друзей сильно сократился, как и разнообразие событий, в которых я участвую.

Можно воспользоваться эффектом подмены. Если я пил, чтобы не думать, смогу ли я без алкоголя вызвать у себя состояние, которое поможет мне успокоить ум? Найдётся другой способ – желание выпить ослабнет.

Или вариант частичной подмены. К примеру, я переключился с крепкого алкоголя на красное вино, а его просто много не выпить. После двух коктейлей хочется ещё один коктейль, а после двух бокалов вина, по крайней мере у меня так, – головная боль. Вино – самоограничивающаяся подмена.

Частично влияет, конечно, возраст. Мне 43, и даже один бокал вина непременно вызывает негативные последствия.

Конечно, я всё равно пью, не верю в слова «никогда» и «всегда». Путь самоограничений и самодисциплины делает меня менее свободным и в некоторой степени менее довольным жизнью. Хочу, чтобы состояние, когда мне не нужен алкоголь и я его не хочу, стало естественным. Вот над этим я сейчас работаю.

Какая из привычек, на ваш взгляд, улучшила вашу жизнь больше всего?

Пожалуй, утренний спорт. Он вообще многое изменил. Чувствую себя моложе, более здоровым, прихожу домой раньше. А появилась эта привычка из простой мысли, которую все повторяют: «У меня нет времени». В основном когда вы говорите о каком-нибудь полезном занятии, у собеседника находится отговорка. Нехватка времени – самая распространённая. Фраза «У меня нет времени» означает лишь одно: «Это для меня не важно». Нужно решить, что для вас важно, что нет. Для приоритета номер один время найдётся всегда, так мы устроены. Если у вас неопределённый набор из 10–15 разных приоритетов, скорее всего, в пролёте будут все.

Я начал с того, что сказал себе: мой приоритет номер один в жизни, важнее, чем счастье, семья и работа, – это здоровье, в первую очередь физическое. На втором месте – душевное здоровье, на третьем – духовное. Далее следует здоровье и благополучие моей семьи. После этого я могу делать что

угодно и заниматься остальным миром.

От меня расходится множество концентрических кругов. Поскольку физическое здоровье – мой главный приоритет, нельзя сказать, что на тренировку у меня нет времени. На спорт я трачу столько, сколько нужно, без этого не начинается день. В это время мир вокруг может хоть катиться в пропасть, хоть взрываться – мне всё равно. Подождёт 30 минут, пока я закончу свои упражнения.

У вас бывают перерывы, или вы занимаетесь каждый день?

В основном каждый день. Были моменты, когда я пропускал тренировку из-за поездки, травмы, болезни или чего-то подобного. Но за год такие перерывы можно сосчитать по пальцам одной руки.

Вы упомянули, что счастье входит в число приоритетов. Что для вас счастье? Что вы вкладываете в это слово? Поделитесь, пожалуйста.

Счастье – эволюционирующее понятие, как и почти все важные вопросы, которые мы задаём ещё в детстве: что будет, когда мы умрём? А Санта-Клаус – настоящий? Есть ли Бог? Буду ли я счастлив? На ком мне лучше жениться? На такие вопросы сразу не ответишь, поскольку не существует такого ответа, который подошёл бы всем. Эти вопросы – поиск всеобщей истины, и ответы на них, конечно, в итоге на-

ходятся, но они всегда индивидуальны. Мой ответ совершенно не подойдёт вам и наоборот. Для меня счастье означает что-то одно, для вас – нечто другое, для нашего слушателя – третье. Очень важно найти свой ответ.

Некоторые определяют счастье как состояние потока. Для кого-то это удовлетворение или умение радоваться тому, что есть. Моё определение продолжает эволюционировать. Сегодняшний ответ будет отличаться от того, что я бы дал вам год назад.

Сегодня я считаю, что счастье – это состояние по умолчанию. То, что чувствуешь, когда избавляешься от ощущения, что чего-то не хватает. Мы – настроенные на выживание, самовоспроизведение и осуждение машины. Запутавшись в паутине собственных желаний, мы беспрестанно дуемся: нужно то, нужно это. Счастье – состояние, когда всего хватает. Ум выключается и перестаёт убегать в прошлое или будущее, сожалеть и планировать.

В этой пустоте на мгновение внутри наступает тишина. И в ней – полнота жизни и счастье. Можно не соглашаться, повторюсь, это очень индивидуальная вещь, но люди ошибочно верят, что счастье – это позитивные мысли и позитивные действия.

Чем больше я читал, узнавал, испытывал на себе, тем больше убеждался, что внутри каждой позитивной мысли скрыта негативная. Хотя бы потому, что мы определяем позитивное как противоположность негативному. В «Дао Дэ

Цзин» об этом сказано гораздо точнее, чем я мог бы сформулировать, но смысл именно в этой двойственности и полярности. Когда я утверждаю, что счастлив, это значит, что прежде я был несчастен. Если кто-то для меня привлекательный, значит, другой – несимпатичный. Внутри каждой позитивной мысли есть зерно негатива и наоборот, именно поэтому величие в жизни часто рождается из страдания. Придётся столкнуться с негативом, прежде чем возвыситься и в полной мере понять позитивное.

Я это всё к тому, что для меня счастье – вообще не про позитивные или негативные мысли. Это про отсутствие желаний, особенно потребности во внешних вещах. Чем меньше у меня желаний, тем больше я принимаю текущее положение вещей, тем меньше движутся мысли, поскольку ум и существует в движении к будущему или в обращении к прошлому. Чем больше я проживаю настоящий момент, тем более наполненным становлюсь. В ту секунду, что я захочу ухватить это состояние и начну думать: вот сейчас я счастлив, пусть счастье длится, эта мысль его и разрушит. Вдруг разум снова приходит в движение, пытается зацепиться за что-то, превратить временное состояние в постоянное.

Счастье для меня – главным образом отсутствие страданий, желаний, чрезмерных фантазий о будущем и воспоминаний, полное присутствие в настоящем и принятие реальности, которая мне доступна. У природы понятий счастья и несчастья не существует. Дерево не знает правильного и

неправильного, хорошего и плохого.

Природа следует нерушимым математическим законам и цепочке причин и следствий со времён Большого взрыва до наших дней. Мир совершенен ровно таким, какой он есть. Только в голове каждого человека появляется представление о счастье или несчастье, а вещи наделяются разными качествами в зависимости от наших желаний.

Также я пришёл к убеждению, что «Я» не имеет абсолютно никакого значения, и это полезное умозаключение. Положим, я считаю себя самым важным существом во Вселенной. В таком случае придётся подчинить всю Вселенную моим желаниям. Если значительнее меня нет никого и ничего, как она может не покориться? А раз мироздание не спешит соответствовать моим представлениям, здесь что-то не так.

Однако если посмотреть на себя, как на бактерию, амёбу, если научиться видеть свои действия, как письма на воде или замки из песка, ожидания о том, какой должна быть жизнь, исчезают. Жизнь такая, какая она есть. Приходит понимание, что нет никаких причин быть счастливым или несчастным. Сами эти концепты теряют смысл.

Нейтральное состояние не означает безучастность. Мне кажется, люди думают так: «О, это будет унылое существование». Нет, это та жизнь, которой живут маленькие дети. Понаблюдайте за ними – в состоянии баланса они в целом довольно счастливы, поскольку полностью погружены в происходящее, не рассуждая о том, как должно быть и насколько

ко это соответствует их личным предпочтениям и желаниям. По-моему, нейтральное состояние безупречно. Можно быть очень счастливым, пока не попадешь в ловушку собственного рассудка.

Как можно описать ваш внутренний монолог, когда вы ловите себя на попытке зацепиться за что-то неосознанно?

Стараюсь следить за своим внутренним монологом, но это не всегда получается. Выражаясь языком программистов, пытаюсь держать мозг в режиме отладки, насколько это возможно. Когда с кем-то общаюсь, как сейчас с вами, или участвую в общем деле, контролировать себя практически невозможно, – мозг занят несколькими процессами одновременно. Наедине с собой все иначе. Например, сегодня утром я чистил зубы и думал о предстоящем интервью. Фантазировал о том, какие вопросы вы мне зададите и что я отвечу. Затем я поймал себя и вернул мозг в режим отладки, стал просто наблюдать.

Спросил себя: «Зачем придумывать сценарий развития событий? Почему нельзя просто почистить зубы?». Таким образом я заметил, что мой мозг убежал в будущее и уже выстроил фантазию, основываясь на эго. «Хорошо, мне действительно так важно, опозорюсь ли я во время подкаста у Шейна? – задался я следующим вопросом. – Кому вообще до этого есть дело? Я в любом случае умру. Все обнулится,

я ничего не вспомню, так что волноваться бессмысленно». После этого мысли затихли, а я продолжил чистить зубы. Заметил, какая у меня хорошая зубная щётка и как приятно ей чистить зубы. В какой-то момент снова начал о чём-то думать. Придётся снова взглянуть на мыслительный процесс со стороны и спросить себя: «Мне что, правда необходимо решать эту проблему прямо сейчас?».

На самом деле 95 % того, с чем пытается разобраться мой мозг, не требует немедленного решения. Если представить разум как мышцу, лучше держать его в мире и покое, а когда появляется соответствующая задача, погружаться в её решение. Например, сейчас я бы хотел полностью отдаться течению нашего разговора и на 100 % фокусировать внимание именно на нём, а не думать: «А правильно ли я утром почистил зубы?», или планировать что-то ещё. На мой взгляд, способность концентрироваться на чём-то одном связана с умением расслабиться, присутствовать здесь и сейчас, быть счастливым и, в итоге, как бы странно это ни звучало более эффективным.

Очень интересно. Похоже на проблему системы отсчёта в теории относительности: когда выходишь за пределы одной системы, перемещаешься в другую и продолжаешь наблюдение с другой точки зрения, не покидая при этом пределов собственного сознания.

Мне ближе восприятие из буддизма – противопоставле-

ние осознанности и эго. Буддисты говорят, что можно помыслить собственный мозг, сознание как многоуровневый механизм. В нём есть некий базовый уровень, ядро в операционной системе, затем приложения, которые работают на внешних уровнях. Мне нравится об этом думать в компьютерных терминах, на языке гика.

Я стремлюсь вернуться к осознанности на уровне операционной системы, то есть быть всегда спокойным, умиротворённым, преимущественно счастливым и жить полной жизнью. Стараюсь оставаться в этом режиме и не активировать ум-обезьянку, всегда обеспокоенный, напуганный, встревоженный и невероятно полезный для достижения разных целей. Не хочу активировать эту программу, пока в ней нет необходимости. Но когда она мне нужна, она должна работать на полную мощность. Если она запущена постоянно, энергия тратится впустую, а программа становится мной. А я больше этой программы.

Наверное, все духовные течения и религии, не только буддизм, учат, что человек – это не только разум. Вы – больше, чем сумма привычек и предпочтений. Вы – уровень осознанности. Вы – тело. Современный человек плохо понимает своё тело, живёт в основном недостаточно осознанно, проводя слишком много времени во внутреннем монологе. А каждый из этих монологов, кстати, прожит в вас обществом и окружением, в котором вы выросли.

