

ДЖЕФФ ХЕЙДЕН

АЯ МИФ СОВРЕ ОЛОГИИ, ОТКР ВОЗМОЖНОСТИ КРЕАТИВНОГО ЕНИЯ КАК УСПЕШНЫЕ ЛЮДИ НАСТРАИВАЮТСЯ НА ПОБЕДУ ВАЖ АПТАЦИИ К ПЕР

Эту книгу хорошо дополняют:

Будь лучшей версией себя

Дэн Вальдшмидт

Номер 1

Игорь Манн

На пределе

Эрик Бертран Ларссен

Сила воли

Келли Макгонигал

Jeff Haden

The Motivation Myth:

How High Achievers Really Set
Themselves Up to Win

Portfolio / Penguin

Джефф Хейден

Миф о мотивации

Как успешные люди
настраиваются на победу

Перевод с английского Оксаны Медведь

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2018

УДК 159.99
ББК 88.9
Х35

*Издано с разрешения Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of
Penguin Random House LLC и Anna Jarota Agency*

На русском языке публикуется впервые

Хейден, Джефф

Х35 Миф о мотивации. Как успешные люди настраиваются на победу / Джефф Хейден ; пер. с англ. О. Медведь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 240 с.

ISBN 978-5-00117-635-0

Это практическое руководство по созданию и поддержанию мотивации, необходимой для достижения успеха. Вы узнаете, как правильно ставить цели, развить силу воли, обзавестись полезными привычками и каждый день быть продуктивным.

Книга предназначена для тех, кто хочет узнать о привычках успешных людей и роли мотивации в успехе.

УДК 159.99
ББК 88.9

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00117-635-0

© Jeff Haden, 2018

This edition published by arrangement with
Portfolio, an imprint of Penguin Publishing
Group, a division of Penguin Random House LLC

© Перевод на русский язык, издание на русском
языке, оформление. ООО «Манн, Иванов
и Фербер», 2018

Оглавление

Вступление. Вы недооцениваете свой потенциал, или К большому успеху ведут маленькие шаги	11
Глава 1. Мотивация — это не искра	20
Глава 2. Чрезмерная концентрация уменьшает шансы на успех	42
Глава 3. Цель должна определять действия	64
Глава 4. Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело	91
Глава 4,5. Хотеть и надеяться — самый нереалистичный подход из всех возможных	118
Глава 5. Для обладания невероятной силой воли нужно меньше этой самой силы воли	122
Глава 5,5. Вопрос, позволяющий принять решение ...	157
Глава 6. Зачем хитрить, если можно просто следовать плану?	160
Глава 7. Вам не нужен тренер, вам нужен профессионал	193
Глава 8. Делайте больше, делая меньше	214
Глава 9. Подведем итог	235
Примечания	237

*Посвящается тем, кто не осуществил
свою мечту — пока*

Вступление

Вы недооцениваете свой потенциал, или К большому успеху ведут маленькие шаги

Когда я работал в подразделении R. R. Donnelley, гиганта печатного дела, я страстно хотел стать менеджером. Максимально я приблизился к своей мечте, руководя операциями в крошечной частной фирме. Годами я пытался добиться публикации хоть одного рассказа; ближе всего к этой цели я подошел... Честно говоря, ни разу. Сейчас понимаю, что это закономерно. На моем счету десятки подобных провалов. Я пробовал снова и снова, но безуспешно.

Хуже того, от многих целей я отказался, даже не попытавшись их достичь. Я думал о них, мечтал; представлял себе, что почувствую, когда добьюсь своего, но ни разу ничего не предпринял.

В обоих случаях я тратил массу времени на то, чтобы мотивировать себя. Меня с детства учили, что успех любого предприятия всецело зависит от настроя, и я изо всех сил пытался укрепиться в подходящем психологическом состоянии, прежде чем приступить к работе. Думаю, вы тоже вспомните случаи, когда на вас накатывало желание, скажем, изучать французский или ходить в спортзал, а также случаи, когда эти порывы ни к чему не приводили.

Я был в ловушке общепринятого заблуждения, полагая, что для начала скучного обучения чему-то новому необходима мотивация — воспламеняющая искра, тогда как это результат. Огонь разгорается, когда вы сами терпеливо разжигаете его, и он питается чувством удовлетворения от прогресса. У искр мотивации недостаточно силы, для того чтобы заставить вас действовать.

Бывает, конечно, мотивация подхватывает, словно волна. Но несколько минут или часов спустя энтузиазм улечувивается, отчасти потому, что прилив мотивации сродни эйфории от поедания торта: ощущения потрясающие, но удержать их невозможно, а схлынув, они оставляют кислый вкус во рту. Духоподъемные речи, вдохновляющие цитаты и призывы ходить по горящим углям (позже мы вернемся к этой теме) помогут вам живо представить себя на вершине горы с победно вскинутыми руками, но эффект «накачки» недолговечен. Когда сияние угасает, вы остаетесь у подножья все той же горы, в страхе перед тем, что нужно сделать, чтобы взобраться на вершину. И вы тянете резину, киснете, томитесь и надеетесь, а может, даже подумываете копить деньги на следующий семинар мотивирующего оратора Тони Роббинса. Однако и это кажется вам слишком сложным.

Подход успешных людей к мотивации

Я встречал множество преуспевающих людей. Да, многие из них умны. Некоторые креативны. Часто они талантливы. Но ни одно из этих качеств не играет в их успехе решающей роли. Способности, полученные нами при рождении, лишь отправная точка. Почти все успешные люди, с которыми я знаком, начинали с изнанки успеха. Скромный старт заложит идеальную основу для преуспевания: начав с подножия горы, можно практически бесконечно наслаждаться небольшими, постепенными достижениями.

Идея кажется вам непонятной? Что ж, это нормально. Нужно лучше разобраться в том, как работает мотивация.

Для получения мотивации существует только один рецепт — успех. Точнее говоря, мощные выбросы дофамина, так называемого гормона удовольствия, которые случаются тогда, когда мы чего-либо добиваемся. Речь идет не об огромных, в корне меняющих жизнь достижениях. Подобное бывает крайне редко. Чтобы оставаться мотивированным, неуклонно, несмотря на проблемы и трудности, идти к своей мечте, нужно научиться наслаждаться небольшими, на первый взгляд, незначительными, но регулярными успехами. Изучая иностранный язык, радуйтесь, что уже умеете считать до двадцати. Осваивая музыкальный инструмент, радуйтесь, что умеете читать простую музыку с листа. Если ваша цель научиться писать компьютерные программы, заметьте, как приятно, что неуклюжая программка, вышедшая из-под вашего пера, все-таки работает. Небольшие успехи радуют — и мотивируют.

Вот почему у вас уже есть все, что нужно. И вот почему мотивацию нельзя *получить*, но можно сформировать, радуясь небольшим достижениям.

Успех — это процесс. Успех повторяем и предсказуем. Успех приходит не оттого, что мы надеемся, молимся, разрабатываем планы, а оттого, что усердно трудимся (хотя, конечно, после некоторого планирования): делаем нужные шаги правильным способом, снова и снова, раз за разом.

После того как вы встали на путь, ведущий к величию, очень легко, обернувшись, предположить, что каждое ваше видение было ясным, план — совершенным, шаг — пройденным безупречно, а огромный успех — предопределенным. Однако это не так. Никто из весьма успешных людей, знакомых мне, не ожидал, что достигнет того, чего достиг. Многие до сих пор не могут поверить в свой успех. Возможно, даже каждый, кто, проснувшись однажды, был ошеломлен, осознав, как далеко ему удалось зайти.

Почему их так удивил собственный успех? Да потому, что они были заняты делом. Они не сосредоточивались на том, чего не было, а думали о выполнении четких задач, раз за разом, день за днем, и это постепенно приближало их к тому, к чему они надеялись в конце концов прийти.

Если вы последовательно делаете правильные шаги, успех действительно предопределен и предсказуем. Он неизбежно придет. Только не стоит слишком много о нем думать. Одержимость в этом деле недопустима.

Взаимосвязь между счастьем и успехом

Миф о мотивации делает нас несчастными по двум причинам. Во-первых, вера в него обременяет нас ожиданием успеха во всем, за что мы беремся. И если мы не доводим начатое до конца, то клеймим себя неудачниками. Это рецепт того, как быть несчастным. И, во-вторых, мы отвлекаемся

от радостных мелочей, забывая наслаждаться одним из лучших ощущений на свете — осознанием того, как мы постепенно становимся в чем-то лучше, искуснее и мудрее. Так было с моим дедушкой, однажды купившим скаковую лошадь.

Мне не было тогда и десяти, но даже мне была очевидна глупость такого решения. Скаковая лошадь — роскошь, а мои дедушка и бабушка не могли себе этого позволить. Одно было хорошо — на содержание животного уходило не слишком много денег, поскольку старики жили на ферме. Кстати, я уверен, что именно этот довод дед и использовал, уговаривая бабушку.

Весь следующий год дедушка кое-как наскребал денег на вступительные взносы и без особого успеха выставял лошадь на бегах на местных ипподромах. Один из «ипподромов» представлял собой голое поле, изрытое лошадиными копытами. «Гордостью» другого был комментатор, установивший усилитель на кузове своего грузовика: грохот старого генератора, от которого питалась звуковая система, практически заглушал его голос. Я до сих пор помню, как он возвестил: «Парни, все знают, что в Вирджинии делать ставки на бегах запрещено законом, но, если вы отойдете от ипподрома вон туда, к большому старому дубу, уверен, там найдется кто-нибудь, кто с удовольствием примет вашу ставку». И я хорошо помню, как заходили желваки на лице моего отца, после того как он это услышал.

Потом произошло нечто невероятное. Дедушке удалось уговорить одного из лучших жокеев выступить на его лошади. Очевидно, это чудо включало еще сорок долларов сверх обычной оплаты — царское вознаграждение для жокея. Лошадь пришла второй. Произошло это на давно закрытых скачках в Гучленде, проводившихся всего в нескольких километрах от места, где жили мои дед и бабушка.

После скачек дедушка встал на финише, подняв над головой маленькую серебряную табличку, чтобы мы его

сфотографировали. Затем мы повели лошадь вдоль разбитой песчаной дорожки в конюшню, а люди, стоявшие по другую сторону железной ограды, наперебой поздравляли деда с победой.

Хотя мне было всего двенадцать, я заметил, какие разительные перемены произошли в нем. Дед даже казался выше; он нес себя с явным чувством выполненного долга, достоинства и гордости.

Только спустя годы я понял, почему дедушка купил лошадь. Он отчаянно хотел быть *кем-то*. Он хотел что-то значить. Этого желают все люди. Часто из-за этого желания мы меняем работу, открываем свое дело, учимся играть на музыкальных инструментах или возвращаемся к учебе. Из-за него мы выставляем свою кандидатуру на местных выборах, добровольно занимаемся благотворительностью или включаемся в жизнь церкви. Мы все хотим что-то значить, но, когда сосредоточиваемся исключительно на значимости для других людей, на признании ценности в глазах окружающих, улучшения в нашей жизни, к которым приводит это приятное ощущение, становятся мимолетными.

К моменту возвращения домой сияние, исходившее от деда, померкло. Он все еще был рад, но все внешние атрибуты его небольшого успеха — улыбки, поздравления, восторженные возгласы друзей и незнакомых — были в прошлом. В итоге дед остался с тем, с чем остаемся все мы, независимо от того, чего достигли и сколько похвалы и признания получили от окружающих. Достижение, каким бы потрясающим оно ни было, — всего лишь вишенка на торте самореализации.

Если вы долгое время строили бизнес с прибыльностью 10 миллионов долларов, то в момент достижения этой цели вы, конечно же, чувствуете себя великолепно, хоть это чувство продлится всего лишь миг. Если вы уже долгое время

мечтаете пробежать марафон, то при пересечении финишной черты вы почувствуете себя на вершине мира — но и это всего лишь миг. Дорога к цели, мечте или финишной черте наполнена бесчисленными часами труда, решимости и жертв, а также множеством шансов испытать позитивные эмоции, когда вам что-либо удастся каждый день и каждую минуту на этом пути.

Безусловно, в каждом достижении можно найти удовлетворение, полноту жизни и счастье, но настоящий источник долгого, прочного счастья заключен в процессе достижения цели. Мой дедушка не был вовлечен в путь к успеху. Конечно, он купил лошадь, но потом сразу же перепрыгнул в самый конец. Он пропустил все промежуточные этапы: тренировку лошади, приведение ее к установленным для скачек нормам; медленное, но верное наращивание скорости; обучение лошади не просто бегать, но бежать на скачках. Он сам лишил себя ежедневных порций самореализации от участия в деле. Достижение цели, даже самой маленькой и незначительной, позволяет нам испытывать более позитивные чувства к себе. Поэтому-то люди и любят составлять списки обязательных дел. Многие вносят в них легкие или наполовину выполненные задачи только затем, чтобы потом с удовольствием вычеркнуть пункт из перечня.

Успешные люди ставят цель, а затем сосредоточиваются на ее достижении. Как ни странно, они тут же забывают о цели. Конечно же, она не пропадает из виду. Тем не менее больше всего их заботит то, что нужно сделать сегодня, они испытывают счастье от выполнения повседневных дел. Это приносит им радость. Они довольны собой, потому что сделали запланированное на сегодня. И эта радость дает мотивацию, необходимую для выполнения завтрашних дел, ведь успех, даже крошечный, постепенный, мотивирует лучше всего на свете. Смакуя маленькие победы,

вы будете довольны собой каждый день, потому что вам больше не придется сравнивать расстояние между пунктами «здесь» и «там». Не нужно ждать чего-то, чтобы порадоваться; если вы сделали все, что запланировали на сегодня, вы победили.

В прошлом, готовясь к велогонкам на большие дистанции, я часто выезжал в горы. Я ненавидел подъемы, но мне так нравилось оказываться на вершине, что даже сейчас, спустя годы, я испытываю удовольствие от того, что взбирался на них. Вспомните что-нибудь, что было чрезвычайно сложным для вас. Подумайте, что вы чувствовали после того, как сделали это, и поймете, что я имею в виду. Годами я упускал моменты счастья и удовлетворения, получаемые от маленьких успехов на пути к жизненным вершинам — ну, или провалам. Не повторяйте моих ошибок.

Разумеется, легко не будет. Успех — долгосрочный, стабильный, значимый — не дается легко. Хотите открыть собственное дело? Не верьте завлекательным историям о работе на дому. Запуск успешного бизнеса приведет к тому, что вы забудете смысл загадочного словосочетания «свободное время». Мечтаете добраться до вершин в своей организации? Не верьте в чепуху о необходимости сохранять баланс между работой и личной жизнью. Для достижения этой цели потребуются огромные усилия и жертвы. Решили пробежать марафон? Забудьте о коротких программах подготовки, обещающих максимальные результаты при минимальных затратах. В жизни так не бывает.

