

Ключі до майстерності.....	161
Стратегії набуття соціального інтелекту.....	176
Зворотний бік	197
V. Пробудіть багатовимірний розум: Креативно-активна фаза.....	201
Друге перетворення	203
Ключі до майстерності.....	210
Емоційні пастки	242
Стратегії для творчо-активного етапу.....	246
Зворотний бік	294
VI. Поєднання інтуїтивного з раціональним: Майстерність	297
Третє перетворення.....	299
Ключі до майстерності.....	307
Стратегії досягнення Майстерності	323
Зворотний бік	371
Біографії сучасних майстрів	374
Подяки.....	380

ВСТУП

АБСОЛЮТНА СИЛА

Кожен тримає долю у руках, мов скульптор — матеріал, з якого ліпить свій витвір. Однак цей вид мистецтва нічим не різниться від решти. Така здатність у нас з народження. А от вміння формувати матеріал, як нам закортить, потрібно вивчати і старанно розвивати.

Йоганн Вольфганг фон Гете

Існує така форма сили та інтелекту, яка уособлює найвищу точку людського потенціалу. Саме в ній таїться джерело найбільших досягнень і відкриттів в історії. Цей інтелект не вивчають в школах. Його не аналізують професори. Та майже кожен з нас колись побіжно стикався з ним на власному досвіді. Часто він застає нас у періоді напруження — перед дедлайном, нагальною потребою вирішити проблему, своєрідною кризою. Або ж як наслідок постійної роботи над проектом. Як би там не було, під тиском обставин ми відчуваємося напрочуд енергійними і зосередженими. Розум повністю поринає в завдання перед нами. Настільки потужна концентрація породжує найрізноманітніші ідеї — вони навідують нас уві сні, нізвідки, ніби виринають з несвідомого. У такі миті іншим людям, звісно, важче опиратися нашому впливу; можливо, ми проявляємо більше уваги до них, або нам здається, що ми володіємо особливою силою, яка викликає їхню повагу.

Зазвичай життя минає дещо пасивно, ми лише повсякчас реагуємо на ту чи іншу ситуацію, але в такі особливі дні або й тижні виникає відчуття, ніби ми здатні передбачати наступні події та втілювати в реальність все, що забажаємо.

Цю силу можна пояснити так: більшість нашого часу минає у глибинному світі мрій, бажань і нав'язливих думок. Тільки-от у цей період виняткової креативності нами рухає потреба зробити щось, що матиме практичний ефект. Ми змушуємо себе виходити за межі нашого внутрішнього світу звичних думок і пізнавати світ, інших людей, реальність. Замість сновигання думок та вічного відволікання, наш розум фокусується і проникає в суть чогось справжнього. У ці моменти здається, буцім розум — ніби назовні вивернутий — заливає світло навколишнього світу, і ми зненацька відкриваємо для себе нові деталі та ідеї, стаємо більш натхненними та креативними.

Та як тільки дедлайн минає або криза закінчується, відчуття сили і підвищеної креативності, як правило, випаровується. Повертається розсіяність. Відчуття контролю зникає. Якби ж ми тільки могли якось викликати це відчуття або розтягнути його... але воно видається таким таємничим і невловимим.

Проблема полягає в тому, що ця форма сили та інтелекту або ігнорується як предмет дослідження, або оточена всілякими міфами та хибними судженнями, котрі лише посилюють ореол загадковості. Креативність і геніальність вириваються з нізвідки, чи то як природний талантизм, чи то як випадковість, чи гарний настрій, чи просто збіг обставин. Було б надзвичайно корисно пролити світло на цю таємницю — дати назву цьому почуттю сили, дослідити його коріння, визначити тип інтелекту, який до нього призводить, і зрозуміти, як його можна викликати і підтримувати.