Проще говоря, вы – кучка комплекствующих с прошивкой

ДНК, которая как-то реагировала на воздействие окружающей среды, пока вы выросли. Вы записали, что такое хорошо и что такое плохо, и теперь готовы заранее оценивать всё, что с вами случится. А ещё постоянно пытаться предсказывать или изменять будущее.

С возрастом количество установок и настроек достигает огромных размеров. Некоторые из этих реакций – привычные, приобретённые с годами, очень сильные – начинают тянуть за собой настроение, как сошедший с рельсов товарный поезд. Настроением нужно управлять осознанно. Почему мы этому не учимся? Было бы здорово овладеть этим мастерством настолько, чтобы уметь переключаться в состояние искреннего любопытства, когда хочется. Или решить: «Мне нужно погоревать. Я оплакиваю близкого и буду скорбеть, поскольку действительно хочу прочувствовать горе до конца. Не хочу постоянно отвлекаться на компьютерную программу, которую нужно написать к завтрашнему дню».

Думаю, разум, по сути, – это мышца, его можно тренировать и обуславливать. Он просто был бессистемно и без нашего контроля сформирован обществом. Если смотреть на него осознанно и намеренно, причём делать это постоянно, каждую минуту, то можно освободить своё сознание, эмоции, мысли и реакции и сконфигурировать их по-новому – начать переписывать программу так, как это нужно вам.

В одном из интервью вы говорили, что у вас есть

фундаментальные ценности, но не уточняли какие. Любопытно, о чём шла речь?

Хороший вопрос. Я и правда никогда не составлял списка и не проговаривал их. Для начала стоит определить, что такое ценность. Это набор вещей, которыми нельзя поступиться, пойти на компромисс. Основополагающие ценности – это то, за чем я очень внимательно слежу, что я сознательно выбрал и решил: «Знаешь, что это привычка. Это мой образ жизни. Никакие уступки здесь невозможны, и так будет всегда. Иначе жить я не хочу».

Рейтинга ценностей я никогда не составлял, но, пожалуй, основная, базовая для меня – честность. В общих чертах честность в моём понимании – это возможность быть самим собой. Всегда хотел, чтобы меня окружали люди, с которыми не нужно следить за тем, что говорю.

Если я говорю одно, а думаю другое, в сознании появляется несколько логических цепочек, а это значит, что я выпадаю из настоящего момента, а это, в свою очередь, приводит к тому, что я начинаю фантазировать о будущем или жалеть о прошлом каждый раз, как с кем-то разговариваю. Если я не могу быть с человеком полностью честным, то не вижу смысла продолжать общение.

Другой пример фундаментальной ценности. Люблю играть вдолгую, это касается как идей, так и бизнеса. Скажем, мой партнёр планирует что-то краткосрочное на стороне. В таком случае я больше не хочу вести с этим человеком дел.

Убеждён, что все блага в жизни появляются как сложный процент – это касается не только денег, но и отношений, любви, здоровья, деятельности, привычек. Я хочу, чтобы меня окружали люди, с которыми я буду готов идти по жизни. Я хочу работать только над тем, что принесёт прибыль в долгосрочной перспективе.

Следующее: я ценю лишь равные отношения, в иерархические не верю. Не желаю быть над кем-то или под кем-то. Если я не могу относиться к кому-то как к равному либо ко мне так не относятся, взаимодействовать с этим человеком у меня нет желания. Ещё мне больше не нравится гнев и злость. Это было круто, когда я был молод и полон тестостерона, а сейчас, напротив, мне близко буддистское высказывание о том, что гнев – это раскалённый уголь, который ты держишь в ладонях, пока ищешь в кого его бросить. Я не хочу злиться и не хочу злых людей рядом, им закрыт доступ в мою жизнь. Сам я пропустил через себя много злости, и они должны через это пройти самостоятельно. Иди и злись на кого-то другого и где-нибудь в другом месте.

Не знаю, совпадает ли это с классическим определением ценностей, но для меня это набор вещей, относительно которых я не готов к компромиссам и которыми руководствуюсь всю жизнь. Полагаю, у всех есть свои ценности. Практически всегда, когда вы находите хорошие отношения, отличного коллегу, любимого, жену, мужа – это люди, ценности которых совпадают с вашими. И мелочи уже не столь важны.

Как правило, люди конфликтуют и ссорятся потому, что у них разные ценности.

Что думаете о радикальной честности? Насколько вы честны? И насколько радикальная честность повлияла на вашу жизнь?

Ну я довольно честен, но, наверное, не как *Рэй Далио* из Bridgewater – он радикально честный до бесстыдства. Я не буду говорить человеку в лицо, что он ужасно выглядит, и попытаюсь делать из этого шоу. Не хочу честности, которая шокирует. Для меня радикальная честность – просто возможность быть свободным. Что означает, в том числе свободу говорить, что думаешь, но и думать, что говоришь. Эти вещи взаимосвязанные и взаимозависимые. Известная цитата Ричарда Фейнмана: «Никогда в жизни не пытайтесь никого одурачить и будьте до глупости доверчивы. Как только сказал неправду другому, обманул в первую очередь себя. Дальше начинаешь верить в собственную ложь, теряешь связь с реальностью и ступаешь на неверный путь».

Мне правда важно быть честным. Не хочется сворачивать со своего пути, добровольно ввязываясь во что-то неправильное или неприятное. Стараюсь комбинировать радикальную честность и старое правило *Уоррена Баффетта*: «Хвалить человека, критиковать – поступки. Стараюсь этому следовать, может, не всегда получается, но, кажется, достаточно, чтобы это изменило мою жизнь». Если вы чем-то

недовольны, не стоит осуждать человека, критикуйте подход в целом или набор конкретных действий. Хотите кого-то похвалить – найдите человека, который олицетворяет лучший пример того, что вам нравится, и хвалите конкретного человека лично. Таким образом, человеческое эго и характер, которые присущи всем нам, будут работать на вас, а не против.

Изменились ли ваши ценности с появлением семьи? Стали ли вы больше думать о них? Как на вас повлияли брак и отцовство?

Ценности почти по определению не могут значительно меняться с годами. Нужно некоторое время, чтобы определить базовые ценности для себя. Я думаю, они есть у всех, просто не все их осознают до определённого момента. Мои изменились совсем чуть-чуть.

Моя жена – удивительный, чудесный человек, ориентированный на семью, так же как и я. Семья – одна из наших общих фундаментальных ценностей. Рождение ребёнка – совершенно фантастическое событие, оно отвечает на изначальный вопрос о смысле и цели жизни. Внезапно всё самое важное во Вселенной, её центр, перемещается из твоего тела в тело твоего ребёнка. Человек не может не измениться.

Наверное, ещё одно серьёзное изменение, подобное рождению ребёнка, произошло во мне в юности. Тогда я очень ценил свободу. Она была одной из самых главных ценностей. Впрочем, и сейчас тоже. Пожалуй, свобода входит в первую

тройку моих ценностей, но сейчас я понимаю её иначе. В прошлом свобода означала возможность делать то, что я захочу, как захочу и когда захочу. Сегодня я ищу скорее внутреннюю свободу – от реакций, от чувства гнева, грусти, необходимости чем-то заниматься. Мне нужна как внутренняя, так и внешняя «свобода от», а прежде я стремился к «свободе для».

Мне это нравится. Что бы вы назвали своей самой большой ошибкой в жизни, и как вы с ней справились?

Я совершил много ошибок одного порядка. Ошибки такого типа можно осознать только задним числом, тут помогает простое упражнение, которое вам наверняка знакомо: какой совет я, тридцатилетний, дал бы себе десять лет назад? А в сорок лет? Это упражнение можно делать по десятилетиям, а можно, если вы ещё молоды, отсчитывать по пять лет. Просто сесть и честно ответить себе: «Ок, 2007 год, что я тогда делал? Что чувствовал? 2008 – что я делал, что ощущал? А в 2009 году?»

Для себя я таким образом открыл замечательную последовательность: я бы вновь сделал всё, что делал тогда, но с гораздо меньшим градусом эмоций, особенно раздражения и агрессии.

В молодости я был гораздо злее. Жизнь складывается так, как складывается – немного хорошего, немного плохого. Как

правило, это вопрос интерпретации. Родился, получил ряд сенсорных ощущений, умер. Как интерпретировать эти сенсорные воздействия – решать вам, и люди толкуют их каждый их по-своему.

Я правда хотел бы пройти тот же путь, но спокойнее и без злости. Вот самый яркий пример. Однажды я открыл компанию, и дела шли хорошо, а вот я вёл себя совсем не хорошо: подал в суд на людей, с которыми сотрудничал. В итоге всё разрешилось в мою пользу, и ситуацию удалось разрулить, но сколько было тревог и агрессии!

Сегодня я бы сделал всё намного спокойнее. Просто пошёл бы к тем людям и сказал: «Смотрите, вот что произошло. И вот что и как я собираюсь сделать. Так будет честно, а так – нет».

Я бы хотел понять раньше, что ярость и эмоции вообще вовсе не обязаны сопровождать действия. Сейчас стараюсь учиться поступать правильно, не раздражаясь и не злясь, и при этом учитывать возможный долгосрочный эффект.

Думаю, если смотреть в долгосрочной перспективе и без эмоций, мои прошлые действия перестают выглядеть ошибочными. В остальном я стараюсь придерживаться мысли, что все мои поступки, всё, что со мной случилось, – невероятная комбинация событий, которые нельзя отделить друг от друга – в итоге привело меня туда, где я сейчас нахожусь. Например, к нашему разговору. А это приятно.

Это отлично.

Неважно, что за обстоятельства сложились таким образом, что я оказался сегодня здесь, я им благодарен.

Был ли момент, когда вы осознали, что можно управлять восприятием ситуации? Мне кажется, проблема многих в том, что они не понимают, как можно контролировать не события сами по себе, а отношение к ним, ответные реакции.

Думаю, все знают, что так можно. Почему? У Ошо есть отличная лекция о духовной природе тяги к наркотикам¹¹. Он говорит о том, что люди употребляют все что угодно от алкоголя до психоделиков и каннабиса, чтобы контролировать состояние сознания, реакции. Иногда лучше, иногда хуже. Некоторые пьют потому, что тогда меньше переживают, курят травку, чтобы вырубиться, или употребляют психоделики, чтобы усилить ощущения, соединиться с природой, почувствовать себя живым и так далее. Тяга к наркотикам, таким образом, имеет духовную природу.

В некотором смысле мы уже знаем, что можем контролировать внутреннее состояние, но используем биоактивные вещества извне. Сейчас в публичном доступе немало техник, многим из них не одно столетие, от когнитивной терапии и поведенческой психологии до медитаций и долгих прогулок на природе. Управлять состоянием ума можно. Просто

¹¹ The Attraction for Drugs is Spiritual

мы привыкли достигать это через «взлом» внешних условий. Вспоминается, например, такое известное выражение: «Все несчастья человека происходят оттого, что он не желает спокойно сидеть у себя дома».

Паскаль, да.

Именно. Если мужчина или женщина не в состоянии посидеть наедине с собой полчаса на диване – а это и правда очень сложно, это уже медитация – значит, вы боретесь со своим внутренним состоянием, пытаетесь его контролировать.