Ради достижения поставленной цели, особенно той, которую другие считают недостижимой, придется вкалывать до седьмого пота. Нет коротких и легких путей. Единственный путь — это трудный путь. К счастью, есть множество способов сделать его радостным и вдохновляющим. Есть множество способов наслаждаться каждым шагом

не меньше, чем последним, который приведет вас на ваш личный пьедестал почета.

Хотите стать счастливее? Хотите быть более успешным во всех своих начинаниях? Пути к счастью и успеху одинаковы. Не нужно ждать, пока появится больше времени, оно у вас есть. Не нужно ждать, пока появится больше денег: деньги не главный фактор успеха. Хотя они могут стать его результатом, если такова ваша цель. И уж точно не нужно ждать мотивации. Не ждите, пока придет то, что вызывает в вас страсть. Если четко следовать программе, описанной в этой книге, ваши страсти — именно во множественном числе, как вы скоро убедитесь, — сами вас найдут.

Вы будете сильным и настойчивым. Вы не отступите. Не сдадитесь. Вы начнете принимать разумные, обдуманные решения. Вы перестанете заикливаться на том, чего нет, потому что того, что *есть* — пусть вам и кажется, что этого мало, — вполне достаточно. И вы убедитесь, что не только результат, но и *процесс* превращения в того, кем вы мечтали стать, позволяет чувствовать себя волшебным — каждый день.

Одни люди успешны, другие счастливы. А вы можете быть и успешным, и счастливым. И вот как это можно сделать.

Глава 1

Мотивация — это не искра

Ключевой момент знаменитого семинара Тони Роббинса «Разбуди в себе исполина» наступает тогда, когда участники ходят по горящим углям. На самом деле угли, конечно же, не слишком горячи, но «горящие» звучит опаснее и круче. В конце концов, Тони кое-что понимает в брендинге. Ну ладно, Тони *очень хорошо* разбирается в брендинге. Честное слово, это последний раз, когда я подшучиваю над Тони, — ну, или предпоследний.

Роббинс описывает хождение по углям как «символическое доказательство того, что если вы способны пройти по раскаленным углям, то пройдете через что угодно»¹. Идея вроде бы замечательная: хождение по углям, которые не обжигают пятки, должно вселить уверенность и дать мотивацию, разбудить силы, уже имеющиеся внутри вас. К сожалению, не вселяет и не дает. Хождение по углям — событие

разовое. Оно сродни прослушиванию мотивационной речи: вы уходите домой вдохновленным, возбужденным, взволнованным, но на следующий день просыпаетесь тем же человеком, каким были накануне, *потому что вы ничего не сделали и ничего не достигли*. Разве что посетили семинар и заплатили за него.

Большинство людей неверно определяют источник мотивации. По их мнению, мотивация — это искра, которая воспламеняет устойчивое стремление упорно и много трудиться; чем она выше, тем больше усилий вы готовы прилагать. В действительности мотивация — это *результат*. Это гордость тем, что вы уже сделали, рождающая готовность делать еще больше. Вот почему советы о том, как повисить мотивацию, часто не работают. Ведь львиную их долю можно свести к утверждениям типа «Вы можете быть более мотивированным. Для этого нужно углубиться в себя и найти мотивацию». Ну, и при этом чуток поджарить себе ступни.

То же самое относится и к уверенности в себе, так как это качество тесно связано с мотивацией. Идея такова: «Вы можете быть более уверенными в себе. Для этого вам нужно *решишь*, что вы более уверены в себе». Как просто! Подавите негативные мысли и эмоции, повторите несколько классных affirmаций и — оп! — теперь вы Тони Роббинс. Или нет?

В обоих случаях проблема в неверном понимании мотивации. Большинство определений описывают это явление как «силу или фактор, которые побуждают человека к действию». Мотивация рассматривается как искра, условие, предпосылка, *нечто* необходимое до начала движения. Если вы не мотивированы, вы не можете начать. Если вы не мотивированы, вы не способны *действовать*. Чепуха полная! Мотивация приходит *после того*, как вы начинаете действовать. Это не следствие вдохновляющей речи или просмотра фильма, и уж точно не «разогрева» пяток. Мотивация не пассивна, она активна.

Как начать, если мотивация на нуле

Лучший способ мотивировать себя — попотеть, в буквальном или переносном смысле. Сделать первый шаг, конечно, сложнее всего. Недаром специалисты по финансовому планированию рекомендуют сначала погашать небольшой долг, пусть даже баланс на этом счете имеет самую низкую процентную ставку из всех задолженностей. Кажется, такой подход не рационален: если вы задолжали, скажем, по трем кредитным картам, логичнее сначала погашать долг по карточке с самой высокой процентной ставкой. Тем не менее мысль о том, что надо выплатить, например, семь тысяч долларов, когда вы можете выкраивать не больше двух сотен в месяц, ох как тяжела. Временной горизонт слишком велик, чтобы вознаграждение того стоило. «Иррациональный» подход нередко работает лучше: цель расплатиться с долгами по карте с наименьшей задолженностью более достижима. Стоит только начать, как тут же станет видна разница. Списав долг в двести долларов из восьмисот, вы почувствуете, что сделали первый шаг. А после выплаты в следующем месяце вы уже на полпути к цели! Когда первая задолженность будет полностью погашена, вы наверняка станете более мотивированы рассчитаться с остальными.

Подумайте, почему порой вы откладываете дела на потом. Только не говорите, что никогда так не поступаете. Никогда не тянут с делами, наверное, только роботы. Время от времени это делают *все*. Я вот точно.

Приведу пример: я написал более семи миллионов слов, которые были опубликованы. Пожалуйста, воздержитесь от шуток о «краткости, сестре таланта». Можно подумать, что я каждый раз легко сажусь и пишу, пишу, пишу. В действительности довольно часто, вместо того чтобы приступить к делу, я начинаю кому-то звонить, что-то организую, читаю статьи «по теме» — а при моей работе чтение чего

удобно будет таким, — играю с кошками... Мне нравится писать, но иногда мысль об этом угнетает меня, особенно в самом начале проекта, когда нужно найти правильный тон и лучший способ подачи материала. Во всех случаях, за исключением, пожалуй, игр с кошками, я могу сказать, что трачу время продуктивно, хотя на самом же деле просто оттягиваю момент, когда приступлю к делу.

А вот другой пример. Мне нравится кататься на велосипеде. За последние пять-шесть лет я проехал около 60 тысяч километров. Я люблю кататься, но порой готов делать *что угодно*, лишь бы никуда не ехать. Нелепо, не правда ли? Письмо и езда на велосипеде — два занятия, которые я обожаю, но порой активно избегаю. Намного логичнее было бы откладывать дела, которые *не* нравятся.

Велосипедные прогулки прекрасны, но иногда даже мысль о поездке вызывает неприятие, особенно о первых километрах в холодную погоду, когда ноги еще не размялись, а сердце стучит как сумасшедшее. Я задыхаюсь, ловлю воздух ртом и думаю, почему я тут, а не дома. А потом случается волшебство. Я втягиваюсь, и отвращение к «трудностям» улетучивается. Вырабатываются эндорфины. Ноги разогреваются. И я уже горжусь тем, что могу сделать что-то столь нелегкое, и делаю это довольно хорошо.

Знаком вам такой прилив глубокого удовлетворения? Тот самый, что наступает после того, как мы беремся за дело, которое откладывали? Вдруг мы осознаем, что оно было не таким сложным, как мы ожидали. Я приучил себя предвкушать этот естественный кайф — думать не о сложностях, а о том, что я жду не дожусь вдохновения, охватывающего в момент перехода от бездействия к действию. Упоения от того, что делаю все по плану.

Главное — насладиться ощущением успеха, которое возникает оттого, что вы немного улучшаете свои навыки,

а потом освежиться и повторить, еще и еще раз. Почему? Да потому, что любое достижение вызывает позитивные эмоции. Улучшения порождают уверенность в себе и создают ощущение компетентности, которое, в свою очередь, укрепляет веру в себя. Успех в своей области деятельности, а иногда и в другой, повышает мотивацию. Чувствовать улучшения в себе приятно, и любой человек, испытавший это, захочет совершенствоваться далее.

Вы наконец приступаете к делу, которое откладывали, и, едва начав, думаете: «Почему же я тянул? У меня отлично получается. Это вовсе не так трудно, как я себе представлял». В том-то и дело: *никогда не бывает так трудно, как мы думаем*. Почему? Потому что, как только вы приступаете к делу, как только начинаете что-то делать, становится легко — но не что угодно, а то, что, по вашему мнению, на один шаг приблизит вас к цели. Вы начинаете действовать, и появляется мотивация. Запускается цикл удачи, о котором мы поговорим подробнее чуть позже. Вы довольны собой, потому что заняты — заняты нужным делом. Вы чувствуете себя мотивированным, потому что действуете. Итак, мотивация — результат, а не условие делания. Чтобы попотеть, мотивация не нужна. Попотейте и почувствуете себя мотивированным.

После того как вы приступите к делу, продолжать его уже не так трудно. Заставить себя выйти на пробежку порой бывает труднее, чем пробежать несколько запланированных километров. Заставить себя сесть за стол и написать первое предложение труднее, чем набросать страниц двадцать. Снять трубку телефона труднее, чем обзвонить двадцать потенциальных клиентов. Начинать трудно, потому что мотивация не облегчает старт. Наоборот, старт дает мотивацию закончить начатое.

Итак, хождение по углям не обеспечит долговременной мотивации. Она приходит с *каплями пота* на лбу.

Мотивационные речи не обеспечат долговременной мотивации — ее обеспечит *прогресс*. Вдохновляющие плакаты не дадут мотивации надолго — ее даст реальный *успех*.

Если вы пока не достигли своих целей, то недостаток или отсутствие мотивации либо уверенности в себе — это не проблема, а инструмент решения проблемы. Когда вы поймете и примете свои слабости, когда вы примете свои недостатки, несовершенство, вы *сможете* мотивировать себя меняться и совершенствоваться.

Прячась от слабостей, вы навсегда останетесь слабым. Примите их, работайте над ними, и со временем вы станете сильнее и будете более мотивированы совершенствоваться.

Для того чтобы достичь улучшений, необходимо делать правильные вещи. В следующих главах я расскажу вам об этом. Но прежде чем перейти к этому, развенчаю некоторые мифы, которые могли до сих пор сдерживать вас от стремления к совершенству.

Легкий путь не приведет туда, где вы хотите оказаться

Вы уже знаете об этом, но стоит повторить: огонь вдохновения воспламеняет нас только в кинофильмах или в фантазиях тех, кто верит, что способен вдохновлять людей (конечно, после того как вы им за это заплатили). И если ждать прилива вдохновения, вы никогда не приступите к делу. И даже если вам удастся оседлать первую волну эйфории и прокатиться на ней, долго это не продлится, потому что такие волны не бывают долговечными. То же самое можно сказать и о поиске легких путей. Нельзя «взломать» свой путь к успеху.

Мне очень нравится Тим Феррис, но не обманывайте себя: этот парень *вкалывает в поте лица*. Настоящая идея его книги

The 4-Hour Workweek* состоит в том, чтобы десятикратно увеличить производительность труда в час. Тим первым признал, что ничего не имеет против тяжелого и упорного труда, главное — чтобы эти огромные усилия прилагались для выполнения правильных вещей. Но почему-то эта идея была извращена и превратилась во что-то вроде «нужно разгадать (некий) секрет, и это непременно приведет к мгновенному успеху».

К сожалению, никакого секрета нет. Конечно, вы можете научиться быстрее чистить банан (спасибо тебе за это, Тим!), но настоящий, *значимый* успех не приходит мгновенно. Безусловно, нужно искать лучшие, более эффективные способы достижения цели, и я расскажу вам о некоторых из них, но легких среди них нет. Для меня, во всяком случае, точно.

Я так же не уверен в себе и закомплексован, как большинство моих знакомых. Если чувство уверенности в себе представить в виде шкалы от 0 до 100, то 100 — это Опра Уинфри, а ноль — я. Несколько лет назад, когда меня впервые пригласили выступить перед тысячной аудиторией, первой мыслью было «О да!», а второй — «О нет!». Раньше я никогда не выступал перед более чем ста пятьюдесятью слушателями. Кроме того, говорить предстояло на незнакомую тему. И все же жаль было упускать шанс, поэтому я нашел несколько статей с советами о том, как увлечь большую аудиторию. Если верить им, достаточно было использовать пару-другую ярких жестов, повысить голос в одних местах, понизить в других, и всё — аудитория у моих ног. Не тут-то было! Мое выступление стало полным провалом.

Разумеется, все говорили, что я выступил неплохо. Когда оратор слышит такую оценку, он чувствует себя, словно подросток, которому сказали, что он хороший человек.

* Издана на русском языке: *Феррис Т.* Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть. М.: Добрая книга, 2018.

Конечно же, мне очень хотелось в это верить. Я изо всех сил гнал от себя ощущение некомпетентности, разочарования и полного провала, а потом понял, что ситуация не улучшится до тех пор, пока я, во-первых, не приму свою неудачу, во-вторых, не начну работать над собой. И я вернулся к азам. Я стал выступать на заседаниях местных общественных организаций и перед студентами. Я заставлял себя говорить о незнакомых мне предметах, чтобы понять, что задевает людей в хорошей истории. Порой у меня неплохо получалось, иногда выступления были так себе, но со временем я набрался опыта и профессионализма.

Нервничаю ли я теперь из-за выступления перед большой аудиторией? Безусловно. Я по-прежнему комплексую. Но, несмотря на это, я могу выступать, причем не потому, что твержу бодрые аффирмации и хожу по горящим углям, а потому, что я стреляный воробей. Я уже делал это, и у меня получалось, значит, могу сделать это снова. Я уверен в себе, потому что в арсенале моих достижений уже имеется успех. Я чувствую уверенность, потому что уже прошел этот путь.

Из подготовленности растет уверенность в себе. Сомнения, беспокойство, страх — все эти негативные эмоции коренятся не в темных иррациональных глубинах души. Тревога и неуверенность возникают из-за отсутствия подготовки. Как только вы понимаете, что можете подготовиться, вырабатывать эффективные методики в любом интересующем деле, когда осознаете, что все, чего вы надеетесь достичь, в конечном счете просто ремесло и в нем можно совершенствоваться, а навыкам, которых вам не хватает, можно научиться — вы обретаєте больше уверенности в себе. А все потому, что теперь вы лучше подготовлены.

Знаете Джейми Литтл? Она ведет репортажи с автогонок для канала Fox Sports. Ей удалось многого добиться в таком «мужском» деле, как трансляция спортивных мероприятий.

«Когда мы с мамой переехали в Лас-Вегас, — рассказывает Джейми, — я познакомилась с Кэри Хартон [мотогонщик, участник фристайл-мотокроссов, женат на певице Пинк]. Он сильно повлиял на меня. Казалось, круче него нет никого на свете. Меня и раньше интересовали мотоциклы, а от Кэри я узнала о Суперкроссе. Я таскала на уроки журналы для байкеров... Как же мне все это нравилось! С большой нежностью вспоминаю о том времени.