Назвимо це відчуття *майстерністю* — відчуття кращого володіння реальністю, іншими людьми і самими собою. Хоча деколи це триває лишень протягом короткого часу, для інших — Майстрів своєї справи — воно стає їхнім способом життя, їхнім баченням світу. (До таких Майстрів належать Леонардо да Вінчі, Наполеон Бонапарт, Чарльз Дарвін, Томас Едісон, Марта Ірем та багато інших.) І в основі цієї сили лежить простий процес, який веде до майстерності — процес, доступний кожному з нас.

Його можна проілюструвати таким способом: уявімо, що ми вчимося грати на фортепіано або влаштуємося на нову роботу, де потрібно набути певних вмінь. Спершу ми будемо аутсайдерами. Перші враження про фортепіано або робоче середовище базуються на упередженнях і часто не обходяться без елемента страху. Коли ми вперше сідаємо за фортепіано, клавіатура виглядає дещо страхітливо: пов'язати, як усі ці клавіші, акорди, педалі і все інше перетворюються в музику, здається чимось неможливим. На новій роботі ми не знаємо про динаміку сили в колективі, психологію боса, правила і процедури, які вважаються критично важливими для успіху. Суцільна розгубленість. Необхідні в обох випадках знання нам абсолютно недоступні.

І хоч такі ситуації можуть викликати захват від того, що ми можемо дізнатися або зробити з новими навичками, досить швидко приходить й усвідомлення, скільки попереду важкої роботи. Велика небезпека полягає в тому, що ми піддаємося нудззі, нетерпінню, страху і розгубленості. Перестаємо спостерігати і вчитися. Процес зупиняється.

Якщо ж ми керуємо цими емоціями і дозволяємо часу йти своїм ладом, починається відбуватися щось дивовижне. Коли далі спостерігаємо і наслідуємо приклад інших, все стає зрозуміліше, ми вивчаємо правила і бачимо, як усе працює. Якщо практикуємося далі, то виходить все ліпше; опанування базових умінь дозволяє братися за нові і більш захопливі виклики. Нам відкриваються раніше невидимі зв'язки. Ми стаємо дедалі впевненішими у своїй спроможності вирішувати проблеми або долати слабкості завдяки наполегливості.

У певну мить роль студента змінюється на роль практика. Ми випробовуємо власні ідеї і отримуємо в процесі цінні відгуки. Межі знань розширюються, і ми використовуємо їх щораз вигадливіше. Замість того, щоб просто дізнаватися, як інші щось роблять, ми привносимо власний стиль та індивідуальність.

Плунуть роки. Ми залишаємося вірними цьому процесу, і ось відбувається ще один стрибок — до майстерності. Клавіатура вже не здається такою чужою; вона стає частинкою нас, нашої нервової системи, продовженням нас самих. У кар'єрі відчувається динаміка групи і поточний стан бізнесу. Ми можемо використовувати це відчуття в соціальних ситуаціях і бачити нутро інших людей, передбачати їхні реакції. Можемо приймати швидкі та дуже креативні рішення.

Ідеї ніби самі приходять до нас. Ми настільки добре вивчили правила, що тепер можемо порушувати чи переписувати їх.

У процесі, що веде до цієї найвищої форми сили, можна виділити три окремі фази або рівні. Перший — *Учнівство*; другий — *Творчо-Активність*; третій — *Майстерність*. На першому етапі ми стоїмо за межами поля, вивчаючи якомога більше основних елементів і правил. Уявлення про поле вкрай фрагментарне, а сили обмежені. Другий етап характерний безміром практики і занурення в тему, ми зазираємо всередину механізму і бачимо всі взаємозв'язки, і так здобуємо ширше розуміння теми. З цим приходиться нова сила — здатність експериментувати і творчо бавитися з елементами роботи. На третьому етапі наші знання, досвід і зосередженість настільки глибокі, що дають нам чітке бачення всієї картини. Нам відкривається доступ до серця життя — до людської природи та природних явищ. Ось чому роботи Майстрів зачіпають до глибини душі — художник вловив щось у сутності реальності. Саме тому геніальний вчений відкриває новий закон фізики, а винахідник чи підприємець натрапляє на те, що ніхто й не уявляв.