Во-первых, стоит понять, что можно наблюдать за своим внутренним состоянием. Прелесть медитации не в том, что она одарит вас сверхспособностью контролировать внутреннее состояние, а в том, что вы увидите, насколько бесконтролен ваш разум. Как обезьяна, которая кидается фекалиями, бегаёт по комнате, хулиганит, кричит, ломает мебель. Полностью неуправляемый, неподконтрольный сумасшедший.

Стоит сперва увидеть это безумное существо в действии, чтобы почувствовать к нему неприязнь и начать отделять себя от него. Эта сепарация освобождает. Понимаешь, что не хочется быть этим хаотичным существом. Сама эта мысль несёт умиротворение, а ещё есть много специальных техник. Например, советуют не отвечать на неприятное письмо сразу, а подождать сутки. Что это даёт? Вы успокоитесь, эмоции улягутся, всплеск гормонов пройдёт, и сознание вернёт-

ся в равновесие. Уверен, многие и так это знают, но действуют по-другому, поддаваясь внешнему давлению социальных условий.

Общество принуждает: займись спортом, выгляди хорошо. Игра для множества соперников. Другие оценивают, молодец я или нет. Мы слышим: заработай денег, купи большой дом. Снова навязанная извне игра для обезьянок. А учиться быть счастливым, тренировать мускул счастья – полностью внутренний процесс, невидимый, неоценимый извне – соревнование с самим собой, игра для одного участника. Но мы слишком социальные животные, как пчёлы, муравьи, мы запрограммированы и управляемся внешними условиями, мы разучились играть и побеждать в игре с самим собой. Поглощены конкуренцией друг с другом. А реальная жизнь – игра для одного. Мы рождаемся и умираем в одиночестве. Все восприятие, все воспоминания индивидуальны. Через три поколения тебя никто не вспомнит. Пока ты не появился на свет, никто о тебе не думал. Мы во всём одиноки.

Кажется, у Баффетта есть отличное выражение. «Ты хочешь быть лучшим в мире любовником, но слыть худшим, или ты хочешь быть лучшим любовником и слыть лучшим?» Это как раз о внутренней и внешней оценке себя.

Совершенно верно. Настоящий счёт всегда ведётся внутри. Печально, что есть зависть. Мне было невероятно сложно

от неё избавиться, в молодости я был очень завистлив. Шаг за шагом я освобождался от неё, но иногда она все ещё проглядывает то тут, то там. Зависть отравляет – в конце концов, ты становишься несчастнее, а тот, кому завидуешь, всё так же успешен, хорошо выглядит или что там ещё. Большим прорывом для меня стало это осознание на глубоко личном, фундаментальном уровне. С интервью такая штука – я могу хоть весь день тут раздавать советы, но вам придётся искать свой ответ самостоятельно. И он будет отличаться от моего. Вы это поймёте.

Со мной произошло вот что. Однажды меня осенило – завидуя другим, я выбираю самое лучшее, отдельные аспекты их жизни. Но нельзя получить тело от одного, деньги от другой, характер от третьего – надо тогда принять всё, что с этим связано. Хочу ли я стать, как этот человек со всеми его реакциями, потребностями, семьёй, уровнем удовлетворённости, перспективами в жизни, отношением к себе? Или нужно оказаться на месте этого человека, выкупить его жизнь на 100 %, или совершенно нет смысла ему завидовать.

По-моему, отличный подход.

Как только я к этому пришёл, зависть испарилась, потому что я не хочу быть кем-то ещё. Меня полностью устраивает быть собой. Кстати, этим тоже можно управлять. Просто за удовольствие быть собой не полагается социального одобрения.

Но много внутренних поощрений.

Почти антисоциальных. Окружающим обычно не нравится, когда ты что-то меняешь во внутреннем мире. Не то что бы они тебя осуждают, конечно, друзья поддерживают, но другим это не приносит никакой выгоды.

Посмотреть на людей моего круга – всем по 40 с чем-то лет, все так или иначе работают над собой, и большинство делают это в группах. Групповая медитация, событие, лекция. А я все время возвращаюсь к одной мысли, которую где-то вычитал: «Превосходит только индивидуальность». Никто ещё не достиг просветления, счастья, да хоть каких-то успехов в работе над собой во время групповых занятий. Этот урок можно выучить лишь в одиночестве. В некотором смысле те, кто нуждается в постоянном социальном одобрении внутренней работы, относятся к ней несерьёзно. Это нормально, я не осуждаю. Просто социальное одобрение требуется им больше, чем работа над собой.

На что у вас поменялся взгляд за последние несколько лет больше всего?

Сильно поменялся взгляд на жизнь, а следовательно на кое-что в бизнесе. Скажем, на уровне практики я перестал доверять макроэкономике. В университете я изучал экономику и компьютерные науки, одно время даже хотел стать доктором экономических наук и всё такое. Чем дальше, тем

больше я считаю макроэкономiku комбинацией сложных систем с магией вуду и политикой. По любому вопросу найдутся макроэкономисты, готовые выступить в защиту любой из сторон спора. Поскольку эта дисциплина не даёт *фальсифицируемых* прогнозов, что считается критерием науки, она утратила достоверность.

В экономике не может быть контрпримеров. Невозможно взять экономику США и запустить над ней два эксперимента одновременно. Поскольку данных очень много, экономисты выбирают подходящие в зависимости от того, какой политический контекст нужно создать. В том смысле, в каком люди не отрываясь следят за макроэкономикой, прогнозами ФРС, тем, куда двинутся акции в следующем году, будет год хорошим или не очень, – это такая ерунда, не лучше астрологии. Наверно, даже хуже, потому что намного скучнее. А от прогнозов один стресс. Макроэкономiku я считаю лженаукой, простите меня, макроэкономисты.

Несмотря на всё вышесказанное, макроэкономика и теория игр – это база. Сомневаюсь, что можно достичь успеха в бизнесе или просто ориентироваться в современном капиталистическом обществе, не понимая, что такое спрос и предложение, труд и капитал, теория игр, принцип талиона («око за око») и так далее. Макроэкономика – религия, от которой я отказался, но она не единственная. Изменилось моё отношение к смерти, природе вещей, цели жизни, браку. Прежде я и не думал жениться и заводить детей. Но произо-

шло несколько существенных изменений. На практике наиболее заметным был переход от макроуровня к микро.

Можно сказать, это касается не только макроэкономики – вообще всего. Защита природы, благотворительность не ответственны на макроуровне. Нельзя изменить весь мир. Многие хотят спасти мир, улучшить другого человека, представления людей. Думаю, изменения начинаются с микроуровня: измени себя, затем, может быть, что-то в своей семье или соседа, прежде чем хвататься за абстрактные понятия вроде изменения мира.

Какие из своих базовых знаний, представлений вы считаете наименее устойчивыми? Что, возможно, будет пересмотрено в будущем?

– Хороший вопрос. Стараюсь поменьше решать заранее. Придумывание идентичностей и навешивание ярлыков тормозит и мешает увидеть истину.

Раньше я считал себя либертарианцем, пока не обнаружил, что защищаю позиции, которые толком не продумал, лишь потому, что они входят в либертарианский канон. В жизни обычно так: если ваши убеждения выстраиваются в стройные аккуратные наборчики, пора насторожиться и подумать, кто их для вас собрал и красиво завернул.

Мне больше не хочется причислять себя к последователям чего бы то ни было почти на всех уровнях. Это ограждает меня от лишних так называемых устойчивых убеждений.

Поэтому те, что есть, – очень основательные, я бы не стал опираться на что-то ненадёжное.

Пожалуй, на более шаткую почву мы вступим, если коснёмся представления о справедливом устройстве общества, здесь я чувствую себя менее уверенно.

У всех это представление своё. Одни видят счастье в коммунизме, другие – в капитализме, третьи – в анархии. Кто-то утверждает, что нужно больше социальных гарантий, универсальная программа здравоохранения, безусловный базовый доход, кто-то спорит. Мне кажется, что все эти утверждения – не фальсифицируемы, они ближе к верованиям, которые мы питали ещё в юности. Какая из систем лучше, справедливее, эффективнее и так далее – неизвестно. Никто этого не знает.

Над этим вопрос бьются многие экономисты и другие умные люди. Собрали немало научных данных. Но в итоге, чем больше я об этом думаю, тем более убеждаюсь: все-таки я не знаю, как должно быть устроено общество.

Возможно, внутри общества должны уживаться разные системы, чтобы можно было выбирать, какая больше подходит, в какой вы преуспеете и будете счастливы. Не может быть одного верного ответа для человеческой культуры и общества, за исключением общей данности – растущей разрушительной силы технологий. У человечества было достаточно времени, чтобы придумать ядерное оружие. На другом достаточно длинном временном отрезке, как знать, ка-

кой-нибудь школьник сможет у себя дома в качестве домашнего задания по физике создать сингулярность.

Чтобы человечество не уничтожило себя, нам нужно отказаться от представления о себе, как об индивидуальных организмах, и прийти к восприятию себя, как части огромной многоклеточной системы. Иначе будет очень просто разнести себя на части. Очевидно, это сильно противоречит моим либертарианским принципам, которые гласят, что все должны быть свободны и делать, что заблагорассудится.

Какое устройство общества самое лучшее, я не знаю. Все мысли и остаточные убеждения на этот счёт сформировались, когда я был моложе. Не исключено, что они все неверны.

Процветающее общество, к которому мы, возможно, придём через тысячу лет, скорее всего, будет полной противоположностью тому, что кажется мне справедливым сейчас. Возможно, в нём вовсе не будет места для индивида.

Не могли бы вы объяснить нашим слушателям, что такое сингулярность, и что вы об этом думаете?

Когда я говорю про сингулярность, имею в виду вот какую идею. Скорость технологических изменений растёт и в какой-то момент вырастет настолько, что это вызовет кардинальные изменения в нашей жизни. Мы создаём искусственный интеллект общего назначения. Мы будем жить вечно.

Наша человеческая природа, как следствие, изменится.

В основном это говорят о появлении искусственного интеллекта общего назначения. Если мы создадим его, он сможет взломать и переписать собственный код, стать умнее, и превзойдет нас в развитии до такой степени, что мы либо перестанем быть нужны, либо обретём бессмертие, либо что-то между.

Что я думаю об этом? Мягко говоря, это фантастика. Ник Бостром в своей нашумевшей книге «Искусственный интеллект. Этапы. Угрозы. Стратегии» намечает основные пути. Но идея сверхинтеллекта встречает много контраргументов, так что я бы не советовал читать эту книгу, затаив дыхание и принимая все на веру. Есть люди, например, в *Институте сингулярности*, с нетерпением ожидающие такого будущего.

Думаю, это религия для гиков – все признаки религии налицо. Её нельзя опровергнуть, пока она не реализуется. Учит, что избранные спасутся, – тут я утрирую. Миру конец. Мы будем бессмертны.

Где мы уже об этом слышали?

Вот именно. Об этом тяжело говорить вне контекста библейского нарратива. Людей, которые больше всего рассуждают на эту тему, я бы назвал диванными технологами. С наукой они чуть-чуть знакомы, но среди них нет докторов наук, ученых-физиков, математиков с Филдсовской премией. Я немного изучал науку и считаю себя дилетантом, но этих знаний хватает, чтобы понимать, как мало мы знаем.