Однажды я подошла к парню, который освещал мотогонки для канала ESPN, и спросила, как стать репортером. Я помогала ему бесплатно два года, чтобы изучить эту работу. Училась писать, брать интервью у спортсменов... Для меня это была хорошая школа. Денег я не получала, но меня это ничуть не беспокоило».

Конечно, путь Джейми в профессию все равно не был легким. А когда она начала работать на канале ESPN, комментируя гонки NASCAR, сложностей прибавилось.

«Не знаю, что может быть сложнее, чем освещать гонки NASCAR на этом уровне, — признается она. — Сейчас я даже не могу понять, откуда взялась такая смелость. Я входила в гараж гонщиков; до меня это делали очень немногие люди, и ни один из них не был женщиной... Мне пришлось разбираться во всем самой, что, конечно, лучший, но и наиболее сложный способ обучения.

Благодаря отличной подготовке я была уверена в себе. И я до сих пор трачу на подготовку больше времени, чем действительно необходимо. Собираю информацию о каждом гонщике, разговариваю с ними и командирами экипажей на трассе... а затем использую все это, чтобы выбрать самые интересные для зрителей факты и ракурсы во время трансляции гонок. Такой подход я применяю и на других гонках. Ощущение, что я знаю все обо всем, придает мне уверенности и естественности».

Откуда берется драйв, столь необходимый для подготовки? Из успехов — маленьких, частых, повторяющихся успехов. И это действительно цикл удачи.

Чувство уверенности в себе приходит с осознанием, что ты не только хочешь что-то сделать, но действительно *сделаешь*. Тебе не нужен обходной путь. Использование лайфхаков допустимо при решении простых задач, но они бесполезны для приобретения сложных навыков или достижения глобальной цели. Обходные пути и «срезание углов» не дают такой мотивации, как накопление навыков и опыт, и они не помогут обрести уверенность в том, что вы способны достигать и других важных целей; а реальный успех в одном деле нередко порождает большую уверенность и мотивацию в других сферах жизни.

Мой первый «Гран-Фондо» (самый популярный в мире массовый велопробег на длинные дистанции) составлял 160 километров и включал четыре подъема более чем на 3,5 километра. Два из четырех подъемов нужно было совершить по грязи и гравию. Трасса очень длинная. Просто бесконечная. В жизни у меня не было задачи сложнее в физическом и эмоциональном плане, но я справился. После этого я несколько недель чувствовал себя более уверенным. Меня меньше беспокоило, что думают окружающие. Я выполнил неподъемную по своим меркам задачу, и память об этом согревала душу еще долго.

Суть участия в «Гран-Фондо» противоположна хождению по углям. Пусть на первый взгляд это тоже разовое событие, к заезду я напряженно готовился несколько месяцев. Ничего общего с пробежкой в панике по теплым уголькам. Широко открытыми глазами я смотрел на тренировочный режим: сколько мне потребовалось усилий, жертв, решимости, чтобы довести его до конца и достичь своей цели.

Мотивация и уверенность в себе, заслуженные в чем-то одном, распространяются и на другие стороны жизни. Когда

мы довольны своим успехом в каком-либо деле, мы, как правило, больше довольны собой и в остальном. В конце концов, если получилось сделать хорошо что-нибудь одно, то наверняка получится неплохо сделать *много*. Для этого нужно только найти правильный путь, делать шаги и упиваться успехом и, как следствие, мотивацией, приобретенной благодаря постоянным, последовательным улучшениям, потому что при правильном делании постоянно совершенствуешься.

Легкие пути чреваты дополнительным риском и пониженной продуктивностью. В шоу-бизнесе считается аксиомой то, что артисты, как правило, сожалеют об условиях первого контракта; новички так счастливы получить хоть какое-нибудь предложение, что готовы подписать что угодно. Том Петти, например, был так недоволен своим первым контрактом, что впоследствии даже подал в суд на свой лейбл, рискуя карьерой, лишь бы не продолжать сотрудничество на прежних условиях.

Джо Сатриани пошел другим путем. Он продал миллионы экземпляров сольных альбомов, гастролировал с Миком Джаггером, Deep Purple и Chickenfoot, создал серию именных гитар и линейку оборудования, организовал долгосрочный концертный тур G3 и сделал многое другое. Его четырнадцать раз номинировали на премию «Грэмми». Джо рассказал мне, почему решил самостоятельно контролировать каждый этап выпуска музыки.

В начале 1980-х он был участником группы Squares. «Наша репетиционная база находилась в одном здании с компанией Nolo Press, выпускавшей практические руководства по ведению бизнеса. Их мусорный бак стоял прямо у двери, где мы курили и выпивали между репетициями, и он всегда был набит бракованными книгами. А мы тогда много думали о том, как добиться успеха в музыкальном бизнесе, и нередко от нечего делать листали эти книжки. В одной из них рассказывалось, как следует начинать любой бизнес.

Я прочел ее, и она произвела на меня сильное впечатление. Группа взяла творческий отпуск, и я подумал, что в это время попробую «жить по книге». Я купил небракованный экземпляр и решил, что для начала мне нужно основать издательскую и звукозаписывающую компанию и только потом записывать музыку. Я просто следовал советам из книги, заполнил нужные формы, пошел в суд Окленда, уплатил двенадцать долларов и — раз — стал владельцем звукозаписывающей компании».

В итоге Джо сделал необычную, авангардистскую запись без бас-гитары, ударных и клавишных. Он понял, что ему «необязательно охотиться на воронил бизнеса» в этой сфере. Дело было в те времена, когда в музыкальной индустрии еще не было равных возможностей. «Сложность задачи дала мне заряд, чтобы устремиться к будущему, которое я разглядел в тонкой бракованной книжечке “Как основать свой бизнес”, — признается Джо. — И однажды наш басист на репетиции сказал: “Слышь, кажется, твою запись упомянули в журнале Guitar Player”».

Вооружившись новообретенной уверенностью в себе, Джо медленно, но верно делал себе имя. По его словам, он был «музыкантом, которого нельзя использовать. Вот почему я стал собственником всех своих записей и заключил весьма выгодную для начинающего солиста сделку». Если бы тогда он каким-то чудом заключил контракт со звукозаписывающей студией, то, безусловно, решил бы временные финансовые проблемы, но почти наверняка потерял бы права на публикацию своей музыки, контроль над собственным искусством и шанс на долгосрочный финансовый успех.

Иными словами, хотя короткий и легкий путь может привести к краткосрочному успеху, впоследствии приходится сожалеть о таком выборе.

Распорядок — удел не только зануд и обделенных талантом

Вас не тянет работать. Упорный труд, планомерные усилия, долгие часы работы и прочее. Трудятся ведь только бесталанные, разве нет? Нет.

Помните Майкла Овитца, того, что открыл агентство Creative Artists Agency (CAA) и превратил его в крупнейшую и влиятельнейшую организацию в Голливуде? Майкл начинал работать в почтовом отделении William Morris, в те времена самом крупном агентстве в городе. В интервью Джеймсу Миллеру, автору книги *Powerhouse: The Untold Story of Hollywood's Creative Artists Agency* об агентстве CAA, он рассказывал: «Придя в William Morris, я решил, что должен что-то сделать для своего будущего. Я работал там еще с двадцатью парнями. Они являлись на работу в девять, поэтому я стал приходить в семь. Они уходили в шесть, а я — в десять. В некоторые дни я уходил раньше, потому что учился по вечерам, изучал бизнес. Я работал до седьмого пота и читал все, что попадалось под руку. Я подбирал даже крошки информации. Другие ребята ждали, пока их “накормят”, я же искал знания сам. Почтовое отделение было для меня учебной базой, этапом, и я был намерен обогнать всех сослуживцев. Я добровольно вызывался выполнять любую работу и был очень настойчив.

Месяца через три “учебной программы” я заметил, что президент компании часто возвращается в офис после ужина, когда все остальные сотрудники уже ушли, и постарался присутствовать на рабочем месте, будучи единственным сотрудником. Как я и рассчитывал, однажды он спросил, не могу ли я ему помочь. Я сделал это с радостью и так хорошо, что он стал давать мне другие поручения. Я оставался допоздна до тех пор, пока он не назначил меня своим ассистентом».

Овитц невероятно умен; он полностью изменил работу агентства по поиску актеров — и в чем-то даже изменил Голливуд. Еще на заре карьеры Майкл решил, что вернейший путь к успеху — выработать распорядок и следовать ему. Он делал то, чего не делали другие. Чтобы преуспеть, он не полагался только на интеллект и талант. Не ждал, пока его «разглядят». Он не ждал повышения и прибавки к зарплате, чтобы после этого начать больше и усерднее работать и жертвовать большим ради карьеры. Овитц выбрал свой путь и пошел по нему.

Поддержка не обязательна

Представим, у вас есть большая цель — смелая, невероятно сложная и достойная любых усилий. Вы думаете о ней, мечтаете, вы ею одержимы и часто говорите о ней со своими друзьями и родными. А стоит ли?

Согласно общепринятому мнению, поддержка окружающих очень важна. Большинство убеждено, что в любом стоящем деле следует заручиться ею, а значит, нужно рассказывать о своих мечтах и целях. Даже если позитивное подкрепление не сработает, разве можно забыть о негативном подкреплении и о той дополнительной мотивации, которую вы получите, заявив о своих намерениях публично? Вы же не захотите ударить в грязь лицом? Одно это заставит вас продолжать начатое, даже в трудные времена. Увы, такой подход не работает.

Психологические исследования (иногда я действительно читаю что-то и по теме, а не просто отлыниваю от работы) показывают, что люди, рассуждающие о своих намерениях, редко выполняют задуманное. Если вы предпочитаете научные формулировки, то «поведенческие намерения индивида, имеющие отношение к самоидентификации, которые были

замечены и приняты во внимание другими людьми, реализуются им с меньшей интенсивностью, нежели те, которые были проигнорированы окружающими»². Да знаю я, знаю: не нравятся вам научные формулировки.

Предположим, вы хотите пройти по Аппалачской тропе; это изнурительный, длящийся пять-семь месяцев переход из Джорджии в Мэн. Однажды за ужином вы сообщаете друзьям, что решили пройти все 3,5 тысячи километров.

«Ого, ничего себе! — восклицает один из них. — Потрясающе! Но это же невероятно сложно!» — «Крайне сложно», — торжественно подтверждаете вы и излагаете все, что вам известно о палаточных городках, укрытиях, нарастающей на теле грязи и об «имени на тропе», которое вы обязательно получите как участник похода. (Имя на тропе — это прозвище, которое дается каждому туристу — самые нахальные выбирают его сами, — отчасти по традиции, а отчасти потому, что малознакомым людям намного проще запомнить Спящую кошку, чем Марту.)

Вам очень нравится говорить о предстоящем походе, ведь так приятно купаться в уважении людей, которые понимают сложность выбранной вами цели. И пусть вы пока сидите в ресторане, все равно вы как будто уже на тропе. Увы, все это означает, что вы вряд ли действительно отправитесь в поход, потому что «когда другие люди обращают внимание на ассоциируемые с идентичностью поведенческие намерения индивида, это порождает у него преждевременное чувство обладания идентичностью, к которой он стремится»³. Выражаясь ненаучным языком, вы уже получаете удовольствие от того, что люди *думают* о вас как о смелом туристе, поэтому меньше мотивированы *на самом деле* совершить путешествие.

Не очень логично, да? Как же люди нас поддержат, если мы с ними не поделимся? По мнению психолога

из Нью-Йоркского университета Питера Гольвицера, одного из авторов процитированного исследования, все дело в чувстве идентичности. Каждый хочет кем-то стать и чего-то добиться, и вот мы во всеуслышание заявляем о своих намерениях, несмотря на то что пока еще никем не стали и ничего не сделали. Если не верите, полистайте профили в «Твиттере». Там вы найдете тысячи мотивированных, изобретательных, творческих, пылких и уникальных людей, не говоря уже о всевозможных гуру, ниндзя, кураторах и знатоках.

Безусловно, когда я описываю подготовку к марафону, покупку кроссовок и беговой дорожки — на улице слишком жарко, а потеть на людях стыдно, — а также посещение тренажерного зала, поиски в сети превосходной программы подготовки и тому подобное, я весьма доволен собой, ведь все это заставляет меня чувствовать себя на полпути к финишу, хоть я не пробежал еще ни метра. Рассуждая о том, кем мы хотим быть и как собираемся этого достичь, мы чувствуем, что уже продвинулись по пути к цели, хотя в действительности ничего не сделали, только поговорили*. Бывало с вами такое? Со мной — да.

Никто не может нас мотивировать, во всяком случае, надолго. И мы сами не можем мотивировать себя, опять-таки надолго, иначе всегда достигали бы поставленных целей. Недостаток силы воли в данном случае не препятствие, хоть и принято считать, будто именно это качество отличает лидеров от пустых мечтателей.

* Избежать этого и использовать поддержку или давление со стороны друзей или коллег можно, если рассказывать им о действии, которое вы планируете выполнять, а не о своей цели. Скажем: «Я планирую бегать по пять километров по понедельникам, средам и пятницам». *Это работает.*

При рождении всем дается одинаковая сила воли

Услышав от друга, что за последнее время он похудел на десять килограмм, вы вздыхаете. «Потрясающе, — думаете вы. — Хотелось бы иметь такую силу воли, но у меня ее нет». Или, скажем, вы узнали, что ваша невестка только что получила диплом магистра делового администрирования, работая полный день и воспитывая двух детей. «Восхитительно, — думаете вы. — Вот бы иметь такой энтузиазм и целеустремленность. Да где уж мне!» Или, например, вы слышите о моей жене, которая получила степень магистра делового администрирования и диплом анестезиолога и работает врачом-анестезиологом, не жертвуя своей ролью в семье. Она может и мир спасти, если ей захочется. «Вот это да! — думаете вы. — Как жаль, что у меня нет такого энтузиазма и решительности. Не дано!»

Вы правы. И вы ошибаетесь. С исключительной силой воли не рождаются, как с гуттаперчевыми суставами. Вероятно, некоторые люди лучше контролируют себя, чем вы. Но вряд ли они родились со сверхспособностями, скорее, нашли способ принимать решения, которые не требуют особой силы воли и целеустремленности. Нам только *кажется*, что они обладают исключительной силой воли, у них ее не больше, чем у нас. Просто эти люди научились максимально эффективно использовать то, что у них есть, благодаря чему приобрели качество, которое известный психолог Анжела Дакворт назвала твердостью характера. (Обратите внимание на ее книгу *Grit**.) Автор утверждает, что в действительности для успеха нужен не гений, а сочетание страсти, терпения и настойчивости.

* Издана на русском языке: Дакворт А. Твердость характера. Как развить в себе главное качество успешных людей. М. : Эксмо, 2017.