Можна охрестити цю силу інтуїцією, однак інтуїція — це не що інше, як раптове і безпосереднє відчуття реального без потреби в словах чи формулах. Останні можуть прийти і пізніше, проте якраз цей спалах інтуїції в кінцевому підсумку наближає до реальності, позаяк нас раптово осяє якась дешифрація істини, раніше прихована для нас і для інших.

Тварина схильна навчатися, але значною мірою покладається на інстинкти, щоб відчувати навколишнє середовище і врятуватися від небезпеки. Інстинкти роблять її швидкою та ефективною. Людина ж натомість покладається на мислення та раціональність, аби зрозуміти своє оточення. Тільки-от таке мислення може бути повільним, а відповідно й неефективним. Часто-густо наша нав'язлива манера все обдумувати радше віддаляє нас від світу. Інтуїтивні здібності на рівні майстерності — це поєднання інстинктивного і раціонального, свідомого і несвідомого, людського і тваринного. Таким способом ми встановлюємо раптові сильні зв'язки з навколишнім середовищем, відчуваємо або думаємо глибше. Така сила інтуїції та спонтанність притаманна дітям, та з часом вони витісняються безліччю інформації,

яка перевантажує наш розум. Майстри повертаються до цього дитячого стану, їхні роботи демонструють певну спонтанність і доступ до несвідомого, хоч і на набагато вищому рівні, ніж у дитини.

На шляху до цієї кінцевої точки активується сила інтуїції. Вона прихована в мозку кожної людини. Можливо, їй вдалося ненадовго відчувати під час глибокої роботи над проєктом чи вирішенням проблеми. Насправді в житті часто видніються проблески цієї сили: наприклад, коли ми передчуваємо, що станеться далі в конкретній ситуації, або коли ідеальна відповідь на проблему приходить до нас з нізвідки. Однак ці миті ефемерні і не ґрунтуються на достатньому досвіді, щоб їх повторювати. Коли ж ми сягаємо майстерності, ця інтуїція стає нашою силою, плодом тривалої роботи над собою. А оскільки світ цінує творчість і здатність відкривати нові аспекти реальності, все це також приносить нам величезну практичну силу.

Гляньмо на майстерність інакше: протягом усього плину історії чоловіки і жінки почувалися в лещатах своєї свідомості через відсутність контакту з реальністю і можливості впливати на навколишній світ. Вони шукали всілякі шляхи до розширення свідомості і відчуття контролю у вигляді магічних ритуалів, трансу, заклинань і наркотиків. Присвячували життя алхімії в пошуках філософського каменя, дивовижної речовини, котра перетворювала матерію на золото.

Тяга знайти магічне вирішення усіх проблем збереглася до наших днів у вигляді простих формул успіху і древніх нарешті розкритих таємниць, які полягають у тому, що проста зміна настрою притягує потрібну енергію. У всіх цих потугах не обійшлося без зерна істини та практичності, зокрема коли йдеться про наголос на глибокому зосередженні. Однак зрештою всі ці пошуки ведуть до нереального — до легкого шляху до практичної влади, швидких і простих рішень, такого собі «Ельдорадо розуму».

І коли так багато людей губляться серед нескінченних фантазій, вони ігнорують єдину реальну силу, якою насправді володіють. І на відміну від магії чи спрощених формул, неможливо не помітити матеріальні наслідки цієї сили в історії — великі відкриття та винаходи, розкішні будівлі та витвори мистецтва, технологічну досконалість, усі витвори майстерного розуму. Ця сила надає такий зв'язок

з реальністю і здатність змінювати світ, про який містики і маги минулого могли тільки мріяти.