Физика до сих пор не может решить задачу трёх тел. Что произойдёт, если столкнуть три бильярдных шара? Мы ещё как следует не научились моделировать комплексные системы, точно предсказывать погоду на неделю вперёд, не можем справиться с большинством хронических заболеваний. Мы только начали соединять кишечник, мозг и бактерии в единую систему.

Природа слишком сложна, а человек пока только пытается заглянуть в её устройство. Верить, что мы вот-вот с помощью технологий окажемся в дивном новом мире, по-моему, самонадеянно.

Давайте поговорим об ИИ. Сейчас все о нём говорят, хотя никто из обсуждающих не написал и строчки кода. Мы ничуть не ближе к созданию ИИ, чем были 20 лет назад. Сильно продвинулись в работе с ИИ специального назначения, но это лишь решение задачи обработки данных. Конечно, если скормить огромное количество фотографий реального мира нейросети, получим лучшее распознавание изображений, вопросов нет. Но это решение на основе данных, алгоритмы не стали лучше. Организация работы человеческого мозга и тела в целом всё ещё бесконечно превосходит наши машинные возможности. Определённо, если сингулярность наступит, то не в нашем веку.

В этом смысле такие идеи, как технологическая сингулярность, вредны – по той же причине, что и вера в загробную жизнь. Они вырывают из настоящего, питают надеждами о

будущем, так что сегодняшняя жизнь останавливается, человек начинает жить завтрашним днём. Знаю, что звучит это не очень убедительно, но вообще это очень важно.

В любой конкретный момент, когда вы идёте по улице, очень малый процент мощностей вашего мозга заняты настоящим. Остальные планируют будущее или сожалеют о прошлом. Это мешает видеть красоту мира и испытывать благодарность за то, где ты сейчас.

Пребывание в иллюзорном будущем может в буквальном смысле сделать несчастным. Соглашусь, что идея сингулярности полезна, покуда она подталкивает развитие технологий. Мы, человечество, направляем на это больше ресурсов, тратим больше времени на разработку невероятных вещей, великолепных технологий, которые нам помогут. С этой точки зрения всё, что продвигает науку вперёд, – хорошо.

Но было бы заблуждением надеяться, что мы будем спасены от смерти благодаря искусственному интеллекту и волшебству науки. Нужно жить сейчас, той жизнью, которая нам дана.

Глубокая мысль. Когда живёшь прошлым, на самом деле ведь не живешь, верно? Нужно находиться в настоящем моменте, чтобы испытывать счастье любого рода.

А кроме настоящего момента и нет ничего. Ещё никому не удалось повернуть время вспять, никто не смог значи-

мо предсказать будущее. Единственное, что существует буквально, – вот эта самая точка в пространстве и времени, в которой ты оказался. Как все великие истины, это парадокс. Любые две точки бесконечно далеки. Каждый момент совершенно уникален. И этот момент ускользает так стремительно, что ухватить его невозможно.

Как вы оцениваете нынешнюю систему образования? Когда в Твиттере я интересовался у людей, какие вопросы вам задать, тема всплывала несколько раз. Что бы вы исправили в системе образования?

Да тут и думать нечего, она абсолютно устарела. Образовательная система – лишь функция от необходимости держать под присмотром детей и контролировать молодых парней, которые в противном случае разнесут все общество, устроят полный разгром. В первых средневековых университетах, например, были сторожевые вышки, направленные во двор.

Не знал об этом.

– Нужен был комендантский час, нужно было запирать восемнадцатилетних пацанов, чтобы они не бегали повсюду со своими мечами и кинжалами и не натворили неприятностей. Университеты и школы, наше представление о них, остались с тех времён, когда книг не хватало, знаний не хватало. Няни были редкостью. Преступность была обычным делом, наси-

лие распространено повсеместно. Не существовало самостоятельного обучения. По-моему, современные школы – лишь побочный продукт таких институтов. Сегодня есть интернет, величайшее орудие знаний всех времён, связывающее весь мир. Учиться очень просто.

Всё, что нужно человеку, который хочет учиться, – это интернет. Можно зайти на сайт *Академии Хана*, прослушать онлайн лекции в МТИ или Йеле. Есть курсовые работы и возможность участвовать в занятиях. Можно читать блоги умнейших людей, лучшие книги.

Возможности и средства, инструменты для обучения разноплановы и бесконечны. Только желание учиться встречается невероятно редко.

Не думаю, что школа играет какую-то важную роль для мотивированных учеников. Школа нужна родителям, чтобы они могли не думать о детях, пока находятся на работе. Она способствует социализации, поскольку дети хотят общаться со сверстниками, им нужно учиться взаимодействию в обществе равных.

Я считаю, что если цель – исключительно знания, учиться можно вообще самостоятельно с помощью интернета, или найти в сети единомышленников и объединиться с ними. Это первая проблема нынешней системы образования.

Вторая проблема – чему вы собираетесь учиться? Образовательная система сейчас – как безразмерный свитер, который должен подойти всем. Сегодня вы изучаете X, а завтра

– У, и выбора нет.

К примеру, такой рудимент, как зубрёжка. В эпоху Google и смартфонов потребность в ней отпала. Зачем запоминать, в каком году было Трафальгарское сражение? Зачем помнить все столицы штатов? Мы по инерции считаем это важным, потому что так было всегда в мире до Google.

Другой пример – пошаговое усвоение знаний. Думаю, 90 % наших слушателей с этим сталкивались, изучая математику: сначала арифметика, затем начали заниматься геометрией, потом тригонометрией, и наконец, основы математического анализа и сам матанализ.

И вот на каком-то шаге случается провал. Пока строится величественное монументальное здание математики, учащийся пропускает один урок, не усваивает одно понятие, прогуливает ещё пять занятий, или его мозг не воспринимает информацию в той форме, в какой доносится учебный материал. Нужно было объяснять визуально, а не через цифры, или, скажем, через символы, а не с помощью карт. И человек уже не успевает.

В математике нельзя перепрыгнуть через ступеньку. А учитель говорит: «Мы закончили с основами матанализа и переходим к дифференциальным уравнениям». «Погодите, я не понимаю основ матанализа, – возражает студент. – Я не понял, каким образом основы матанализа связывают тригонометрию и дифференциальные уравнения. Я ничего не понял». Вы приступаете к матанализу, не понимая базовых ве-

щей, и начинаете зубрить. Теперь вы рассуждаете так: «DX, DY. Когда я вижу этот символ, то делаю это». Здесь учёба, усвоение знаний кончается, человек уже не поймёт, как взаимосвязаны принципы, на которых построена математика.

Я считаю, что процесс обучения должен дать понимание основ во всех областях, и усвоение их на разных уровнях. В жизни, как правило, хватает этой базы, а вот продвинутые знания нужны только в той сфере, которая вам действительно интересна, основы которой изучили вдоль и поперёк. Но наша система образования устроена иначе.

Мы учим ребят матанализу, а на выходе они вообще не понимают, что это такое. Полезнее было бы дать им побольше арифметики и основы программирования. Я считаю, это вопрос темпа обучения.

И наконец главный вопрос – что изучать. Есть целый ряд вещей, которым мы даже не пытаемся научить. Мы не учим, как правильно питаться, не учим готовить. Не учим, как построить счастливые отношения, как поддерживать физическое здоровье, – вместо этого просто говорим слово «спорт». Мы не обучаем счастью, медитациям. Может, всех и не надо учить некоторым из этих вещей – способности у детей разные. А может быть, и стоит. Может, нам следует обучать практическому созданию технологий. Может, на семинарах лучше делать не модель вулкана, а смартфон?

Мы даже не пробовали. Хотелось бы верить, что эту систему можно изменить, но вообще невозможно изменить си-

стему, если просто взять и немного переделать существующие элементы. Я уже достаточно долго в Кремниевой долине и в высокотехнологичном бизнесе, чтобы понять – бывает проще создать что-то с нуля. У меня есть один замысел, хочу заняться им после AngelList, или когда появится время. Хочу продолжить проект «Ноутбук каждому ребёнку». Его придумал *Николас Негропonte* в МТИ.

А я прочитал о нём потрясающую статью, уже не помню где – несколько лет прошло, может, лет пять, кажется, это был The Economist. Там говорилось о том, как организаторы проекта оставили нераскрытые коробки с планшетами на Android в какой-то пакистанской деревушке.

Когда они вернулись туда через месяц, ребята уже распечатали все коробки. Дети разобрались, как загружать планшеты. Они их хакнули, получили доступ администратора, установили кучу приложений. Вокруг этого даже целая экономика начала образовываться. Старшие дети обучали младших, учили своих бабушек, как вести бизнес. По интернету осваивали английский язык. Дети – это самообучающиеся машины. Им всего лишь нужно дать необходимые инструменты

Мне хочется создать дешёвый, простой, требующий немного энергии Android-планшет, который тяжело разломать, и распространить его по всему миру с предустановленными приложениями для учёбы. Включаешь, и он сразу начинает с тобой взаимодействовать. За 30 секунд он пони-

мает, на каком языке ты говоришь, если вообще говоришь, используешь ли в речи символы, к чему есть способности. Ты второклассник, третьеклассник или пятиклассник? Конечно, тесты в разных дисциплинах. Затем он позволил бы изучить все, что может сделать вашу жизнь лучше.

Ровно в соответствии со способностями.

Именно. Он будет все время держать на грани, непрерывно подталкивать. А ещё поможет связаться с любым учителем на планете. Каждый желающий сможет стать учителем. Не только же Салману Хану создавать собственную академию.

С помощью этих планшетов все ученики и все учителя мира естественно объединятся в единую сеть, а обучение будет идти в том темпе и на том на уровне, который органично подобран для каждого ребёнка. Дети будут учиться тому, что имеет практическое применение в жизни. Преимущество гуманитарного образования в том, что люди обучаются вещам, которые не стали бы изучать самостоятельно, но у них есть некоторый интерес. Лучше подождать, пока они осознают, что готовы, и затем дать им все необходимое. По-моему, так знания усваиваются. Вот над таким проектом я бы хотел поработать, но не думаю, что это реально в рамках существующей системы образования.

Надеюсь, у вас будет такой шанс. Реализация по-

добного проекта может иметь феноменальное влияние на весь мир.

Должно быть интересно. Я все чаще об этом думаю, поскольку у меня маленький сын, и, признаться честно, мне не хочется его отправлять в школу.

Когда мы начали это интервью, вы упомянули несколько книг по физике. Как вы, уже взрослый человек, изучаете новые предметы?

Стараюсь начинать с основ. Даже когда изучаю физику или естественные науки. Разбираюсь с понятиями в качестве развлечения. Больше нравится делать что-то, что связано с арифметикой, чем с интегральными вычислениями. Конечно, я не стану великими физиком. Может быть, в следующей жизни, или мой сын сделает это за меня, самому мне уже слишком поздно. Я углубляюсь в то, что мне нравится. В науке это математика – язык природы.

Естественные науки для меня – о поиске истины. Это единственная настоящая область знания, поскольку в ней возможны опровергаемые гипотезы. Наука меняет мир. Благодаря прикладной науке появляются технологии, именно они отличают нас от животных, без технологий не было бы ни мобильных, ни домов, ни центрального отопления, ни электричества, ни машин. Наука – это поиск истины, а математика – язык науки и природы.