Мое определение твердости характера таково: это умение упорно трудиться и стойко принимать неудачи и жизненные невзгоды, это качество характера позволяет людям не изменять долгосрочным стремлениям и целям. Такое определение почти идеально описывает каждого успешного человека, потому что именно психологическая стойкость создает фундамент для долгосрочного успеха. Преуспевающие люди отлично справляются с отсрочкой удовлетворения. Они превосходно противостоят соблазну. Успешно преодолевают страх и, невзирая на обстоятельства, делают то, что нужно. Конечно, это вовсе не означает, что они ничего не боятся, просто они храбрые, а это совсем не одно и то же. Успешные люди не только четко расставляют приоритеты, в первую очередь они делают то, что, по их мнению, важнее всего. Для того чтобы вести себя подобным образом, требуется качество, которое со стороны нередко кажется невероятной силой воли. Тем не менее, повторяю, такой силы воли у этих людей нет.

Не верите? И все же это правда. Позже я покажу вам, как обходиться практически без силы воли.

Вовсе не обязательно сначала найти свою страсть

Я отлично знаю, о чем вы сейчас думаете. «Замечательно. Вы выступали перед большими аудиториями, участвовали в гонке “Гран-Фондо”. Я рад за вас. Но что, если моя цель не такая же ерунда, а *огромная* цель? Что тогда, умник?» Хороший вопрос.

Представьте, что вы Кирк Хэммет. (Да, я фанатею от гитаристов. Не убивать же меня за это.) Вы участник группы Metallica, которая продала более 150 миллионов альбомов и награждена восемью премиями «Грэмми». И хотя группе уже около тридцати лет, она все еще невероятно популярна. В 2016 году

Metallica отыграла первый рок-концерт на стадионе U.S. Bank Stadium в Миннеаполисе; все 66 тысяч билетов были распроданы за десять минут. Metallica, возможно, самая успешная хард-рок группа из всех существовавших. Итак, вы Кирк. Что вы мне скажете, спроси я вас, как вы начинали свой славный путь?

«Меня совершенно не влекло многое из того, что было мотивом для других, например слава, деньги или что-то в этом роде, — сказал Кирк. — Меня мотивировало только стремление хорошо играть на гитаре». Кирк не хотел быть рок-звездой, он хотел играть на гитаре. Эта цель, как ни странно, и есть занятие.

«Однажды, — рассказывает гитарист, — я вытащил гитару из шкафа и сказал ей: “Я собираюсь научиться на тебе играть”. Мне было трудно, как любому новичку, но, научившись играть пару песенок, я был окрылен. И захотел продолжать учиться. Со временем успехов становилось все больше, и вскоре я уже хотел только играть на гитаре, научиться играть на ней настолько хорошо, насколько только могу; и я знал, что, продолжая трудиться, буду играть все лучше и лучше».

Что правда, то правда: сегодня Кирк занимает одиннадцатое место среди ста величайших гитаристов, по версии журнала Rolling Stone.

Кирк подытоживает: «Нужно только желание продолжать. Страсть находит тот, кто от нее не отказывается. И это приходит, если упорно совершенствоваться. Скоро это становится смыслом жизни».

Идея Кирка о страсти очень важна. Оправдывая отсутствие успеха, легко и очень заманчиво предположить, что у успешных людей имеется нечто такое — идея, талант, драйв, навыки, креативность, — чего нет у вас. Но так бывает редко. Талант часто проявляется задним числом. Успех никому не гарантирован, неизбежным он кажется позже.

Конечно, у кого-то могут быть навыки, которых нет у вас, во всяком случае, пока нет, но ведь и вы тоже умеете что-то,

чего не умеют другие. Для успеха не нужен особый дар, нужна лишь готовность вложить в какое-то дело огромное количество труда и упорства, потому что именно эти качества раскрывают талант.

Медали не главное

Однажды я спросил Лэнса Армстронга, чего из жизни профессионального велогонщика ему теперь не достает.

«В профессиональном велоспорте мне нравился только процесс, — ответил он. — Не награды, не деньги, не пьедесталы почета... Мне не хватает процесса, в результате которого можно подняться на верхнюю ступень пьедестала. Не хватает часов, проведенных в одиночестве, мучительных и упорных усилий, приближающих миг победы. Мне *очень нравилось* это. Я любил планировать, сотрудничать с потрясающими людьми и тяжело трудиться. Полагаю, платили мне за участие в гонках и выполнение обязательств перед спонсорами — вот за это. А тренировался бы я и бесплатно. Я действительно не скучаю по результату. Скучаю по работе».

Когда вы вкладываете все свое время и силы, совершенствуясь в чем-то, осваиваете новый уровень мастерства, вы становитесь тем, чего пытаетесь достичь. И это «становление» наполняет восторгом, потому что вы его заслужили.

Предположим, вы менеджер отдела. Поначалу вы думаете об организации труда, но потом начинаете думать о себе как об управляющем. И теперь управление — это не только ваше занятие, вы и сами становитесь менеджером. Или снова представим, что вы Кирк Хэммет. Сначала вы играете на гитаре, но позже уже думаете о себе как о музыканте. Это верно в отношении любого дела; со временем вы становитесь частью своего дела. Если вы только начали бегать трусцой, вас пока не назовешь бегуном, но постепенно, благодаря росту,

вы почувствуете, что принадлежите к их сообществу. Как будто вы сами даете себе разрешение думать о себе не как о человеке, который просто бежит по утру, а как о *бегуне*.

Вы не просто открываете дело, вы *предприниматель*. Вы не просто пишете, вы *автор*. Вы не просто стремитесь к успеху — вы *успешны*.

Несмотря на то что «становление» невероятно мотивирует, превратившись в лидера, или предпринимателя, или бегуна, или музыканта, кем бы вы ни мечтали стать, вы перестаете нуждаться в мотивации. Да и укреплять силу воли вы больше не должны. Вы делаете то, что нужно, *потому что это и есть вы*.

Понимаете? Каждый маленький успех мотивирует. Каждый маленький успех вселяет больше уверенности. Позитивный опыт делает ваш путь если не радостным, то определенно приятным и вознаграждающим, а это все, что нужно для того, чтобы продолжать в том же духе. В какой-то момент, даже не заметив, когда это произошло, вы перестанете ставить цель делать что-то три месяца, полгода или год. Вы будете думать только о сегодняшнем дне и о том, что в этот день сделаете. Даже не заметив перехода, вы принимаете образ жизни, а не цель. Каждый день вы довольны сделанным, и на следующий день удовлетворение снова мотивирует на нужные шаги. Выглядит это примерно так:

Успех → мотивация → больший успех → более высокая мотивация → еще больший успех = *становление*.

Осуществив свои намерения, сколь бы маленькой или незначительной ни была победа, вы пополняете уже имеющийся запас мотивации. Заслуженный успех — лучший мотивационный инструмент. Эти чувство и знание дают огромную энергию, потому что основываются не на желаниях,

надеждах и мечтах, а на реальности — реальности, созданной вами самими.

Так что забудьте о хождении по горящим углям. Забудьте об аффирмациях. Не ищите правильной мотивации и не платите за нее. В одном Тони Роббинс, безусловно, прав: у вас уже есть все необходимое. Но одномоментное вдохновение не подключит вас к ней. Озарение мотивирует ненадолго.

Вы останетесь мотивированным, если найдете занятие, которому будете предаваться хотя бы неделю. Не думайте о том, как далеко до цели, просто погрузитесь на неделю в сам процесс. К концу этого срока вы наверняка заметите небольшое улучшение: будете бегать немного дольше, поднимать чуть больший вес, выступать с чуть большей уверенностью или выполнять какую-нибудь задачу чуть эффективнее. Какую бы цель вы перед собой ни поставили, вы станете на несколько шагов ближе к ее достижению.

Помните: уверенности в себе недостает всем людям, как, впрочем, и мотивации. У всех есть комплексы, сомнения, опасения. У всех. Мы все *говорим*, что хотим чего-нибудь достичь, но наши слова начинают что-то значить лишь тогда, когда мы прилагаем усилия для получения желаемого. Недостаточно хотеть очень сильно. Независимо от того, насколько сильно вы хотите чего-нибудь добиться, для получения результата способ достижения этого важнее причины.

В этой книге мы еще поговорим о том, как достичь цели, то есть о способе. А пока помните, что, неуклонно следуя выбранному пути и понемногу, по чуть-чуть развивая свои умения, вы умножаете мотивацию, уверенность в себе и счастье, благодаря чему вам легче идти по своему пути, совершенствоваться, приобретать навыки, уверенность и мотивацию, потому что вы заслужили эти приятные чувства. Со временем вы непременно станете тем, кем хотели.

Так что, хоть я и люблю Тони, к черту хождение по углям.

Глава 2

Чрезмерная концентрация уменьшает шансы на успех

Предположим, начальная искра — ну, или теплые угли — действительно воспламенила вас, заставив активно действовать. Почему же вы утратили запал? Почему мощь действия, старта, капель пота на лбу не стимулировала вас продолжать в том же духе?

Возможно, вы действуете неправильно. Шаги, которые не дают краткосрочных результатов, тем более среднесрочных, очень охлаждают нашу решительность. Но об этом мы поговорим в следующих главах.

Возможно, вы стали жертвой мифа о концентрации, согласно которому единственный способ добиться серьезного

успеха — это напоминать себе о несделанном, принуждать и насиловать себя.

Давайте подумаем. Вы сегодня вовремя пришли на работу? Вовремя отвезли детей в школу и детский сад? Вы приготовили ужин, постирали белье и переделали все другие домашние дела, которые вам нужно было сделать? Разумеется, да. А почему? У вас просто не было выбора.

Выбор — огромное препятствие на пути к достижению целей. Он истощает силу воли, лишая нас способности отказываться от сиюминутного удовольствия ради будущего. По словам доктора Тревиса Бредбери, автора книги *Emotional Intelligence 2.0*^{*}: «Хотя мы не всегда это понимаем, в течение дня нам становится все труднее контролировать себя и сосредоточиваться на работе. По мере ослабления самоконтроля мы чувствуем усталость, выполняемые задачи кажутся более сложными, а настроение ухудшается»¹.

И чем шире выбор, тем хуже. В известном исследовании на эту тему психологов Шиной Айенгар и Марка Леппера в крупном калифорнийском супермаркете поставили прилавков с двадцатью четырьмя разновидностями джема. Люди, пробовавшие джем, получали купон на скидку в один доллар при покупке джема любого сорта. На другой день на прилавке было выставлено всего шесть разновидностей джема. Большой прилавок вызвал больше интереса, чем маленький. Когда же пришло время покупать, люди, которые видели большее количество баночек джема, в десять раз реже делали покупки, чем те, кто останавливался у небольшого прилавка².

Сложность состоит в том, что мы должны решать, что *хотим* делать. А что происходит, когда желание превращается в необходимость? Вы обязаны приходить на работу вовремя — здесь пунктуальность даже не обсуждается. Прибытие

^{*} Издана на русском языке: *Бредбери Т. Эмоциональный интеллект 2.0*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

на работу без опоздания — не цель, а задача. Как и в случае приготовления ужина для семьи, у вас нет выбора. Да и в плане заботы о детях говорить не о чем. А вот посещение спортзала — это цель. Мы можем *хотеть* позаниматься на тренажерах, но *не обязаны* это делать. Можно не пойти в тренажерный зал, если вы поторговались, пусть даже с самим собой, и выбрали что-то другое.

Вот почему так важен режим, но о нем мы поговорим подробнее чуть позже. Планируя распорядок дня, вы действуете по плану, видите результат и прекращаете торговаться с собой. Распорядок становится задачей в наилучшем смысле слова. Теперь это не то, что вы выбираете, а то, что вы делаете. И вы перестаете делать выбор в пользу занятий, которые не приближают вас к целям. И самое главное — перестаете удивляться тому, что планы до сих пор не осуществились, а вы застряли там же, где и были до этого.

Не сосредоточивайтесь на цели, и вы ее достигнете

Снова возьмем меня. Я прекрасный пример обучения на собственных ошибках и кладезь предохраняющих историй. Я обожаю масштабные цели, но они, увы, не отвечают мне взаимностью.

Лет в двадцать я думал: как здорово было бы пробежать марафон. Я не хотел стать бегуном, я просто представлял себе восхищенные взгляды людей, которым я буду рассказывать о том, как принимал участие в знаменитом Нью-Йоркском марафоне.

В первый день «подготовки» я пробежал около трех километров. На следующий день примерно столько же. На третий день было очень жарко. Кроме того, я подвернул лодыжку,

уворачиваясь от злобной собачки чихуахуа, и, дохромав наконец до дома, плюхнулся на ступени у двери с мыслью: «Вот черт! Едва ли я смогу пробежать три километра. Как же я пробегу сорок? Это просто невозможно». И я сдался.

Конечно, можно сказать, что моя цель просто не была достаточно значимой для меня, и отчасти это верно. Сложно преодолевать препятствия и бороться с трудностями, если результат волнует мало или, хуже того, если вас больше волнует, что подумают люди. Однако и вовлеченности, несмотря на ее важность, редко бывает достаточно. Миллионы людей, искренне неравнодушных к чему-либо — карьере, здоровью, родным, окружающей среде, политической либо общественной проблеме, — сдаются задолго до того, как им удастся достичь значимой цели. Так что главная проблема при постановке масштабной цели заключается не в отсутствии заинтересованности в ее достижении. Гораздо точнее проблему опишут два простых слова «здесь» и «там». При огромной цели расстояние от *здесь*, или начала пути, до *там*, его конца, слишком уж велико, особенно в самом начале. Например:

- Если вы собираетесь похудеть на десять килограмм, а на этой неделе удалось сбросить всего 300 грамм, разве это не расхолаживает? Расстояние от «здесь» до «там» слишком уж велико.
- Если ваша цель — накопить к выходу на пенсию миллион долларов, а в этом месяце вам удалось сэкономить всего сотню, разве это не расхолаживает? От «здесь» до «там» еще очень далеко.
- Если вы хотите вернуться к учебе и изменить карьеру, а вам удалось закончить только один курс из пяти, необходимых для диплома, разве вы не опускаете руки? Слишком много шагов придется пройти от «здесь» до «там».

Огромность расстояния между мечтой и настоящим парализует. Стоит ли удивляться, что мы сдаемся и отказываемся от цели? Я сам проходил этот цикл неоднократно.

Ради всего святого, не держите цель в голове

Думать о целях — все равно что думать о выигрыше в лотерею. Вы мечтаете о том, как жизнь в корне меняется, становясь идеальной.

Безусловно, мечтать очень важно. Мечты делают нас людьми. Только мы часто осмеливаемся ставить перед собой невыполнимые цели. Однако фантазии бесполезны без действий, которые ведут к осуществлению мечты. Без шагов в ее направлении родившаяся мечта умирает. И остаются сожаления, а этого добра и так хватает.

Итак, нужно поставить цель и, ориентируясь на нее, разработать план действий и — постараться забыть о ней. Как я узнал от Джеймса Клира, ведущего исследователя этой темы, правильное всего питать целью процесс ее достижения. А в чем разница между целью и процессом ее достижения?