Протягом століть люди будували стіну навколо такої майстерності. Називали чимось геніальним і недосяжним. Вважали плодом привілеїв, вродженого таланту чи параду планет. Вони створили враження, ніби це щось невловиме, як магія. Однак-от ця стіна уявна. Справжній секрет полягає в іншому: наш мозок — це результат шести мільйонів років розвитку, і ця еволюція покликана привести нас до майстерності, прихованої сили всередині кожного з нас.

ЕВОЛЮЦІЯ МАЙСТЕРНОСТІ

Три мільйони років ми полювали та збирали їжу, і саме під еволюційним тиском такого способу життя вреїтті виник вигадливий мозок, здатен пристосовуватися до будь-чого. Мозок мисливців та збирачів залишається в наших головах до сьогодні.

Річард Лікі

Зараз в голові не вкладається, наскільки слабкими та вразливими істотами були наші найдавніші предки серед лугів Східної Африки близько шести мільйонів років тому. Їхній зріст не перевищував півтора метра. Ходили прямо і могли бігати на двох ногах, але далеко не так швидко, як стрімкі чотириногі хижакі, котрі переслідували їх. Худорляві. Одними руками не надто вдалося би захищатися. Жодних кігтів, іклів чи отрути, що врятувало би під час нападу. Щоб зібрати фрукти, горіхи, комах або забрати тушу, доводилося виходити у відкриту савану, де вони ставали легкою здобиччю леопардів або зграй гієн. З такими силами та кількістю вимерти було простіше простого.

Однак за кілька мільйонів років (напрочуд короткий термін у часовому масштабі еволюції) з наших фізично непоказних предків ми перетворилися на найгрізніших мисливців на планеті. Чим взагалі можна пояснити такий дивовижний поворот?

Хтось припускає, що здатність стояти на двох ногах звільнила руки, а це уможливило виготовлення інструментів через протиставлені великі пальці і міцний хват. Але такі фізичні пояснення пропускають дещо вкрай важливе. Не руки спричинили наше домінування і майстерність, а мозок. Ми перетворили розум на найпотужніший інструмент, відомий у природі — значно потужніший за будь-які кігті. В основі цієї *розумової* трансформації лежать дві прості біологічні риси — *візуальна* та *соціальна*, які первісні люди використовували для здобуття влади.

Наші найдавніші предки походили від приматів, котрі мільйони років щасливо жили на верхівках дерев і в процесі еволюції розвинули одну з найнеймовірніших зорових систем у природі. Для швидкого й ефективного пересування в такому світі необхідна навдивовижу складна координація очей та м'язів. Очі повільно еволюціонували до повного фронтального розташування на обличчі, що дало їм бінокулярний, стереоскопічний зір. Така система надає мозку хоч і вузьке, але високоточне, тривимірне і детальне бачення. Тварини з таким зором — на відміну від тих, у кого очі збоку або наполовину збоку — зазвичай спритні хижакі, як-от сови або коти. Саме завдяки настільки потужному баченню вони здатні вистежувати здобич на відстані. У приматів, що живуть на деревах, цей зір розвинувся з іншою метою: орієнтуватися серед гілок і ліпше помічати фрукти, ягоди та комах. Розвинулося також складне кольоровідчуття.

Коли ж наші давні предки покинули дерева і вийшли на відкриті луки савани, вони випрямилися. Така потужна зорова система дозволяла їм дивитися вдалечінь (жирафи і слони хоч і стоять вище, але мають панорамний зір через очі по боках). Через неї вони помічали небезпечних хижаків ще далеко на горизонті і виявляли їхні рухи навіть у сутінках. За кілька секунд або хвилин їм вдавалося спланувати безпечний відступ. Водночас сконцентрувавшись на середовищі, вони ідентифікували всілякі важливі деталі: сліди і знаки хижаків, що пройшли повз, або кольори і форми каміння, які вони могли підняти і, можливо, використати як знаряддя праці.

На верхівках дерев цей потужний зір потрібен був для швидкого бачення і реакції. А от на відкритих пасовищах все було навпаки. Безпека та пошук їжі залежали від повільного, терплячого