Я не религиозен, но мне близок духовный поиск. И самый

лучший метод для меня – изучение законов Вселенной. Такой же заряд, какой некоторые получают от паломничества в Мекку или Медину и поклонения Пророку, такой же трепет я испытываю, когда занимаюсь наукой. Понимаешь, как ты мал и незначителен. Это ни с чем не сравнится, пусть я и не продвинусь дальше основ. Читать эти книги одно удовольствие.

Кстати, просматривая книжки на Kindle, две трети я пропустил – было немного стыдно о них рассказывать. Это не те книжки, которые стоит советовать, они могут показаться глупыми, банальными. Ну и что! Я же не обязан отчитываться обо всем, что читаю. А читаю я всё подряд, даже книги, которые считаются бесполезными или низкопробными. Я читаю и то, с чем не согласен, ведь это заставляет мозг работать.

На днях я поймал себя в тёмных недрах Твиттера за чтением какого-то рандомного блога. Пишет явно очень умный человек, интересно. Затем я обнаружил, что он определённо расист, причём не умеренный, а совсем поехавший на идее превосходства белой расы. Он считает, что нужно уничтожить всех, кроме белых, и такие люди, как я, не имеют права даже ходить по улицам. Но чтение все равно было завораживающее, а он не стал казаться мне глупее. Я читал его и читал, и читал – не мог оторваться.

Через некоторое время у меня сложилось представление о его картине мира и истоках такого мировоззрения. Начни

я осуждать автора, мне бы это не удалось. Конечно, я не побегу хвастаться друзьям, что узнал кое-что благодаря одному расисту. В определённой степени, некоторые вещи читать почти обязательно, поскольку их нужно знать. А другой причины и не нужно. Нет миссии, которую нужно выполнить. Читайте, потому что вам это нравится.

Если вы читаете то, что читают остальные, очевидно, и думать вы будете так, как остальные. Нужно разнообразие. Почти как на фондовой бирже, где вы гонитесь за лидерами. Заранее обычно трудно определить, кто повлияет на вас сильнее всего, во многом это зависит от контекста.

Почти всё, что люди читают последнее время, нацелено на получение социальных поглаживаний. Все бестселлеры – о социальном одобрении и социальной обусловленности. Если вы действительно хотите быть успешным, счастливым, бла-бла-бла – по меркам общества нужно искать выход, отличающийся от среднего, читать то, что не читают другие.

Всё это старо как мир. Читайте «Исследование о природе и причинах богатства народов» Адама Смита, афоризмы Бенджамина Франклина или *Чарли Мангера*. Возьмите Чарльза Дарвина и изучите теорию эволюции по первоисточнику. Или *Джеймса Уотсона* и *Фрэнсиса Крика* и разберитесь в структуре двойной спирали ДНК. Это лучше, чем ориентироваться на бестселлер номер один из аэропорта, или на

то, что читают друзья.

Знаю людей, которые прочитали сотню книг об эволюции, но не читали самого Дарвина. Только подумайте, сколько в мире макроэкономистов – предполагаю, большинство из них знакомы с множеством монографий по экономике, но не прочли ни строчки из Адама Смита. В некотором смысле мы читаем определённые книги, чтобы получить социальное одобрение – чтобы быть, как другие обезьянки, хорошо устроиться в стае. Но символическая прибыль зарабатывается иначе – чтобы действительно добиться успеха и счастья в жизни, нужно стать одиночкой.

Если ваша цель – социальное одобрение, читайте то, что читает стая. Нужен некоторый уровень эксцентричности, готовность стать белой вороной, чтобы заявить: «Нет. Я буду делать то, что считаю нужным, независимо от того, что одобряет социум. Потому что мне это интересно».

Как вы считаете, связано ли это с неким неприятием потерь? Ведь как только вы отбиваетесь от стаи, скажем, если представить Гауссову кривую, вы оказываетесь ближе к одному из её концов. Если вы чувствуете, что проигрываете, хочется оказаться поближе к середине.

Абсолютно. Думаю, именно поэтому самые умные и самые успешные из моих знакомых начинали, как неудачники. Когда вы изначально считаете себя отщепенцем, отвергну-

тым обществом и не играющим в нём никакой роли, гораздо больше шансов придумать что-то своё и найти путь к победе. Для начала помогает признаться себе: «Я никогда не стану популярным. Меня не примут. Я уже неудачник. У меня не будет того, что есть у остальных. Так что придётся стать счастливым с тем, что есть».

Да, так и есть. Когда вы читаете – просто запоминаете или делаете заметки? Есть какая-нибудь система? Возвращаетесь ли вы к прочитанному?

Я ленив и в то же время очень стараюсь жить настоящим. Делать заметки – всё равно что фотографировать в путешествии. Это только мешает сконцентрироваться, прожить момент.

Кто потом ностальгически пересматривает все эти фотки из поездок? Лучше отправиться в следующую. Прошрое ни к чему – ни воспоминания, ни сожаления, ни люди, ни путешествия. Всё это не нужно. Мы во многом несчастны именно потому, что сравниваем, как было в прошлом, с настоящим.

Первый закат потрясает. Смотришь, открыв рот, не помня себя. Второй – тоже круто. Но видишь закат в сотый раз, и он уже не трогает. В тысячный раз, когда кто-то обращает внимание на красивое вечернее небо, вы отвечаете: «Вот в Мехико я видел однажды такой закат! Очень крутой». В этот момент вы даже не смотрите.

Считаю, что не стоит слишком держаться за прошлое, это

касается и чтения. Я что-то подчёркиваю, часто ловлю себя на этом, но скорее для того, чтобы перечитать абзац сразу же, а не потом. Очень редко, если захочется вернуться к особенно любимой книге, а времени будет мало, буду перечитывать выделенные отрывки, пока что-нибудь не зацепит, и книга не увлечёт меня вновь. Я мог бы перестать делать пометки хоть завтра, ничего бы не изменилось. Делать заметки, кажется, труднее, так что я их не делаю.

Голова у всех работает по-разному. Кто-то любит заметки. У меня для этого есть Твиттер. Я читаю, читаю, читаю. Чем хорош Твиттер – когда возникает инсайт или идея, нужно уложить их в 140 символов, мысль должна выкристаллизоваться. Публикую этот афоризм, и тут же налетают самые разные незнакомцы, с радостью засыпают меня всевозможными очевидными возражениями, чуть ли не с ножом к горлу подбираются. Спрашиваю себя, зачем я опять это сделал, и на какое-то время ухожу из эфира.

У вас один из самых философских каналов в Твиттере, из тех, что я знаю. Надеюсь, никто вас слишком сильно не обидит.

Спасибо.

Когда вы открываете книгу первый раз, сначала листаете, чтобы найти что-то интересное? Как вы читаете? Просто открываете наугад?

Начинаю с начала, но продвигаюсь быстро. Если неинтересно, пролистываю дальше или читаю по диагонали. Если первая глава не захватила внимания, либо брошу книгу, либо перескочу на несколько глав вперёд.

Отложенное удовольствие тут не работает – чудесных книг, которые ждут прочтения, бесконечное множество. Жаль тратить время на что попало.

Ещё одно. Бывает, начнёшь читать и замечаешь, что автор делает фактические ошибки. Хотя нужно быть открытым для новых идей, когда я встречаю что-то противоречивое, а эпистемология допускает противоречия – извините за эти длинные слова – мне придётся переосмыслить всё, что я прочёл и узнал, отмотать назад и начать сначала.

Да, гравитации не существует.

В точку. Недавно у меня был разговор с одним очень умным товарищем. От того, как он жонглировал научными терминами, голова шла кругом, пока он не заявил: «Как известно, термодинамика некорректна». После этого я перестал воспринимать всё, что он говорил до этого, поскольку термодинамика – это база.

Хорошо иметь кнопку «Отмена».

Термодинамика – это даже не теория, а закон, математически доказанный. Когда я такое слышу, продолжать разговор не о чем. Если автор книги пишет: «О, я освободил

свой разум, наблюдал за процессом мышления и научился левитировать», – придётся с ним попрощаться. Ведь теперь невозможно определить, что в книге истинно, а что ложно. В основном обращаю внимание, когда автор сознательно врёт или искренне заблуждается. В любом случае наполнять свой мозг этим мусором не буду, потому что не смогу отделять правду от художественного вымысла.

Как правило, пролистываю неинтересное, перематываю вперёд, пытаюсь найти что-то, что зацепит. Обычно так бывает с большинством книг – в них, как правило, один вывод, я не говорю сейчас о художественной литературе – за выводом следует множество примеров, с помощью которых объясняется всё на свете. Как только чувствую, что основная мысль ясна, спокойно расстаюсь с книгой. Сейчас все читают псевдонаучные бестселлеры, от которых не скрыться. Меня спрашивают, читал ли я книгу о том и об этом – всегда отвечаю да, но часто ограничиваюсь парой глав.

Хочу переключиться на другую тему и поговорить о принятии решений. Вам ведь как раз за это платят, верно? Как инвестору и CEO AngelList. Ваша работа находить верные решения там, где другие ошибаются, так ведь? Можете описать этот процесс?

Да. Принятие решений – это всё. Того, чьи решения верны в 80 % случаев, рынок оценивает в сотни раз лучше, чем того, кто прав на 70 %.

Людам это трудно принять, но всё определяет возможный рост прибыли. Когда я, имея в управлении миллиард долларов, принимаю решения на 10 % лучше, чем кто-то другой, это принесёт дополнительные 100 млн долларов прибыли. Благодаря современным технологиям, мощным рабочим ресурсам и капиталу результат наших решений становится все более весомым.

Если человек принимает верные решения чаще, более рационально (кстати, это одна из причин, почему я люблю ваш блог – он действительно помогает улучшить процесс принятия решений, рационализировать) – его доходы в жизни будут расти нелинейно. Выбор – это всё.

Что происходит, когда мы принимаем решение? Мозг – машина для прогнозирования на основе памяти. Он хранит информацию о том, что сработало в прошлом, что вы прочли, и пытается на основе этого знания предсказать будущее.

Самый дурацкий метод прогнозирования такой: если X произошло в прошлом, то продолжит происходить и в будущем. Он основан на конкретных обстоятельствах. Лучше понимать принципы, тут нужны когнитивные модели.

Лучшие когнитивные модели я нашёл в теории эволюции, теории игр и благодаря Чарли Мангеру, которого, я уверен, вы часто цитируете в своём блоге. Чарли Мангер – партнёр Уоррена Баффетта, талантливый инвестор. У него тысячи замечательных когнитивных моделей. У *Нассима Талеба* отличные модели. И у *Бенджамина Франклина*.

В основном я загружаю их все себе в голову. В каждой ситуации применяются разные, поэтому не буду перечислять. Например, в молодости я плотно изучал теорию сложности вычислений, ещё в середине 90-х. Так случилось, что я много знаю в этой области. Из последних увлечений – криптография. Чем больше я погружаюсь, тем больше понимаю ограниченность нашего знания и пределы прогностических возможностей. Это было супер полезно, помогло прийти к системе, которая эффективна даже с учётом нашего невежества. По большому счёту мы почти ничего не знаем и очень плохо предсказываем будущее.

Не то чтобы я заранее знаю, что сработает в конкретном случае. Скорее, пытаюсь убрать то, что точно не сработает. На мой взгляд, успех – это умение избегать ошибок. Дело не в правильном суждении, а в исключении неверных.