- *Цель* руководителя — способствовать высвобождению потенциала подчиненных. А *процесс* — это определение областей развития, разработка плана действий, проведение тренингов, коучинга и обратная связь. Иными словами, это все, что вы предпринимаете ради достижения цели.
- *Цель* учителя — помочь ученикам в полной мере реализовать их потенциал. А *процесс* — это подготовка к урокам, создание слайдов и вспомогательных материалов, поиск способов мотивации отдельных учащихся. Словом, все, что вы делаете для достижения цели.

- Цель родителей — вырастить здоровых и счастливых детей. А *процесс* — это развитие в них уверенности в себе и самоуважения, оказание им поддержки, привитие жизненных ценностей. Иначе говоря, все, что вы делаете для достижения цели.

Арнольд Шварценеггер, например, прежде чем стал кинозвездой, а затем губернатором Калифорнии, шесть раз завоевывал титул Мистер Олимпия, а это высшее достижение в бодибилдинге. Еще подростком он решил, что хочет стать Мистером Олимпия, но ежедневно беспокоился только о тренировках. Он чувствовал, что каждое прикосновение к снаряду приближает его к вожаденному титулу. На тренировках он не сосредоточивался на победе в конкурсе, а заболел только о том, чтобы раз за разом повторять упражнения, то есть делать то, что нужно для достижения цели. Конечно, Арнольду очень хотелось стать Мистером Олимпия. Он поставил цель и — забыл о ней, сосредоточившись на том, как бы выжать из себя еще один подход... и еще один³.

У всех есть цели, и те, кто их достигает, создают порядок. Они строят систему. Последовательно предпринимают шаги, которые и обеспечивают приближение к цели. Эти люди не мечтают. Не надеются. Они последовательно и постоянно *делают* то, что включили в свой план. Забыв о цели, они погружаются в процесс. (Кстати, мы еще будем много говорить об этом, действительно много.)

И уж тем более забудьте об умных целях модели SMART

Главная задача этой главы — развенчать миф о том, что надо постоянно сосредоточиваться на конечной цели, потому что, мол, это необходимо для ее достижения, так как создает мотивацию.

Путь к цели, особенно масштабной, может преградить еще один миф. Принято считать — этому нас учат многие книги и статьи, — что нужно ставить перед собой умные цели по модели SMART: конкретные (specific), значимые (meaningful), достижимые (attainable), реалистичные (realistic) и определенные по времени (time bound).

Я одобряю первое. Конечно же, цель должна быть конкретной. Как вы узнаете, что достигли ее, если не знали, к чему стремились? И как вы сможете разработать правильный план действий? А вот со вторым пунктом, «значимость», сложнее. Цель нельзя *сделать* значимой. Она либо имеет для вас значение, либо нет. Чем больше вы пытаетесь отыскать, или изобрести, или выработать ее, тем меньше вероятность ее достичь. Найти смысл в конкретной цели невозможно. Иногда, если повезет, значимая цель сама найдет вас, но в большинстве случаев значимость цели — это результат погружения человека в распорядок, выполнение определенных задач. Так же как мотивация рождается из небольших повторяющихся успехов, так и вы находите смысл в этих успехах.

Насчет «определенности по времени» тоже есть вопросы. Назначить срок достижения цели, безусловно, важно, но это никоим образом не поможет вам сосредоточиться на ней. Большинство целей, как правило, усложняют и без того непростую жизнь. Вспомните последний список деловых или личных целей, который вы составляли. Что вы подумали после этого? «Потрясающе, теперь у меня есть четкое направление и конкретная цель», или «О боже, да как же я с этим справлюсь»? Предполагаю, что второе. Ну, может, такие мысли пришли вам в голову не сразу, но через денек-другой точно.

И «достижимость» тоже не всегда хороша. В достижимых целях нет ничего вдохновляющего. Это планы, а не цели. «Обзвонить сегодня двадцать потенциальных клиентов» — это

план; просто наберите двадцать раз телефонный номер, и вы его выполнили. Возможно, такая цель важна, если в результате вы выполняете нормы продаж, но с вдохновением она не имеет ничего общего.

Подумайте об этом с такой точки зрения: руководитель просит закончить отчет к полудню. Такая вот конкретная, значимая (в некотором смысле), достижимая и определенная по времени цель, поставленная перед вами руководителем. Она соответствует большинству важных критериев «большой цели». Тем не менее это не цель, а задача или даже поручение. Цель перед собой можете поставить только вы. И только вы можете выбросить ее из головы после этого.

Успешные люди забывают о поставленной цели

Если вы когда-либо чувствовали себя подавленным каким-то масштабным делом, поэтому разбивали его на мелкие задачи, вам известно, что этот способ работает. Допустим, вы отправились в пеший поход и вдруг поняли, что до намеченной цели, вершины горы, нужно пройти не меньше пяти километров. И вы решаете дойти до следующего поворота тропы, затем до следующего, затем до следующего. В сущности, вы забыли о цели, так как разбили ее на небольшие этапы. Или, скажем, вы перекрашивали дом, но поняли, что осталось еще семь помещений, и решили сосредоточиться на покраске одной стены, затем следующей, затем следующей. Или же вам нужно составить коммерческое предложение на семьдесят страниц, и вы сосредоточились на завершении одного раздела, а потом перешли к следующему. В каждом случае расстояние от «здесь» до «там» казалось огромным, поэтому вы решили забыть о конечной цели и просто сосредоточиться на деле. И это сработало. И сработает снова.

Что для этого нужно сделать? Все просто.

Мечтайте по-крупному.

Поставьте перед собой масштабную цель.

Всецело сосредоточьтесь на ее достижении.

Действуйте по плану, который позволит достичь цели.

А теперь забудьте о своей огромной цели и просто следуйте плану.

Во всем, что касается больших целей, придерживайтесь правила: «Я определю цель... и забуду о ней».

Вернемся к моему марафону. Эта цель встречается в тысячах списков, которые люди «хотят достичь, прежде чем умрут». Чтобы пробежать марафон, однажды вам придется преодолеть 42 километра. Но если вы только начали, вовсе не обязательно бежать так далеко уже сегодня. Поставив перед собой цель, разработайте план ее достижения. (Помните: основная задача цели именно в создании правильного процесса и соблюдении распорядка.)

Скажем, вы не в очень хорошей физической форме, поэтому в первый день пробежите всего пару километров. Марафон вам пока не по плечу, а вот пробежать километр-другой вы вполне можете.

Пробежать сегодня два километра — это все, что вам нужно, и сделав это, вы будете довольны собой. Вы выполнили задачу на текущий день, и это побуждает вас завтра вновь отправиться на пробежку.

В какой-то момент потребуется пробежать уже три километра. Будет ли вам труднее справиться с этой задачей? Конечно, но вы способны на это. Если вы пробегали один или два километра в день на протяжении двух недель, то, поверьте мне, сможете пробежать и три. И после этого вы, конечно же, опять будете довольны собой. Больше того, ваш результат улучшился по сравнению с тем, с чего вы начинали, и это тоже исключительно приятно.

По сравнению с марафонскими сорока километрами три не должны вызывать особой эйфории. Но кого это волнует? Ведь сейчас вы сосредоточены не на марафонской дистанции. Вам не нужно пересекать финишную черту сегодня. Вас должно волновать только выполнение плана на сегодняшний день. Благодаря такому настрою огромная цель уже не так важна, а важен *процесс*, а в нем вы преуспели.

В какие-то дни следующей недели вам, возможно, надо будет пробежать больше. А может, и нет; все зависит от составленного вами режима. В любом случае важно не то, соотносятся ли ваши текущие достижения с конечной целью, а то, что вы действуете последовательно, согласно плану, изо дня в день. Если идти вперед шаг за шагом, прогресс неизбежен, как, впрочем, и успех. Проснувшись однажды утром, вы поймете, что вам под силу пробежать семь километров, а затем пятнадцать, а затем и тридцать, потому что каждый день вы ориентируетесь на то, что вам нужно сделать *сегодня*, а не на то, что необходимо сделать *когда-то*. Придерживайтесь своего плана и когда-нибудь непременно пробежите марафон. Вы переместитесь от «здесь» в «там», практически не думая об этом. И каким-то волшебным образом будете оставаться мотивированным и полным энтузиазма.

И как такое возможно?

Забыв о цели, вы открываете для себя силу обратной связи и — мотивации

Сообщу вам еще два важных факта:

- Никто из нас не получает достаточно позитивной обратной связи.
- Каждый человек — свой самый строгий критик.

Обратная связь основывается на сравнении. «Отлично поработали», произнесенное начальником, служит наглядным примером неявного сравнения с неким стандартом, высказанным или невысказанным, и сообщения, что вы справились относительно хорошо. Не относительно чего-то, а относительно стандарта.

То же самое и с обратной связью самому себе. В сущности, вы сравниваете результат с ожидаемым. Однако сравнивая результат с конечной целью, вы не будете удовлетворены, потому что он наверняка не дотянет до нее. Это попросту *невозможно*. Соответственно, вы вряд ли будете хоть немного довольны собой.

Сосредоточившись на процессе делания и каждый день придерживаясь составленного распорядка, вы сможете оценивать себя более позитивно. Например:

- Вы планировали сегодня поесть не на бегу и сделали это. Потрясающе! Вы заслуженно гордитесь собой, и это чувство заставит вас завтра отправиться на длительную прогулку.
- Вы решили сэкономить 200 долларов и сделали это. Здорово! Вы по праву герой, и удовлетворение мотивирует вас в следующем месяце сэкономить 220 долларов.
- Вы планировали завершить в этом семестре один курс и не только сделали это, но и получили на экзамене отличную отметку. Вдвойне отлично! Успех мотивирует вас блестяще пройти еще два учебных курса.

Похудеть на 15 килограмм? Забудьте об этом, по крайней мере, пока. Накопить миллион долларов? Забудьте об этом, по крайней мере, пока. Получить степень бакалавра? Забудьте об этом, по крайней мере, пока. Все это ваши

цели. Вы поставили их перед собой, но сейчас нужно выбросить их из головы, потому что, если постоянно сравнивать свои нынешние достижения с конечной целью, вы никогда и ни за что не получите от себя ничего, кроме самых нелестных оценок. Вы свой самый требовательный и строгий критик, ведь еще никому не удавалось достичь большой цели одним махом. Значит, через какое-то время вы сдадитесь. Слишком уж много вас ждет тяжелого труда и слишком мало наград.

Иными словами, после того как вы поставили перед собой цель, о ней нужно забыть. Важен только процесс достижения, и, если он организован так, чтобы привести вас к цели, нужно только следовать ему. Придерживаться плана будет намного проще, если вы запустили цикл обратной связи: успех → мотивация → больший успех → бóльшая мотивация → больший успех. Именно так я добился одной из своих самых масштабных целей.

Как я добился того, чтобы мои посты в Inc. читала не только моя мама

Первое правило «Бойцовского клуба» — никому не рассказывать о «Бойцовском клубе». Первое правило гострайтинга (написания текстов на заказ, работа «литературным негром») — не рассказывать о своих клиентах.

Мне, во всяком случае, точно приходится соблюдать это правило. Контракты о неразглашении настолько строги, что в качестве гарантии требуют чуть ли не отдать моего первенца. Таков уж этот бизнес. Только представьте, как сложно себя рекламировать, если нельзя рассказывать ни о своих самых удачных проектах, ни о выдающихся клиентах. Отчасти

по этой причине я начал писать для журнала Inc.com. Я хотел, чтобы некоторые мои работы были опубликованы на авторитетной платформе под моим именем. Ведь тогда потенциальные клиенты могли прочесть их и подумать: «Мне нравится этот текст... Ага, да ведь он гострайтер. А мне как раз нужен такой человек».

Потом я понял, что могу зарабатывать на этих публикациях. За определенное количество постов в месяц мне платили бы фиксированную сумму. Не бог весть какие деньги, но, поскольку изначально я был готов писать бесплатно (в этом я видел бесплатную рекламу, или нечто вроде *pro quo* для *quid**), все, что я мог заработать таким способом, было для меня приятным бонусом. Далее я понял, что могу получать за публикации в Inc. большие деньги — при условии, что мои посты станут невероятно популярными. И мне бы платили не за пост, а за количество просмотров: чем больше просмотров, тем больше заработок.

Имейте в виду, каждый просмотр стоит всего 0,0095 цента; другими словами, я зарабатывал бы 9,5 доллара за тысячу просмотров. Чтобы много зарабатывать, мои тексты должны были генерировать очень много просмотров. Месячный «потолок» выплат определился на уровне 10 тысяч долларов, для чего требовалось набрать один миллион 50 тысяч просмотров, а такого уровня не достиг никто.

Чем больше я об этом думал, тем меньше смысла видел в том, чтобы выбрать модель оплаты за количество постов. Выбор фиксированной платы изначально означал бы консервативный подход, ограничивающий мои потенциальные заработки. Почему бы не сделать ставку на себя? И я поставил себе масштабную цель — собирать 1 миллион 50 тысяч просмотров в месяц. Несмотря на то что начинал я с нуля.

* От лат. *quid pro quo* — «то за это». *Прим. пер.*

Поначалу успех был скромным. В течение первых нескольких недель большинство моих постов просматривали менее тысячи раз. Удручающая цифра, не правда ли? Да уж. Казалось, расстояние от *здесь*, жалкой тысячи просмотров, до *там*, более миллиона просмотров, преодолеть практически невозможно. Поэтому я выбросил из головы огромную цель, всецело сосредоточившись на том, что действительно мог контролировать, на том, что делал каждый день. В итоге, поэкспериментировав и пораскинув мозгами, я разработал план. Поскольку интернет никогда не спит, каждый день я:

- **писал новый пост.** Непременно. Никакие оправдания мной не принимались.
- **налаживал и развивал отношения в сети.** Я связывался с тремя людьми, репостнувшими мои посты в этот день, выбирая тех, кто казался наиболее влиятельным, интересным, особенным, даже если это означало просто «самый продуманный комментарий». Я отправлял им электронное письмо — заметьте, не твит, — в котором выражал благодарность за внимание. Я намеревался наладить с этими людьми искреннюю связь.
- **создавал сеть.** Я устанавливал контакт с человеком, который мог дать материал для моего будущего поста. Я нацеливался на серьезных людей: руководителей и учредителей компаний, предпринимателей-знаменитостей, людей, пользующихся популярностью и имеющих внушительное количество последователей в сети. Многие из них мне не отвечали. Некоторые отвечали. А кое-кто стали моими друзьями, и я пишу о них в этой книге.