У меня есть когнитивные модели, благодаря которым я могу оценить, стоит ли доверять кому-то, каковы шансы, что нечто сработает, какова моя подушка безопасности, если решение окажется неверным? Ангельские и венчурные сделки прекрасны тем, что в случае удачи дают нелинейный рост прибыли, а при негативном сценарии остаётся при своих. При хорошем раскладе вы можете заработать в 10 000 раз больше. Я пытался переиграть игру.

Я не верю в конкретные цели. Скотт Адамс верно заметил: «Создавайте системы, а не цели». Выясните, в каком окружении вы можете достичь успеха, а затем создайте систему,

которая сформирует для вас такую среду, которая с большой степенью вероятности поможет вам прийти к успеху. Впрочем, я не буду самым успешным человеком, да и не хочу.

Я хочу быть наиболее успешной версией себя, прилагая наименьшие возможные усилия. Я хочу быть в 1000 мирах, Наваль успешен в 999 из них. Он не миллиардер, но во всех он хорошо поработал. Любой показатель назовите – например, счастливо ли он женат в большинстве из них? Возможно, он не достиг максимума во всех измерениях, но создал такие системы, что провалы случались нечасто.

Проще говоря, я стараюсь создавать хорошие системы, и тогда индивидуальные решения уже не так важны. Думаю, мы не очень умеем принимать правильные индивидуальные решения. Например, в моей системе как инвестор я хочу видеть 10 000 компаний, из которых выбрать 500 с огромным потенциалом. Затем мне нужна возможность удвоить инвестиции в пятёрку победителей. Я не хочу просто пересматривать 100 компаний, выбирать 10 лучших и ставить на них все. Не думаю, что у меня есть такая способность.

Объяснить успех можно только постфактум, и люди придумывают такие истории. Водораздел здесь проходит между теми, кто стабильно успешны, и «звёздами одного хита», особенно в Кремниевой долине. Сколько человек постоянно делают что-то интересное, создают что-то новое, зарабатывают деньги?

Я здесь уже не из-за денег, деньги – это бумага. Каждый

раз, когда я вижу, что один из миллиардеров-основателей компаний жертвует на больницу или что-то ещё, я понимаю, что все они переборщили. Человеку не нужно столько денег. После определённой точки деньги теряют свой эффект. Особенно чётко я понимаю это теперь, когда стал ценить свободу от, а не свободу для.

Не существует ничего такого, что я бы сделать хотел и не мог. Деньги в этом смысле – тяжкий груз, якорь, привязанный за мою шею. Это то, что я боюсь потерять, то, из-за чего люди мне завидуют и чего хотят от меня.

В бизнесе я уже не из-за денег. Скорее, могу ли я сделать что-то новое, интересное? Могу ли я создать нечто совершенно новое, чего мир никогда не видел, при этом ценное для других, имеющее практическую пользу, что соответствует моим моральным ценностям, чтобы я мог спокойно спать по ночам, не беспокоясь, что продаю то, чего не купил бы сам. Сегодня я гораздо больше думаю про это.

У меня нет чеклиста для принятия решений. Я знаю, в последнее время это популярная штука. *Атул Гаванде* написал «Манифест чеклиста», думаю, пилотам и хирургам он точно нужен. Не уверен, что он так уж обязателен для инвесторов или предпринимателей.

О, да. По-моему, он упустил главное.

Согласен. Кстати, это одна из книг, в которых достаточно прочесть одну главу. Из неё мог бы получиться отлич-

ный пост в блоге. И ещё не думаю, что нужно быть настолько строгим к себе.

Что сегодня происходит? Многие ваши слушатели прямо сейчас мучаются, составляя бесконечные списки дел, пишут эти самые заметки. Вы вовсе не обязаны ничего делать. На самом деле вы должны делать только то, что хотите. Чтобы услышать слабый голос в голове, который подскажет, что и как вы хотите делать, нужно перестать все время думать о том, как вести себя, чтобы понравиться другим. Тогда можно стать самим собой.

Никто не будет вас за это наказывать. Ни у кого не выйдет так же хорошо быть мной, как у меня. И мне не стать вами. Конечно, нужно прислушиваться к другим, впитывать, но не пытаться повторять – пустая затея. У каждого свои уникальные способности и умения, определённые знания, навыки и желания, каких ни у кого больше в мире нет. Таков результат комбинаторики человеческой ДНК и развития.

Цель в жизни – разобраться, каким людям вы нужнее всего, какое дело вам лучше всего подходит, какой проект или вид искусства без вас не обойдётся. В мире точно есть нечто именно ваше. А вот составлять списки задач и следовать чужим правилам принятия решений совершенно бессмысленно. Скопировать другого не удастся.

Да и чеклисты не гарантируют, что ничего не упустишь. Вы упомянули о методе, который помогает

определить, можно ли доверять человеку. И ещё как-то говорили, что пользуетесь критериями оценки, как у Баффетта – в их числе ум, энергия и благонадёжность. По каким признакам можно заметить эти качества? Как вы определяете, что человеку можно верить? Это же тоже большая часть вашей работы, верно?

Самая сложная. Труднее всего определить благонадёжность. Тут обычно два пути. Первый – длинный, нужно знать человека достаточно долго, чтобы понимать, что он из себя представляет, как относится к разным вещам.

Короткий путь интереснее. Нужно посмотреть, как человек ведёт себя по отношению к другим. В мире много людей, которые не то чтобы обманывают, обманывать – всё-таки слишком сильное слово, но ведут себя несколько неэтично со своими деловыми партнёрами. Вам они, подмигивая, объяснят: партнёр это сам заслужил, но мы-то с тобой друзья, с тобой я никогда такого не сделаю.

Так не бывает.

Конечно. Очень просто изменить своё представление о дружбе. Я пришёл к выводу, что благонадёжные люди действуют, следуя внутреннему моральному компасу. Они не заключают нечестных, неэтичных или плохих сделок, поскольку это запятнает их совесть, будет мучить. Худшее, что можно сказать некоторым из моих самых честных знакомых:

«Кажется, тут вы злоупотребляете положением в свою пользу». Их это расстроит и оттолкнёт, поскольку расхожится с представлением о себе – человеку важно считать себя хорошим.

С благонадёжными людьми обычно проще всего договориться. Они не будут навязывать то, что вам не нужно, так как считают, что это нечестно, и ждут от вас того же.

Вести дела с честными людьми, как правило, очень легко. Обе стороны готовы идти на уступки, чтобы убедиться, что партнёр удовлетворён предстоящим соглашением. Сотрудничество, в которых одна из сторон недовольна, недолговечно и не даёт дополнительных преимуществ. И наконец, если человек всем рассказывает, какой он честный, очень вероятно, что всё как раз наоборот. По моему опыту это такой звончок. Постоянные разговоры о ценностях или о том, какой я прекрасный человек – обычно прикрытие.

Об этом есть хорошая книга, она, кажется, уже не издаётся, но возможно, есть в интернете – *The Art of Manipulation*¹². Я узнал о ней из твита пользователя, она отличная. И *illacertus* интересный: внедрился в группу мошенников, живёт с ними, участвует в сомнительных сделках и изучает их. Не делая оценок, он просто объясняет, как работают мошенники. Он описывает, как их распознать и не попасться на удочку. Один из отличительных признаков – аферисты слишком настойчиво подталкивают вас к принятию реше-

¹² «Искусство манипуляции»

ния, продают чересчур агрессивно. И клянутся в своей честности.

Я знаком с потрясающими людьми, чрезвычайно успешными, очень умными, весьма востребованными, с ними все хотят дружить. Тем не менее я видел, как они пару раз вели себя некорректно по отношению к другим. В первый раз я им об этом скажу. Подойду и скажу: «Кажется, не стоит так поступать с этим человеком. Не потому, что тебе это не сойдёт с рук – сойдёт. Но в итоге это обернётся против тебя». Не в смысле какой-то космической кармы, я считаю, в глубине души каждый знает, кто он такой. От себя не скроешься. Все ошибки отпечатываются в нашей душе, мы знаем, где были неправы. Когда таких изъянов становится много, человек теряет самоуважение. Что может быть хуже? Кто тебя полюбит, если ты сам себя не любишь?

Нужно хорошо подумать, прежде чем совершить нечто, о чем вы будете сожалеть, поскольку это навредит в первую очередь вам. На первый раз я предупреждаю человека. Конечно, это никого не останавливает. Тогда я дистанцируюсь и вычёркиваю такого человека из своей жизни. Постоянно напоминаю себе, что чем ближе ко мне человек, тем более благонадёжным и целостным он должен быть.

Мне нравится ваш подход.

Когда я познакомился со своей будущей женой, это было отличной проверкой, поскольку я очень хотел быть с ней, а

она сначала сомневалась. Мы вместе, потому что она увидела, что у меня есть система ценностей. К счастью, к тому моменту я с ними уже определился. Без этого она не стала бы моей. Речь, конечно, не о том, что она мне принадлежит или что-то такое – я бы не был её достоин. Как говорит Чарли Мангер: «Чтобы найти достойного партнёра, будь его достоин».

Работа над собой – долгосрочная инвестиция, при этом изначально придётся чем-то пожертвовать. Если бы честность приносила мгновенную выгоду, все вели бы себя этично. Нам не приходилось бы всегда отдельно договариваться, не нужно было бы говорить об этом. На эту тему не писали бы книги. О ценностях бы не рассуждали, будь они выгодны. Но они ведут к потерям вначале, требуют вложений, как и все в жизни. Но в долгосрочной перспективе эти вложения окупаются.

Мой тренер Ержи Гергорек – очень мудрый, талантливый парень. Он любит повторять: «Легкий выбор – тяжёлая жизнь. Трудный выбор – лёгкая жизнь». Например, если сейчас трудно отказаться от вредной пищи и заставить себя тренироваться, то в длительной перспективе жизнь будет легче – вы не будете болеть. То же самое касается и ценностей, и сбережений на чёрный день, это справедливо и для отношений. Если уступите себе сейчас, в целом жизнь будет намного сложнее.

Интересно. Давайте немного поговорим об интеллекте. Как вы определяете, что человек знает, о чем говорит, а не делает вид? В нашем мире так легко притвориться, что много знаешь.

Настоящее знание нельзя подделать, у него должен быть надёжный фундамент. Возвращаясь к моему примеру с математикой, нельзя разобраться в тригонометрии, не понимая арифметики или геометрии.

Обычно те, кто любит заумные слова и сложные понятия, с большой вероятностью плохо понимают, о чём говорят. Умный человек отличается тем, что объяснит самое сложное даже ребёнку. Если вы не можете объяснить чего-то ребёнку, вы этого не знаете.

Это всем известно и чрезвычайно верно. Ричард Фейнман в одной из ранних лекций по физике из «Шести простых уроков» объясняет всю математику на трёх страницах. Он начинает с числового ряда, счёта и доходит до начал матанализа. Фейнман выстраивает чёткую логическую цепочку и не опирается при этом на понятия и определения.

Например, если кто-то говорит: «О, эта птица называется так-то» или «Правило для этой ситуации такое-то», – этот человек не поведаёт вам ничего основательного, он рассказывает вам о человеческой природе, о системах именования. Истинное знание – это понимание алгоритмов, взаимосвязи разных вещей.

Шарлатаны всегда пытаются объяснить простые явления

сложно. А гении объясняют сложное простыми словами.

Стараюсь следить за собой в этом смысле – благодаря чтению у меня большой словарный запас, и порой я могу казаться умнее, чем есть, используя много непонятных слов.

Кажется, это не очень честно. Нормально подбирать более точные слова. Английский – богатый язык, в нём достаточно слов, можно подобрать наиболее чётко отражающее смысл. Но когда вы намеренно употребляете понятия, которые вашей аудитории незнакомы, не замечаете этого и не исправляетесь, это нечестно. Просто хвастаетесь, пытаетесь пустить пыль в глаза.

У *Рэндалла Манро*, создателя комиксов *xkcd*, есть замечательная книга *Up Goer Five*¹³. Это отсылка к названию ракеты «Сатурн-5», которая вывела миссию «Аполлон» в космос. Что делает автор? Он объясняет разные вещи: от изменения климата до физических систем, принципа работы подводных лодок и так далее, при помощи 1000 наиболее распространённых слов английского языка. Вот почему он называет «Сатурн-5» «поднимателем»: ракета – это понятие, которое может означать как собственно ракету, так и космический корабль, может возникнуть путаница. *Up Goer* – то, что поднимается. Детям сразу понятно.

Кажется, книга называется *Thing Explainer*¹⁴.

¹³ «Подниматель пять»

¹⁴ «Объяснитель всего»

– Простите, вы правы. Книга называется Thing Explainer, Up Goer Five – одна из глав. Ещё одна крутая книга – Thinking Physics¹⁵. Часто перелистываю её, на задней стороне обложки есть отличная фраза: «Единственная книга, которую можно читать в начальной школе и магистратуре». Так и есть. Это задачи по физике, решение которых будет понятно двенадцатилетнему ребёнку и интересно двадцатипятилетнему аспиранту-физику. В них заложены фундаментальные идеи. Головоломки непростые, но любой может их решить, рассуждая логически.

Люблю читать о том, как учёные пришли к своим открытиям. Например, теория относительности. Потрясающая вещь. Это глубоко проработанный, сложный концепт, при этом весьма простой по сути, поскольку Эйнштейн пришёл к нему методом Gedanken, что в немецком языке означает мысленный эксперимент. Он смог провести в уме логические эксперименты, которые привели к появлению понятия относительности, а затем формализовал теорию при помощи математики. Предположения Эйнштейна позже оказались неопровержимы, что в целом означает, что они верны. Гениальному физику, оказывается, достаточно чисто логических рассуждений и мысленного эксперимента. Он не рисовал сложные диаграммы, а просто понял, как устроены вещи на базовом, фундаментальном уровне.

Так мы возвращаемся к исходной мысли. По-моему, бле-

¹⁵ «Думаем на языке физики»

стящие мыслители – те, кто умеет мыслить ясно, пользоваться логикой, проникать в самую суть. Лучше хорошо понимать основы, чем запоминать всевозможные сложные понятия, которые невозможно связать друг с другом и вывести из базовых постулатов. Если вы не понимаете, откуда что растёт, вы ничего не знаете, просто зубрите и всё.

Похоже, основная часть принятия эффективных решений сводится к тому, чтобы понять, какова ситуация на самом деле. Как вы определяете, что нечто реально, когда принимаете решения?

Стараюсь приглушить своё эго, поменьше руководствоваться оценочными суждениями или умствованием. Беспокойный ум всегда выдаёт заготовленную эмоциональную реакцию в ответ на то, как, по его мнению должен быть устроен мир. Это затуманивает взгляд на реальность. Так часто происходит, когда люди смешивают политику и бизнес.

Например, в январе я написал короткий текст про выборы. Я отчасти предсказывал, что Дональд Трамп или Берни Сандерс могут победить. Один из этих двух персонажей должен был победить. Не то чтобы я этого хотел. Я богат, живу неплохо и не хочу, чтобы какой-то смутьян пришёл и всё перевернул, но нужно уметь видеть реальность такой, какая она есть, а не такой, какой я хотел бы, чтобы она была.

Первое, что мешает увидеть действительность, – это предвзятые представления о том, какой она должна быть.

Согласно одному из определений, страдание – это момент, когда вы видите вещи ровно такими, какие они есть на самом деле. Вы уверены, что с бизнесом все хорошо, и не обращаете внимания на признаки ухудшения. Бизнес терпит крах, вам плохо. А причина в том, что вы закрывали глаза на очевидное.

С другой стороны, боль и страдания помогают увидеть истину. Вам приходится принять реальность во всей её полноте. Это открывает двери для качественных изменений и роста. Только увидев правду, вы сможете продвинуться дальше.

Пожалуй, самое сложное – увидеть правду. Для этого нужно избавиться от эго, которое не хочет смотреть правде в глаза. Чем слабее эго, тем менее обусловлены реакции, меньше ожиданий относительно желаемого результата, и тем легче увидеть реальность.

Яркий пример: когда мы переживаем трудный период, например, развод, увольнение с работы, неудачу в бизнесе, болезнь, – друзья начинают давать советы. Для них всё очевидно. Не нужно долго думать: «Эта девушка все равно тебе не подходит. Ты будешь счастливее, поверь. Найдёшь получше».

Они знают правильный ответ, а вы можете его не видеть сквозь боль и страдание, не желая смириться с ситуацией. Но проблема не в реальности. Проблема в том, что желание противоречит действительности и мешает видеть настоящее.

То же самое происходит, когда я принимаю решения.

Чем сильнее я хочу, чтобы что-то сложилось определённым образом, тем меньше шансы увидеть правду. Если в бизнесе не все благополучно, я стараюсь признать это публично, рассказать партнёрам, друзьям и сотрудникам. Таким образом, я ничего не скрываю от окружающих, а значит, не буду дурачить и самого себя.

Однажды вы сказали: все, что можно придумать, уже придумано и опробовано. Единственный способ изобрести что-то новое – прийти к этому иррациональным путём и провести кучу экспериментов. Отчасти это превращает идею в товар, а оценка и реализация становятся дефицитом. Как вы понимаете, что идея правильная и может быть воплощена?

Лучшие предприниматели – те, кто умеет продумывать развитие событий в долгосрочной перспективе. Кажется, что некоторые решения на ранних стадиях не стоят большого внимания, но они строят не дома, а укладывают фундамент небоскрёба, по крайней мере, у себя в голове.

Нужно искать того, кто хорошо ориентируется в пространстве, кто понимает, насколько это будет сложно, но не переживает об этом, поскольку любит своё дело, предан ему и готов посвятить ему многие годы. Видеть образ будущего недостаточно. Согласен со *Стивом Кейсом*, что видение без реализации – это галлюцинация. Но и практики без видения

недостаточно.

Ещё, к сожалению, в бизнесе, по крайней мере, высоко-технологичном, требуется большая удача. Влияет всё: правильное место и время, рыночные условия, удачный момент, действия регуляторов. Множество сил управляют тем, как меняются платформы, какие общедоступные ресурсы появляются. Предсказать успешный исход невозможно, а вот провал – вполне.

Можно заметить, что человек вообще не разбирается в том, чем хочет заняться. Или мыслит очень короткими промежутками времени, не будет играть вдолгую.

Как я уже говорил, новых идей нет. Всё уже придумано. Новое появляется из сочетания идеи, исполнения и страсти. Тот же *Стив Джобс* был визионером и гениальным дизайнером, но не он придумал смартфон.

Сделать смартфон пытались многие. Но лишь у Джобса были очень высокие требования к дизайну, тонкое понимание производственных возможностей и ограничений, умение вдохновить людей и найти ресурсы. Деньги его не заботили – его зарплата в Apple составляла доллар. Он просто хотел увидеть, как идея становится реальностью, и был готов заниматься этим до тех пор, пока не получится.

Это своего рода волшебство... факторов. Джобс сумел поймать подходящий момент, у него была технология и *Джони Айви*, и кто знает, сколько ещё факторов пересеклись, чтобы всё сложилось.

Немало обстоятельств играло в пользу Джобса, но были и те, что мешали. Например, ему пришлось принять управление Apple, которая в то время была в ужасном состоянии. Бедняга умер от рака поджелудочной железы. Его у нас рано забрали. Подумать только, сколько всего он мог бы ещё создать, что он мог бы сделать для мира. Вероятно, ему было нелегко и в итоге и погубило. Я считаю, нужно быть оптимистом до безрассудства, чтобы преуспеть и продолжать гореть. А ещё действительно разбираться в том, чем занимаешься.

Многие предприниматели предпочитают короткие дистанции – ничего страшного. Только это значит, что они взялись не за своё дело. Выберите себе занятие, которому готовы посвятить не меньше десяти лет – как минимум примерно столько нужно, чтобы добиться пристойного результата. Сам процесс должен доставлять удовольствие, ведь успешный результат не гарантирован.

Чтобы разбираться в своём деле действительно хорошо, нужно сильно его любить и быть готовым посвятить ему много времени, прежде чем получить хоть какую-то отдачу. Считаю, что лучшие созидатели – те, кто настолько хорошо понимают область, в которую входят, чтобы не бояться быть белой вороной. Глубокая страсть заставляет их работать непрерывно. У них есть навыки управления. Они не бросают начатое на полпути, решают проблемы и способны добиваться результата.

Это круто. Я не собираюсь становиться бизнес-ангелом, но все мы имеем дело с похожими людьми в бизнесе или в жизни, идёт ли речь о клиентах, поставщиках, личных отношениях. Нас волнует, будут ли эти отношения долгосрочными? Стоит ли вступать в отношения, если нами хотят воспользоваться? Думаю, это хороший подход к данному вопросу.

Мне потребовалось время, чтобы понять одну вещь: по крайней мере, в технологическом бизнесе в Кремниевой долине лучшие результаты у лучших людей. Просто нужно иметь терпение. Каждый человек, которого я встретил в начале своей карьеры, 20 лет назад, и отметил про себя – этот парень или эта девушка очень крутые. Такие умные, способные, преданные делу и бла-бла-бла, надо подружиться, потусоваться. Потом я на какое-то время забывал о них, а они все почти без исключения достигли высоких успехов. Просто нужно было дать им достаточно времени. Это никогда не происходит так быстро, как хотелось бы, но происходит.

Хочу вернуться к началу нашего разговора и, прежде чем мы закончим, задать ещё несколько вопросов о жизни. Вы, кажется, называете свою философию рациональным буддизмом. Чем он отличается от традиционного буддизма? Каким путём вы к этому пришли?

Рациональность означает, что моя теория не должна про-

тиворечить науке. Придётся отказаться от всего, что невозможно верифицировать, подтвердить на опыте. Например, полезна ли медитация? Да. Прояснение сознания – это хорошо? Да. Существует ли базовый уровень осознанности, который скрывает беспокойный ум? Да. Все это я проверил на себе.

Ряд положений из буддизма, которым я следую, опять же проверил на себе или с помощью мысленного эксперимента.

Но утверждения, которые нельзя доказать или проверить, я не принимаю, например, что есть прошлая жизнь, за которую вы расплачиваетесь по закону кармы. Я её не видел, не помню ни одной прошлой жизни. Я не могу в это поверить.