- **добавлял три новых пункта в «список грандиозных заголовков».** Заголовок может радикально улучшить или испортить пост. Отличный пост с ужасным заголовком никто читать не станет, поэтому я много трудился над тем, чтобы понять, что работает у других, и адаптировал их методики.
- **оценивал текущие результаты.** Я следил за количеством просмотров, как и за репостами, лайками и твитами. Я пытался понять, на что реагируют читатели, что их интересует и волнует. Когда пишешь для широкой аудитории, заботишься не о собственном удовольствии, а об удовлетворении аудитории, и единственный способ найти эффективный подход к ней заключается в ее изучении.
- **игнорировал редактора.** Мне нравился мой редактор, но я не хотел пользоваться ее советами, потому что она знала только то, что работало для колумнистов, которых читают максимум триста тысяч человек в месяц. Мне же хотелось утроить эту цифру, следовательно, нужно было подходить к делу принципиально иначе. Мы нередко расходились во мнениях с редактором, и на первых порах я проигрывал. Но как только мои показатели начали расти, я все чаще выходил победителем в спорах и в конце концов мог писать самостоятельно.

Не так уж все сложно, правда? В некотором смысле так и было, потому что я неукоснительно следовал процессу.

- Частая публикация постов позволяла мне быстрее улучшать писательские навыки и повышала шансы на создание «хитовых» постов. Одновременно я создавал из них библиотеку, которую потом могли обнаружить новые читатели.

- Налаживание связей неуклонно расширяло список отличных источников контента.
- Благодаря экспериментам с заголовками я быстро учился делать их лучше и лучше и выработал собственный стиль, который многие стали копировать, из-за чего мне приходилось постоянно его изменять.
- Чем больше постов я публиковал, налаживал связей и экспериментировал, тем больше данных имел возможность оценивать и тем лучше понимал, на что реагируют читатели. В результате моих стараний мои посты читало все больше читателей.

Насколько больше, спросите вы? В первый месяц просмотров было чуть более 35 тысяч. М-да. Но я не опустил руки и упорно продолжал следовать своему плану действий. В следующем месяце просмотров было почти 100 тысяч. Неплохо! А еще в следующем — более 300 тысяч. Совсем неплохо! В следующем месяце мои посты просмотрели 900 тысяч человек. Очень, очень круто!

На пятый месяц один из моих постов стал самым популярным в LinkedIn — его просматривали 2,1 миллиона раз. Последние два года эта цифра составляет в среднем более 1,5 миллиона просмотров в месяц. А ведь я делал день за днем одно и то же, ничего не изменилось в моем образе действий. Процесс все время был одинаковым. Однако результат претерпел существенные изменения, и в некоторой степени изменился я сам. Следование плану помогло мне развить навыки, стратегии и, что не менее важно, уверенность в себе и решимость, требуемые для достижения масштабной цели.

Вы можете подумать: «Ну да, количество просмотров впечатляет, но можно ли назвать это такой уж масштабной целью?» Может, и нельзя. Однако скоро мы с вами обсудим, как один человек, пользовавшийся тем же методом, достиг

такого успеха, какой можно было бы назвать «один на поколение». А сначала предлагаю поговорить о том, как можно достичь цели, которую не назовешь ни практической, ни основанной на конкретных цифрах, притом что большинство из нас хотели бы ее достичь. Словом, как сделать так, чтобы вас любили.

Как ни странно, для налаживания отношений тоже *есть* способ

Друзей никогда не бывает много. Мне уж точно не хватает. И если этой причины недостаточно для того, чтобы стараться нравиться, подумайте о том, что все обычно стремятся вести дела и строить профессиональные отношения с теми, кто им приятен. Нас притягивают люди скромные, милые, вежливые, добрые — короче говоря, располагающие к себе. Если же вы не желаете становиться приятнее только ради того, чтобы налаживать и укреплять взаимоотношения, помните: это полезно для бизнеса, тем более если вы амбициозный, лезущий из кожи, шагающий по головам лидер.

Как люди понимают, нравитесь ли вы им, особенно после того как узнают вас немного лучше? Ответ на этот вопрос часто следует искать в том, чего располагающие к себе люди *не* делают.

Проверьте себя. Когда вы в следующий раз пойдете на дружескую или деловую вечеринку или мероприятие по нетворкингу или окажетесь в ситуации, в которой будете взаимодействовать с людьми в относительно непринужденной обстановке, вспомните этот список. Это руководство по поводу того, чего делать не нужно. Опять же, главное — не думать постоянно о том, как вы хотите нравиться. Пусть это ваша цель, но забудьте о ней и просто выполняйте указания.

1. Не говорите много

Возможно, эта мысль звучит странно, потому что дружелюбные люди, как правило, общительны и открыты. И конечно же, в разговорах нет ничего плохого; но быть дружелюбным и нравиться людям совсем не одно и то же. Располагающие к себе люди уже кое-что знают, но им хочется услышать мнение других. Поэтому они задают вопросы. Они просят рассказать подробности. Их интересуют мысли окружающих, и они демонстрируют это, внимательно слушая. Такое поведение заставляет собеседников чувствовать себя важными персонами. При этом визави кажутся им симпатичными и приятными в общении. И они правы, потому что они такие и есть. За то, что приятные люди дают собеседникам возможность испытывать такие эмоции, те их любят.

2. Не обвиняйте

Друзья совершают ошибки. Подчиненные не оправдывают ожиданий. Поставщики не привозят товары в срок. Легко обвинять других в собственных проблемах. Но мы тоже бываем виноваты. Мы недостаточно хорошо подготовили персонал. Мы не сделали запас продуктов. Потребовали от друга слишком многого.

Брать ответственность на себя, когда что-то пошло не так, как хотелось бы, вместо того чтобы обвинять в этом других, не имеет ничего общего с мазохизмом. Напротив, это путь к расширению круга возможностей, потому что в этом случае мы сосредоточиваемся на том, чтобы в следующий раз сделать что-то лучше или рациональнее. Становясь лучше или умнее, мы располагаем к себе окружающих — но только в том случае, если выполняем и следующее правило.

3. Не старайтесь произвести впечатление

Нас любят не за одежду, машины, имущество, статус или достижения. Это все «атрибуты успеха», которые могут нравиться людям. Однако это вовсе не означает, что им нравимся мы сами.

Конечно на первый взгляд может казаться, что люди к нам расположены, но поверхностное всегда несущественно, а отношения, не основанные на чем-то ценном, нельзя назвать настоящими. Единственный способ построить истинные отношения заключается в том, чтобы перестать производить впечатление и начать быть собой.

4. Не перебивайте

Перебивать других не просто невежливо, таким поведением мы сообщаем собеседнику, что слушаем его не для того, чтобы услышать и понять, а для того, чтобы решить, что *сами* желаем сказать. Хотите нравиться людям? Слушайте, что говорят *они*. Впитывайте то, что говорят *они*. Задавайте вопросы, чтобы убедиться, что вы правильно понимаете *их* точку зрения. Они полюбят вас за это, а вы полюбите их за те эмоции, которые испытываете.

5. Не контролируйте

На работе вы можете быть начальником, нести ответственность, принимать окончательные решения, но за рамками профессиональной деятельности вы управляете только самим собой. Те, кто пытается контролировать других — указывать им, что они должны делать, как должны думать и что чувствовать, обычно считают, что их цели, мечты и даже просто мнение важнее решений, стремлений и мнения окружающих.

Люди обычно симпатизируют тем, кто им помогает. Не указывайте им, что делать. Спросите их, чем вы можете помочь в том, что они хотят получить. И тогда вы не просто будете им нравиться, они вас искренне полюбят.

6. Не капайте на мозги

Люди, привыкшие всех критиковать, как правило, склонны поучать и осуждать других. Чем выше вы поднимаетесь и чем большего достигаете в жизни, тем вероятнее, что вы будете считать, будто знаете все, и станете рассказывать другим все, что, по вашему мнению, знаете. Если вы выражаете свои мысли скорее категорично, чем обоснованно, вас, возможно, услышат, но не прислушаются.

Хотите быстро располагать к себе окружающих? Станьте человеком, которому, несмотря на то что он достиг в жизни определенных высот, удастся вызывать у других чувство, будто они добились успеха.

7. Не зацикливайтесь на прошлом

Прошлое ценно. Мы все должны учиться на своих ошибках, но, научившись, следует их отпустить.

Думаете, легче сказать, чем сделать? Тут все зависит от фокуса. Когда с вами происходит что-то плохое, рассматривайте это как шанс научиться чему-то новому. Когда ошибку совершает кто-то другой, увидите в этом возможность проявить доброту, понимание и прощение. Прошлое — это тренинг, но оно не определяет вас как человека. Обдумайте, что пошло не так, но только для того, чтобы в следующий раз действовать иначе.

Оптимизм, рациональный, обоснованный и оправданный, заразителен. И очень, очень симпатичен в людях. Попробуйте

стать оптимистом. Если хотите подружиться с новыми людьми или укрепить взаимоотношения с друзьями, не сосредотачивайтесь на этой цели, просто используйте описанный выше процесс. Так вы познакомитесь со многими людьми, и ваши беседы с ними будут скорее значимыми, а не поверхностными. Вы дадите многим шанс показать себя, а сами сможете решить, хотите ли вы впустить их в свою жизнь.

К тому же вы научитесь быть более приятным в общении и привлекать людей. В итоге вы выстроите более крепкие отношения, потому что в центре вашего внимания будете не вы, а окружающие. Желание завязать прочные отношения с людьми не приведет туда, куда вы хотите прийти. Туда приведет способность располагать к себе. Иначе говоря, ваш путь, ваш способ достичь цели. И так будет, даже если вы намереваетесь осуществить что-то невероятное.

О пользе забывания: как Джерри Сайнфелд стал *тем самым* Джерри Сайнфелдом

Представьте, что вы хотите стать актером комического жанра. Значит, вам нужен материал — много материала. Не можете же вы год за годом разыгрывать одни и те же интермедии. Вам постоянно нужны новые шутки, новые идеи, новые истории.

Так же как компания Domino's не производит пиццу, а доставляет ее, так и комики не столько актеры, сколько авторы шуток. Качество пиццы не имеет значения, если Domino's не доставила ее вовремя. Если комик не способен писать постоянно, то не важно, насколько хороша его актерская игра.

Допустим, вы молодой Джерри Сайнфелд. И хотя не говорите об этом, мечтаете о карьере комика. Вы понимаете, что

для осуществления вашей мечты вам нужно уметь придумывать отличные шутки, а единственный способ делать это — писать каждый день. Ждать вдохновения? Ни в коем случае. Ждать озарения? Нет, нет и нет. Ожидание ничего не дает. Вам нужно писать — писать каждый день.

И вот, купив большой настенный календарь на целый год, вы вешаете его на самом видном месте. И каждый день, выполнив поставленную задачу (помните, ваша задача — не стать великим комиком, а написать новую шутку?), перечеркиваете дату красным карандашом.

«Уже через несколько дней, — рассказывал Сайнфелд актеру Брэду Исааку, — получается цепочка. А потом ты продолжаешь и видишь, как эта цепочка каждый день становится все длиннее. Тебе нравится видеть ее, особенно когда проходит несколько недель и она становится довольно впечатляющей. И теперь твоя единственная задача — ни в коем случае не разорвать ее»⁴.

Ваша единственная задача — не разорвать цепочку.

Сайнфелд не сосредоточивался на конечной цели — на том, чтобы стать выдающимся комиком. Он не думал о съемках культового телесериала или о том, как заработать, по данным Forbes, 267 миллионов долларов за один год.

Хотите быть Джерри Сайнфелдом в своей области? Повесьте на стену календарь и отмечайте дни. Через несколько дней вы заметите небольшие успехи, а через несколько недель уже не сможете представить себе, что когда-то поступали иначе. И однажды вы поймете, что *здесь* существенно приблизилось к *там*, намного ближе, чем вы могли себе представить раньше. Если делать все правильно, это непременно случится.

Глава 3

Цель должна определять действия

Позже я опишу стратегии, которые позволяют наслаждаться процессом достижения успеха, а иногда даже любить все эти действия. Вы даже не представляете, как изменится ваш взгляд на путь к успеху, после того как вы увидите результаты своих усилий. А пока начнем с того, что именно *нужно* делать.

Еще раз вспомним о походе по Аппалачской тропе. Необходимо разработать план ежедневного преодоления восемнадцати километров и четко его придерживаться. Через 180 или чуть больше дней вы достигнете своей цели.

Допустим, вы хотите похудеть на 18 килограмм. Составьте план, согласно которому будете каждый день потреблять на 300 калорий меньше, чем расходуете, и четко

придерживайтесь его. Через 466 дней вы достигнете цели. Фокус на похудении почти на 20 килограмм или на количестве дней, которые на это уйдут, служат прекрасным примером грандиозности поставленной цели в самом начале пути.

Возможно, вы хотите написать книгу. Составьте план, и пишите тысячу слов в день, придерживаясь его, и через 70–80 дней (в зависимости от целеустремленности) вы достигнете своей цели. Как, по-вашему, я написал книгу? Если бы я начинал каждый день с мысли об этом, то наверняка бросил бы все уже через несколько дней. Однако я начинал с того, что думал о том, как написать сегодня раздел о том, что чем меньше рассказываешь о своих целях, тем выше вероятность их достижения. Меня не беспокоил объем всей книги. Я применил метод Сайнфелда и думал о том, чтобы, как поет Fleetwood Mac, «никогда не порвать цепь». Меня волновало только выполнение задачи на день.

Иными словами, если говорить о плане действий, то здесь вы не выбираете, что *хотите* делать, а выбираете цель. И после этого ваше желание уже не имеет значения. Важно то, что *нужно сделать для достижения цели*. Вы не можете заканчивать каждый прием пищи десертом и при этом худеть. Может быть, только теоретически, хотя этот способ очень сложный. Вы не сможете пройти гонку в триатлоне, если не тренируетесь в беге, езде на велосипеде и плавании. Пожалуй, только теоретически, да и то на это у вас уйдет не меньше недели. Вас не повысят, если вы не будете работать больше и лучше остальных сотрудников. Хотя и такое теоретически возможно. Но разве не приятнее получить повышение по заслугам, а не в результате интриг? Так что если вы не готовы потрудиться ради достижения своей цели, лучше не начинайте.

Как создать успешный план действий и следовать ему

Если у вас возник соблазн пропустить этот раздел, не делайте этого. Процесс достижения цели — это главное.

Кстати, сама разработка успешного плана действий мотивирует. К тому времени, как составите «карту» своего пути к цели, вы получите высокую мотивацию для старта. Если вы ленились и откладывали дела на потом, то всплеск мотивации, который вы почувствуете в ходе эффективного создания успешного плана действий (я знаю: мои слова звучат как «масло масляное», тем не менее в них есть правда), заставит вас сгорать от нетерпения.

Правда-правда. Просто попробуйте, а потом сообщите мне, если я был неправ. Так действуют наши успехи, даже маленькие и незначительные.

Обсудим этапы создания успешного плана действий.

1. Определите цель

Простоты ради допустим, что вы решили бежать марафон. Я пишу о простоте, потому что разработать режим для развития узких, нишевых навыков довольно сложно. К счастью, очень легко найти планы тренировок для марафона. Наберите в строке поиска «подготовка к марафону» и мгновенно получите десятки результатов: программы для начинающих, для продвинутых бегунов и тому подобное.

2. Не волнуйтесь о том, что примете неверное решение, выберите относительно перспективный план действий

Для начала выберите шаги, соответствующие вашему уровню подготовки. Не думайте о том, какая программа

подготовки лучше — у вас все равно нет возможности это определить. Поиск лучшего варианта — не просто напрасная трата времени, но и гарантия того, что, столкнувшись с трудностями в реализации своего плана, вы тут же начнете сомневаться в правильности своего выбора. Просто возьмите какую-нибудь программу — если уж она попалась среди первых результатов поиска, значит, она не так и плоха.

3. В случае необходимости доработайте план действий с учетом своих потребностей

Предложение «На этой неделе три дня бегать трусцой», написанное на листе бумаги для записок, планом не считается. Что означает «бегать трусцой»? В какие дни вы будете бегать? Сколько километров? С какой скоростью?

Описание должно выглядеть примерно так:

Понедельник: пробежка — 2 километра.

Вторник: растяжка (перечислить) в течение 20 минут.

Среда: пробежка — 2,5 километра.

Четверг: прогулка в течение 45 минут со скоростью 5 километров в час.

Пятница...

В правильном плане действий четко указано, что нужно сделать на каждом этапе. Таким образом, вы точно знаете, что делать, и точно знаете, когда достигли того, чего должны были достичь.

Скажем, вы собираетесь расширить клиентскую базу. «Ежедневно обзванивать трех потенциальных клиентов» — конкретный план. Если же вы хотите получить продвижение по службе, то «добровольно вызваться в межведомственную команду по внедрению улучшений» — это тоже конкретный план. Если вы хотите получить диплом о высшем

образовании, то «заниматься по два часа в день и пройти тестирование» тоже будет планом.

Постановка четкой и конкретной цели на каждый день означает постоянную обратную связь: вы либо сделали то, что запланировали (отлично!), либо не сделали этого (ай-ай-ай!).

4. Пересмотрите свой график

При подготовке к марафону придется много бегать, особенно по мере того, как ваша физическая форма улучшится, а вы обретете силу и выносливость. Вам также понадобится регулярно выполнять комплекс силовых упражнений и упражнений на растяжку мышц. Все это требует времени, а высвобождение такого времени изменит ваш режим дня.

Может, вы перестанете поднимать штангу. Или начнете раньше вставать по утрам. Или перестанете следить за жизнью семейства Кардашян. Как бы там ни было, что-то, а возможно, и многое придется изменить. Я, например, ради написания этой книги полностью переработал ежедневный, еженедельный и ежемесячный график. Писательство, выступления, консультации, занятия спортом, время для общения с семьей — пришлось изменить очень многое. А как же иначе?

Посмотрите на свой план и подумайте, какие изменения нужно внести в повседневную жизнь, чтобы вы могли ему следовать. Без этого вы никогда не добьетесь успеха.

5. Составьте ежедневный план

Это просто. Возьмите план подготовки к марафону, который нашли в интернете, и перенесите его на календарь. Например, первая неделя может выглядеть так:

Воскресенье: прогулка в течение 30 минут.

Понедельник: отдых

Вторник: пробежка — 2 километра.

Среда: пробежка — 5 километров.

Четверг: пробежка — 2 километра.

Пятница: отдых.

Суббота: пробежка — 5 километров.

Проверьте, как этот план соотносится с вашим новым порядком дня, и убедитесь в его осуществимости.

6. Следуйте плану

Возможно, в первый раз вы не смогли пробежать пять километров и пришлось часть дистанции не бежать, а идти. Ничего страшно, просто убедитесь, что преодолели запланированные пять километров.

И главное, не сравнивайте себя с другими бегунами. Не думайте о том, бежите ли вы так же быстро, как, скажем, сосед. Вполне вероятно, вам до него далеко. Не думайте о том, изменилось ли ваше состояние со студенческих времен, поскольку оно *наверняка* изменилось. Значение имеет только то, что вечером вы сможете поставить галочку рядом с задачей, вписанной в эту дату. И это единственное сравнение, которое должно вас волновать. Когда же вы проставите все галочки, непременно поздравьте себя с этим. На этом этапе важно последовательно выполнять план.

Постановка цели еще не означает, что вы должны пойти на все ради ее достижения. Если вы собирались пробежать пять километров и на полпути почувствовали острую боль в колене, не перевозмогайте ее. Сократите пробежку. Хотя вы и не пробежали пять километров, на пробежку-то вы отправились, а калечиться не стоит.

Небольшие неудачи неизбежны, но если не пропускать запланированные пробежки, то со временем ваша физическая форма улучшится. Так что, если вы чувствуете боль и при этом понимаете, что, как гласит поговорка, без осторожности не бывает доблести, у вас есть все основания быть вдвойне довольным собой: вы не пропустили тренировку и приняли разумное краткосрочное решение, которое приближает вас к долгосрочной цели. Двойная победа!

7. Устраняйте нестыковки в распорядке

Как бы вы ни старались спрогнозировать будущее, на практике измененный распорядок не всегда будет работать. Возможно, у вас не получится отказаться от некоторых обязанностей по дому или вы не всегда сможете уходить пораньше с работы, чтобы посещать спортзал. *Что-то из задуманного не получится.* Что в таких случаях обычно страдает в первую очередь? Правильно, ваш план достижения цели.

Не сдавайтесь, попробуйте устранить проблему. Наверняка для этого найдется способ. Просто имейте в виду, что иногда придется отправиться на пробежку в одиннадцать вечера, или взять работу на дом, или раньше встать, чтобы закончить проект. Ведь вы никогда не пропускаете тренировки, не подводите коллег и не упускаете благоприятные возможности (подробнее об этом поговорим далее).

8. Результаты варьируют, адаптируйтесь соответственно

Не вносите изменений в план действий лишь потому, что устали, вам лень или скучно. Изменяйте его только ради повышения вероятности успеха.

Большинству людей с возрастом требуется больше времени для отдыха после тренировок; тело уже не так быстро восстанавливается после интенсивных и продолжительных занятий спортом.

При подготовке к «Гран-Фондо» мой первоначальный план — разработанный Иеремией Бишопом, профессиональным велогонщиком, с которым я не собирался спорить, — предусматривал три дня отдыха каждую неделю. Через месяц мы решились на эксперимент: в течение нескольких недель я тренировался по шесть дней в неделю. К удивлению, при таком подходе моя выносливость и скорость росли быстрее, чем по первоначальному плану. Теперь-то я знаю, почему: как показали проведенные позже тесты, моя способность к восстановлению относительно велика.

Каждый человек восстанавливается по-своему. Как все по-разному реагируют на стресс, так спортсмены по-разному реагируют на стратегии восстановления. Мне, например, лучше отдыхать меньше; другим требуется больше времени для отдыха.

В начале тренировок я об этом не догадывался. Да и *не мог* это знать. Как и вы. Поэтому непременно дождитесь момента, когда сможете оценить реальный результат, и только после этого изменяйте план действий. Не думайте, что знаете, что для вас лучше, пусть вам это *покажут* факты. Они покажут, если вы будете достаточно внимательны.

Далее мы с вами рассмотрим один пример, который миллионы людей в силах понять и использовать в своих целях. Однако, имейте в виду, это всего лишь пример. Может, вы не собираетесь худеть.

Я описываю ежедневный контрольный перечень, а кому-то больше подходят еженедельные графики. Благодаря этому можно при необходимости адаптировать расписание, совсем

чуть-чуть, и оставаться на нужном пути. Кому-то удобнее составлять ежедневный контрольный список: если нужно точно знать, что делать сейчас, потом и далее. Ежедневный перечень — наилучший способ не сходить с дистанции. Что вам подходит больше?

Если вы новичок в разработке плана и следовании ему, используйте ежедневный контрольный перечень. Тогда каждый раз, ставя в нем галочку, вы сразу же почувствуете подъем мотивации от маленького успеха — и будете с новыми силами трудиться над тем, чтобы поставить еще одну.

Хотите похудеть на пять килограмм за один месяц? Это возможно!

Спросите хоть две тысячи человек, и половина из них скажет, что хотели бы немного похудеть. Спросите две тысячи целеустремленных, решительных людей с сильной волей, и многие скажут, что хотели бы похудеть быстро. Несмотря на мое удивление, удивляться, по всей вероятности, тут нечему.

Мне предстояло выходить на сцену, как вдруг организатор бизнес-конференции переполошился. Оратор, который должен был выступить после меня, опаздывал из-за проблем с вылетом в аэропорту.

«А вы не сможете потянуть время еще минут сорок пять? — спросили меня. — Может, устроить сеанс вопросов и ответов?» Я не фанат подобных мероприятий, потому что многие вопросы, как правило, очень специфичны, стало быть, ответы на них неинтересны всем слушателям. Поэтому по окончании презентации я попросил аудиторию предложить темы для обсуждения. Ассистент вывел все предложения на гигантском экране, расположенном

за моей спиной, после чего аудитория аплодисментами проголосовала за самые интересные темы. Как думаете, какая тема победила? Не увеличение капитала. Не поиск инвесторов. Не как стать успешным лидером, или нанимать эффективный персонал, или максимально использовать творческий потенциал сотрудников. Нет, нет и нет. Тематический фаворит — это как похудеть на пять килограмм за один месяц.

Как я уже сказал, скорее всего, не стоило удивляться. Миллионы людей пытались похудеть, но так и не смогли сбросить вес.

Прежде чем мы начнем говорить об этом, хочу обратить ваше внимание на то, что я не диетолог и не сертифицированный специалист по лечебной физкультуре. У меня нет никаких лицензий и грамот. Но я знаю способ, который работает, потому что сам менее чем за месяц похудел с 80 до 75 килограмм.

Итак, вот что я рассказал аудитории.

Мой успех не основывался на конкретной программе похудения или ее деталях. Я не придумал новомодную диету, не нашел волшебного способа «обмануть» организм, не выработал новаторской стратегии, которая привела к потере веса, потому что все это полная и абсолютная ерунда. Мой успех был основан на создании такого плана действий, который, я был уверен, позволит мне достичь цели *при условии его четкого соблюдения*.

Дело не в мечте. Не в надеждах. Не в поиске легких путей, поскольку они не работают. Я составил эффективный план, и после того, как сделал это, успех был неминуем. Все, что мне нужно было делать, — придерживаться плана. Я поставил цель, положил ее в основу плана действий, тут же забыл о ней и каждый день думал исключительно о том, что нужно сделать сегодня, чтобы план выполнялся.

1. Устроить разгрузочный день

Честно говоря, я не сторонник разгрузок и постов, но в течение суток только пить воду — отличный способ отказаться от своих привычек. Я объединил первый день похудения с запланированной ранее колоноскопией. Почему бы не зайти сразу с двух концов? Ой, кажется, звучит двусмысленно. По утверждению некоторых специалистов, время от времени голодать полезно. В ходе однодневного голодания желудок немного сокращается, и когда опять начинаешь есть, насыщение наступает быстрее, следовательно, съедаете вы меньше.

Прекратите есть сегодня в восемь вечера, а завтра пейте только воду. А следующий день начните со здорового завтрака. Думаете, не сможете прожить один день без еды? Сможете. Это не так уж трудно. Кстати, скорее всего, за этот день вы похудеете примерно на полкило, а это отличный старт.

2. Каждый день начинать с зарядки

Да-да, включая субботу и воскресенье. Необязательно заниматься ею долго. Достаточно двадцати минут умеренной кардионагрузки. В результате вы начнете день бодрым, и позже вам будет меньше хотеться перекусить, так как вы будете знать, что из-за этого ваши утренние усилия потрачены впустую. Как показывают исследования, двадцать минут физкультуры улучшают настроение на целых двенадцать часов. Тройной выигрыш!

3. За 15 минут до каждого приема пищи съедать четыре миндальных ореха

Уверен, этому факту можно найти научное объяснение. Проверено мной: если я съедаю четыре миндальных ореха

за 15 минут до еды, то чувствую себя менее голодным и поглощаю гораздо меньше пищи. Кроме того, немного полезных жиров полезно для здоровья.

4. Выпивать стакан воды перед каждым приемом пищи

Кроме того что пить больше воды полезно для здоровья, вы частично заполняете желудок и быстрее почувствуете себя сытым.

5. Всегда прекращать есть, как только почувствуете насыщение

Часто мы едим просто из-за того, что вкусно. Следовательно, мы продолжаем есть, после того как насытились. Избыточное питание — одна из причин лишнего веса. Обращайте внимание на сигналы тела и прекращайте есть, как только почувствуете себя сытыми.

Если вы едите слишком быстро, то не успеваете получить сигнал о насыщении. Старайтесь есть медленнее, чем обычно. Через несколько дней желудок приспособится к новому способу питания и приступы голода станут намного слабее. Так вы сбросите предыдущие «настройки» восприятия насыщения.

6. Отказаться от белого

Мука и сахар — наши злейшие враги. А значит, такие продукты, как белый хлеб, печенье, макароны, белый рис и картофель надо исключить из рациона. То же самое относится и к «белым жирам», таким как сливочное масло и твердый сыр. Замените все белое овощами, фруктами и полезными постными белками из бобовых, рыбы, тофу и курицы. Только

благодаря этим ограничениям вы потеряете около килограмма — как минимум.

7. Всегда есть только здоровую пищу

Такое легче сказать, чем сделать, думаете вы. А вот и нет! Это легко сделать. Включите в рацион постный белок (рыбу, птицу, яичные белки) с двумя порциями овощей либо одной порцией овощей и порцией фруктов.

Потребуется ли такое нововведение дополнительного планирования? Разумеется. Ежедневно продумывайте, что будете есть завтра, и по мере возможности заранее покупайте продукты и готовьте еду. Когда наступит время трапезы, вам не придется принимать решение о том, что же есть; вы просто съедите то, что и собирались.

Решения — это «убийцы» изменений в поведении, поэтому постарайтесь сделать так, чтобы в процессе реализации плана действий не пришлось их принимать.

Кстати, обратите внимание на то, что вы по ходу дела не ведете подсчет калорий; я лично этого не делал. Если вы едите здоровую пищу и не добавляете в нее много сливочного масла, заправок, соусов и тому подобного, калории заботятся о себе сами. Кроме того, вы уже знаете, какие продукты вам не следует есть, для этого не нужна специальная компьютерная программа для подсчета калорий.

8. Позаботиться о перекусе

Потребляя за один прием пищи меньше еды и отказавшись от «белых продуктов», вы, конечно же, периодически будете чувствовать голод. В качестве полуденного перекуса можно съесть протеиновый батончик: просто и удобно, можно есть на ходу. Перекус в целях утоления голода полезен, в отличие от перекуса, ради того чтобы что-то жевать.