Или говорят: открылась вторая, третья чakra. Не знаю, терминология впечатляющая. Но у меня не было возможности проверить и подтвердить. Если я не могу проверить сам или подтвердить научно, тогда утверждение может быть правдой, а может быть неправдой, но оно не фальсифицируемо, а следовательно, нет оснований рассматривать его как фундаментальную истину.

Вместе с тем я знаю, что эволюция существует. Знаю, что мы развивались, как машины для выживания и размножения. Ещё у нас есть эго, которое заставило нас подняться с земли, чтобы не ели черви, и начать действовать.

Рациональный буддизм означает понимание – внутренняя работа, которую он проповедует, необходима, чтобы стать счастливее и лучше, чувствовать себя более живым и жить

настоящим, лучше контролировать эмоции и вообще быть лучшей версией себя.

Я не подписываюсь на что-то мудрёное просто потому, что так написано в книге. Вряд ли я смогу левитировать. Не думаю, что благодаря медитации обрету сверхспособности и тому подобное. Мне ближе попробовать всё, проверить на себе, посмотреть критически, оставить полезное и отказаться от ненужного. Я бы сказал, что моя философия основана, с одной стороны, на эволюции как связующем объяснительном принципе, а с другой стороны – на буддизме, древнейшей, в большинстве случаев проверенной духовной философией о внутреннем мире каждого из нас.

По моему мнению, эти два полюса не противоречат друг другу. Хочу как-нибудь написать статью в блоге о том, как соотносятся положения буддизма, особенно такие, не слишком замысловатые, с симуляцией виртуальной реальности.

Вот что я имею в виду. Если вы верите, что мы живём в виртуальной реальности – а я знаю, некоторые люди поддерживают эту идею, или если вы придерживаетесь буддийского взгляда на мир, с сансарой, нирваной и прочим, в итоге придёте к одним и тем же выводам о том, как следует жить.

Какие сферы в своей жизни вы больше всего хотели бы изменить прямо сейчас и почему?

Хочется меньше быть ограниченным во времени. Хотелось бы научиться быть менее жадным до разных проектов.

Как бы это описать... Недавно в Твиттере с кем-то говорил и сформулировал: в календаре должна быть двухфакторная аутентификация.

Ага.

Двухфакторная аутентификация при входе на сайт нужна, чтобы если ваш пароль украли, вор или хакер, не имея доступа к вашему телефону, не смог войти, потому что телефон должен сгенерировать уникальный код. Хорошо бы встроить такую штуку в календарь, поскольку сегодняшний я, я в настоящем, всё время даёт обещания за меня-будущего. Сегодняшний я устал, голоден, хочет вернуться домой, спать, читать книгу, пообщаться с женой и поиграть с ребёнком. Будущий я – такой инициативный, активный человек, который вовремя приходит на все встречи, излучает энергию и хочет переделать все дела.

Я беру на себя все эти будущие обязательства, но, когда приходит время, на самом деле это я сегодняшнему, по-прежнему ленивому, голодному и уставшему, придётся с ними разбираться. Я бы хотел сделать так: каждый раз, когда беру на себя обязательство, должен сначала просто записать его, а затем вернуться к нему через двое суток и на свежую голову принять решение. Лучше даже будет сказать себе: «Если я обещаю что-то делать, то обязуюсь сделать это прямо сейчас». Если незамедлительно приступить к выполнению не хочется, лучше вообще не ввязываться. Не брать

лишних обязательств.

У Дерека Сиверса такой же подход. Если не можешь сказать: «Да, черт возьми!» прямо сейчас, лучше сказать нет.

Ага. Я думаю, это подход любого занятого человека. Хочется лучше управлять своим временем, потому что в жизни сразу после времени исследований наступает время использования. У меня сейчас фаза использования, эксплуатации, уже не до исследований. Несмотря на это, бывает трудно сказать нет. Если бы я мог выбрать одно желание, то загадал бы способность постоянно держать мозг в режиме отладки. Я бы отслеживал буквально каждую мысль и не пропускал бы ни одной реакции без остановки, инспекции с обыском, проверки, понимания, только после этого бы отпускал. Однако в реальности на это уходит уйма времени, а мы – существа, сильно подверженные внешним стимулам. На ближайшие годы вижу своей целью освобождение от выученных реакций или привычных ответов на внешние условия, это позволит очистить процесс принятия решений в моменте, чтобы не нужно было полагаться на прежний опыт или кем-то выстроенные эвристики и суждения.

Какую ошибку, на ваш взгляд, люди повторяют чаще всего?

Это сложный вопрос, ответ зависит от контекста. Думаю,

самая распространённая ошибка, если смотреть в планетарном масштабе, идея или вера в то, что можно обрести счастье благодаря каким-то внешним обстоятельствам.

Знаю, звучит неоригинально, это не новость. Это базовая буддийская мудрость, не буду приписывать её себе. Но я действительно осознал это на фундаментальном уровне, прочувствовал.

Мы недавно купили новую машину. С появлением ребёнка понадобился более безопасный транспорт – раньше ездили на Мини Купере, в нем и места маловато. И вот мы купили новую машину и ждём, когда её привезут. Вечерами я сижу на автомобильных форумах. Зачем? Читаю про дурацкую машину, предмет, который не изменит мою жизнь. Причём знаю, что в ту же секунду, как машина приедет, я потеряю интерес. По сути, это зависимость от желаний. Я привязан к мысли, что вещь принесёт мне счастье и радость, но ведь это иллюзия.

По-моему, искать источник счастья вовне – фундаментальное заблуждение. Не скажу, что не нужно ничего делать – конечно, нужно, мы ведь живые. Мы пытаемся бороться с энтропией, каждый в своём уголке Вселенной. Поэтому мы здесь.

Мы созданы для действия, а не для того, чтобы лежать на песочке и медитировать целый день напролёт. Нужна самореализация.

Все мы, и я в том числе, страдаем от глобального заблуж-

дения, что довольно изменить внешний мир, и это принесёт умиротворение, непреходящую радость и счастье, которых мы заслуживаем. Бесконечно повторяющаяся ошибка утверждать: «Буду счастлив, когда получу эту штуку». Мы все живём в этой иллюзии.

Определённо узнаю себя в этом примере.

Потому что вы – человек. Мы все такие.

Напоследок хочу задать безграничный, главный вопрос: в чём смысл и цель жизни?

Это и правда большой вопрос, поэтому я дам три ответа. Один из них – личный. Нужно найти собственный смысл. Любая чужая мудрость, от Будды ли, от меня ли – чепуха. Тут важнее даже не ваш ответ, а правильный вопрос. Придётся посидеть и покопаться. Поиски могут занять годы или десятилетия. Когда вы найдёте подходящий ответ, он станет основой всей вашей жизни.

Второй ответ, который я бы дал, – в жизни нет смысла. Нет никакой цели. Ошо сказал: «Это как писать на воде или строить дома на песке». Для истории Вселенной – это 10 миллиардов лет или больше – вас нет. И также не будет в течение следующих 70 миллиардов лет или около того до тепловой смерти Вселенной.

Всё, что вы делаете, исчезнет. Растворится вместе с человечеством, вместе с планетой. Даже те, кто улетят на Марс,

сгинут. Никто не вспомнит о вас уже через несколько поколений, будь вы художник или поэт, завоеватель или нищий, или вообще никто. Смысла нет.

Снова выходит, что нужно придумать свой собственный смысл. Выбрать: играю я в эту игру или просто смотрю? Соглашаюсь ли я на танец самореализации? Есть ли что-то, чего я, черт возьми, по-настоящему хочу? Все смыслы мы выдумываем себе сами.

У Вселенной нет фундаментально присущего ей целеполагания, значения. Если бы он был, следующим был бы вопрос: «Почему смысл именно в этом?» Как сказал бы Ричард Фейнман, эти «почему?» будут бесконечны. Нет такого ответа на ваш вопрос, который не породил бы следующее «почему?».

Я не куплюсь на сказки о вечной загробной жизни: безумие верить, не имея никаких доказательств, что вы проведёте вечность – довольно долгий период – так, как прожили 70 лет на этой планете. Что за глупый Бог осудит вас на вечный ад или рай, основываясь на таком небольшом промежутке времени здесь? Думаю, после смерти ждёт нечто, похожее на то, что было до рождения. Помните это время? Вот так и будет.

До рождения меня вообще ничто не заботило, даже мои близкие и я сам, тем более остальной мир, возможность полётов на Марс и искусственного интеллекта. Мне было всё равно.

Один мой знакомый предприниматель одержим Стивом Джобсом, он делал всё, чтобы походить на него. Я спросил: «Ты хочешь быть таким же, как Стив Джобс?» Он ответил: «Да». Тогда я сказал: «Стив Джобс мёртв. Ему сейчас вообще всё равно. Он ушёл. Ноль. Он не существует. Если ты хочешь быть похожим на Стива Джобса, не нужно пытаться стать им. Будь собой, здесь и сейчас. Он бы с радостью поменялся с тобой местами, если бы мог, конечно». В общем, не думаю, что в жизни есть какой-то смысл или цель.

Последний мой ответ немного сложнее. Он основан на том, что я прочёл в научных книгах, в книгах моих друзей, сшит из нескольких теорий. Возможно, в жизни есть смысл, но он нам не понравится.

В физике стрела времени появляется из-за энтропии. Второй закон термодинамики гласит, что энтропия нарастает. Значит, Вселенная становится хаотичнее, следовательно, свободной энергии становится меньше. Живые существа, люди, растения, цивилизации – это живые системы, которые локально тормозят энтропию. Человек может противостоять энтропии благодаря способности действовать.

Но в процессе мы глобально ускоряем энтропию и приближаем тепловую смерть Вселенной. Можно придумать замысловатую теорию, которая мне наверняка понравится, что мы движемся к тепловой смерти Вселенной, где рассеянная энергия находится на одном уровне. Таким образом, мы представляем единое целое и в сущности становимся нераз-

личимы.

Мы, живые системы, приближаем переход в это состояние. Чем сложнее система, которую вы создаёте, будь то компьютеры, цивилизация, искусство, математика или семья, тем скорее на самом деле вы приближаете смерть Вселенной. Вы подталкиваете нас всех к моменту слияния воедино. Наверное, это не самый приятный ответ для того, кто ищет смысл жизни.

Это было феноменально, Наваль. Большое спасибо! Абсолютно потрясающе! Как с вами можно связаться, где вас искать?

В Твиттере по нику Naval или в моем блоге – *startupboy.com*.

Огромное спасибо!

И вам! Было круто.

Список книг, упомянутых в интервью

Seven Brief Lessons On Physics

Sapiens: A Brief History of Humankind / *Sapiens. Краткая история человечества*

The Book of Life

René Girard's Mimetic Theory

Tools of Titans

Stories of Your Life and Others / *История твоей жизни*

Thermoinfocomplexity: A New Theory: Origin of Life and Evolution of Complex Adaptive Systems

Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade / *Психология согласия. Революционная методика убеждения до начала убеждения*

The Lessons of History

The Story of Philosophy

God's Debris: A Thought Experiment / *Осколки бога. Мысленный эксперимент*

The Undercover Economist / *Экономист под прикрытием*

Feynman, Perfectly Reasonable Deviations

Genius: The Life and Science of Richard Feynman

Оригинал на английском