9. Сжигать около 500 дополнительных килокалорий в день

Обращаю ваше внимание на слово «дополнительных». Иными словами, если вы и раньше занимались спортом, эти калории уже учтены и играют роль в вашем весе, поэтому нужно сжигать больше калорий. Каким образом? Выбирайте сами. Но имейте в виду, что, если вы не безумец, изнуряющий себя тренировками до полусмерти, то для сжигания 500 килокалорий вам понадобится физическая активность в течение хотя бы одного часа в день. Часовая прогулка быстрым шагом со скоростью пять километров в час съест от 300 до 400 килокалорий, в зависимости от вашего веса.

Я предпочитаю сжигать калории на велосипеде. Если я проезжаю 25–30 километров в час и включаю в дистанцию пару-другую крутых подъемов, то легко сжигаю от 700 до 800 калорий в час. Что выберете вы, решайте сами, но непременно выполняйте все, что запланировали. Сжигая дополнительно 500 килокалорий в день — при условии, что вы не увеличиваете потребление еды, — к концу месяца вы сбросите килограмма полтора и с меньшей вероятностью будете переедать во время приема пищи, потому что не захотите, чтобы тяжелый труд, который вы уже вложили в похудение, пропал напрасну.

Существует множество калькуляторов для подсчета сжигаемых в ходе упражнений калорий. Выберите один из них, а также вид физической активности — и вперед.

10. Жутьничать с умом

Любите сладкое? Вот и я сладкоежка. Но сладости — это вкус, а эту потребность можно удовлетворить довольно быстро. Например, иногда после еды я медленно-медленно, по одному съедал три или четыре шоколадных чипса.

Калорийность их была ничтожна, а вкус неповторим, и я чувствовал себя чуть менее похожим на постящегося монаха.

11. Вести дневник питания

Эффект Хоторна* действует! Зная, что за нами наблюдают, мы инстинктивно меняем поведение. В нашем случае вы сами будете за собой наблюдать. Записывая все, что вы съедаете, вы удерживаете себя от бездумного жевания и неправильной оценки, а мы недооцениваем количество съеденной пищи. Так что записывайте все, что съели, а в конце дня суммируйте калорийность. Так вы будете потреблять на 400–500 килокалорий меньше, чем до того, как начали худеть, что к концу месяца выльется в два сброшенных килограмма.

12. Отмечайте конец каждого этапа

Заметьте, я сказал: отмечайте конец каждого этапа, а не прогресс. Главное — сосредоточиться не на цели, а на плане действий. Составьте график и проставляйте галочку напротив каждого пункта после прохождения очередного этапа.

Утренняя зарядка: галочка.

Миндаль перед едой: галочка.

Стакан воды перед едой: галочка.

Остановка при первых симптомах насыщения: галочка.

Отказ от «белых продуктов»: галочка.

Здоровая пища: галочка.

«Умный» перекус: галочка.

Сжигание 500 килокалорий дополнительно: галочка.

Жульничество с умом: галочка.

* Хоторнский эффект — условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к предмету приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату. Участники эксперимента действуют более усердно, чем обычно, только потому, что осознают причастность к эксперименту. *Прим. ред.*

А что, если вы пропустите галочку-другую? Конечно, не настанет конец света, но это повод для корректировки распорядка, чтобы вы удостоверились, что завтра поставите все галочки. Я, например, скоро понял, что еду нужно готовить накануне вечером, чтобы ничто не застало вас врасплох. Я также купил целую коробку протеиновых батончиков и большой пакет миндаля; они лежали в моем рюкзаке, я никогда не выходил без них из дома.

Поскольку мой график, как и ваш, должно быть, часто непредсказуем, чтобы быть абсолютно уверенным, что вы каждый день сделаете зарядку, нужно раньше вставать и начинать с нее день. Для разминки я давал себе 20 минут кардионагрузки, после чего катался на велосипеде или бегал. Хотя вставать рано, конечно, трудно, тем не менее всегда выполнять поставленную задачу очень приятно. В конце каждого дня я был доволен собой, потому что выполнял и все остальные задачи, четко следуя плану и достигая всего, что я наметил на день.

Похудеть на пять килограмм за один месяц? Через несколько дней эта задача стала вполне решаемой. Я знал, что если продолжать работать по плану, я добьюсь этого. Каждый день на шаг приближал меня к цели. Мне нужно было только разработать план и ежедневно выполнять его — и успех стал неизбежен.

Неминуемое достижение успеха — лучший результат, и это несомненно случится, если поставить перед собой цель, забыть о ней и сосредоточиться на деле. Разумеется, если вы составили план, который приведет вас к цели. Легко угодить в ловушку мечты и проигнорировать неосуществимость плана — например, если вы хотите стать мультимиллионером.

Хотите разбогатеть? Вперед!

На прохождение всех этапов подготовки к марафону требуются месяцы упражнений. На все этапы похудения на пять килограмм уйдет месяц. А сколько времени нужно потратить, чтобы сказочно разбогатеть? Много лет. Стать богатым, какой бы смысл вы ни вкладывали в это понятие, — вероятно амбициозная цель. Ее можно назвать целью жизни.

Как же ее достичь? Допустим, вы хотите иметь 50 миллионов долларов. Скажете, подобное неосуществимо? Почему же? Вполне реалистичная цель. И происхождение в данном случае не играет никакой роли. Опыт, образование и связи, конечно, важны, но это необязательные условия. Десяткам тысяч людей из самых разных слоев общества удалось добиться такого благосостояния. Значит, эта цель осуществима, однако миллионы людей, которые надеются разбогатеть, выбирают нереалистичный *подход*, который никогда не приближит их к цели.

Конечно же, деньги не самое важное в жизни. Как сказал первый американский миллиардер Джон Рокфеллер, «если ваша единственная цель — разбогатеть, вы никогда ее не достигнете». Очень верная мысль. Если вас волнуют только деньги, вам никогда не будет достаточно, сколько бы вы ни зарабатывали. Хотя все мы определяем и оцениваем успех по-разному — а как же иначе? — большинство людей включает богатство в свою формулу успеха.

Лучший способ определить правильный план действий по достижению определенной цели — изучить опыт людей, которые ее уже достигли. Зачем изобретать колесо, не правда ли? Посмотрим, к чему они пришли, и вернемся к тому, с чего они начинали. Для этого воспользуемся документом «400 индивидуальных налоговых деклараций физических лиц, отчитавшихся о наибольшем скорректированном валовом

доходе». Этот отчет время от времени публикует Налоговая служба США. Документ столь же захватывающий, как и его название; статистическое подразделение этой Службы явно одно из тех мест, куда радость и веселье приходят умирать. Однако если вы хотите разбогатеть, то в ворохе диаграмм и таблиц найдете много полезной информации.

На момент написания этой книги последний отчет, который мне удалось найти, был опубликован в 2009 году. Это время и мне, и вам кажется страшно далеким, однако наше правительство, очевидно, считает эти данные вполне актуальными.

Так вот, чтобы попасть в топовые четыре сотни, в 2009 году нужно было иметь скорректированный валовой доход в размере 77,4 миллиона долларов. И это минимум. Средний доход в списке составлял 202,4 миллиона долларов.

И самое интересное то, *как* эти 400 лидеров заработали свои капиталы.

- Заработная плата: 8,6 процента.
- Банковский процент: 6,6 процента.
- Дивиденды: 13 процентов.
- Партнерства и корпорации: 19,9 процента.
- Прибыль от прироста капитала: 45,8 процента.

Топ-группа в среднем владела 92,6 миллиона долларов в форме прибыли от прироста капитала. Это 16 процентов от суммарной прибыли из этого источника, о которой отчитались *все* налогоплательщики страны. Прodelав несложные вычисления, вы поймете, что разговоры об одном проценте американцев, которые контролируют львиную долю национального богатства, популярные несколько лет назад, все же некоторое преувеличение.

Какие выводы очевидны?

- Работа за зарплату не сделает вас богатым.
- Как и исключительно надежные и безопасные инвестиции.
- Как, впрочем, и инвестирование только в крупные компании.
- А вот владение одной или несколькими компаниями, пусть даже частично или в партнерстве, не только позволяет создать надежный фундамент для приобретения богатства, но и, возможно, однажды принесет вам огромный куш.

Последнее подтверждается данными. С 1992 года в упомянутый выше список в общей сложности вошло более 3800 налогоплательщиков, но только 27 процентов из них входили в него более одного раза и только 2 процента — десять и более раз.

Что, если вы не доверяете данным налоговой службы?

Ну и ладно, тогда посмотрите топ-десятку ежегодного списка миллиардеров журнала Forbes. Кого мы там видим? Все те же лица. Билл Гейтс. Уоррен Баффет. Ларри Эллисон. Дэвид и Чарльз Кох. Коллекция имен Уолтонов из империи Walmart. Шелдон Адельсон, причем это доказывает, если вам, конечно, нужны доказательства, что в казино не выигрывает никто, кроме казино. Все предприниматели. Я просмотрел этот список до двухсотых пунктов, но так и не нашел в нем ни одного наемного работника, после чего мне стало совсем скучно и я бросил это занятие.

Очевидно, богатство и деньги — результат щедрого инвестирования в себя и в других, готовности рисковать, делать правильно сотни мелочей, а затем по-настоящему правильно делать одно или два больших дела.

Счастливее и здоровее

Забавно: я разговаривал с десятками успешных предпринимателей, и все они делают одно и то же. Беседовать о финансовой стороне предпринимательской деятельности — стратегиях выхода на рынок, доходах, первичном размещении акций, вечно популярном обналичивании — им, конечно, интересно, но не так уж сильно. Однако стоит заговорить о жизни предпринимателя, о том, каково чувствовать себя предпринимателем, у всех загораются глаза. С невероятным энтузиазмом эти люди рассуждают о сложных вызовах, ответственности и миссии, цели и чувстве удовлетворенности, восторге от работы с командой единомышленников, удивительном ощущении силы и власти над судьбой. Так бывает каждый раз.

Оживляются люди, которые всего добились сами, люди с большими мечтами, но небольшими прибылями — по крайней мере, пока. В не меньшей степени озаряются и лица успешных предпринимателей вроде Джоэла Гаскойна, который помог расширить стартап Buffer, превратив его из крошечного проекта в процветающий бизнес с талантливой командой, отличными доходами и значительным инвестиционным капиталом. Загораются глаза невероятно успешных предпринимателей, таких как Скотт Дорси, который вывел компанию ExactTarget из гаража на первичное размещение акций, а затем еще и довел ее до выкупа Salesforce.com, или Дхармеш Шах, соучредитель HubSpot, превративший свою фантазию о будущем маркетинга

в акционерную компанию с рыночной капитализацией свыше двух миллиардов долларов.

Все предприниматели оживляются, стоит только заговорить с ними о том, что значит *быть* предпринимателем, потому что так они чувствуют себя живыми. Они могут сами прокладывать свой курс, самостоятельно принимать решения, совершать ошибки — открывать любые горизонты, не только финансовые, но и (для них это почти всегда намного важнее) личностные.

Невероятно успешные или едва оторвавшиеся от линии старта, они не просто основывают бизнес, а *становятся* кем-то — становятся предпринимателями. И они уже чувствуют себя богатыми, независимо от доходов и прибылей.

Если эти люди мечтают иметь много денег, они тоже на правильном пути, потому что, за исключением некоторых редких финансовых озарений, никому не гарантированных и непредсказуемых, единственная реальная возможность сколотить миллионы — открытие собственного бизнеса. Это может быть бизнес по продаже товаров или услуг. Или внутридневная биржевая торговля. Или бизнес по превращению в актера, музыканта, художника, писателя или представителя любой другой из целого ряда профессий, в которых человек работает на себя. (Несмотря на то что актеров нанимают и, по сути, они работают на кого-то, в действительности это не так. Актеры, как и музыканты и другие представители индустрии развлечений, работают на *себя*.)

Единственный способ стать богатым состоит в том, чтобы открыть свое дело, даже если поначалу это будет лишь маленький приработок на стороне. Даже если поначалу это будет чуть больше, чем хобби. Никакой другой подход не сделает вас богатым.

Если вы хотите сколотить состояние, но отказываетесь бросать работу или не желаете проводить вечера и выходные, работая над потенциальным делом, такой подход вряд ли можно назвать перспективным. Предположим, ваша цель — иметь два миллиона долларов на банковском счете. Если вы зарабатываете 50 тысяч долларов в год (а это очень хорошая заработная плата) и не тратите ни копейки, да еще умудряетесь не платить налоги, то для того, чтобы накопить желаемую сумму, вам все равно потребуется сорок лет. Такую цель не назовешь неосуществимой, а вот подход — да, нереалистичен.

Может быть, вы хотите владеть десятками миллионов долларов. Но если вы не намерены ради этого трудиться над созданием чего-то нового, не такого, как у других, если вы не пытаетесь сделать нечто цукерберговское, то ваша проблема не в цели, а в подходе. Вы не настроены на поиск нового способа удовлетворения почти универсальных потребностей людей, не нацелены на создание чего-то в духе Netflix, значит, ваша проблема не в цели, а в подходе. Бессмысленно надеяться стать миллионером, открыв очередной ресторанчик в своем квартале. Вы не можете остановиться на этом, придется построить сеть ресторанов. Нельзя просто открыть небольшой бутик в центре города — нужно построить торговую онлайн-империю. И если вы расстроились из-за того, что прочитали, и считаете, что я топчу вашу мечту, хоть вы не сделали даже первого шага на пути к ней, вы ошибаетесь. Эта идея невероятно расширяет круг возможностей. Если вы желаете разбогатеть, знайте: способ *есть*. *Существует* способ достичь огромной цели, какой бы грандиозной она ни была. Особенно если воспользоваться силой языка, чтобы остаться на выбранном пути.

«Я так не делаю» — волшебные слова, помогающие не сбиться с курса

Я знаю, о чем вы сейчас думаете. «Все это замечательно. Только вот как придерживаться плана действий на протяжении месяца, если мне трудно просидеть на диете даже один день?» Хороший вопрос. Изменить свои привычки, особенно если для этого понадобится отказаться от привычного образа действий, чрезвычайно трудно.

Большинство людей, пытавшихся изменить свой подход к питанию и заниматься спортом, медленно теряют мотивацию и сдаются — а все потому, что они не научились отказывать себе. Это один из сложнейших моментов следования плану, или выработки новой привычки, или попытки попробовать что-то новое и трудное — сказать «нет» самому себе. Вы не хотите делать перерыв в тренировках, но не можете отказать себе в отдыхе. Вы хотите перестать уминать десерты, но не можете отказаться от сладкого. Вы хотите пробежать больше, но чувствуете усталость и сдаетесь, даже не пытаясь сказать себе «нет». В итоге вы делаете то, чего не планировали, или не делаете того, что планировали.

Как научиться говорить себе «нет»? Это очень легко. Перестаньте говорить «я не могу» и начните говорить «я не буду это делать», «я так не делаю». Этот способ работает, его эффективность подтверждена наукой. В ходе одного исследования ученые предложили одной группе участников простой соблазн с указанием в решающий момент сказать себе: «Я не могу этого сделать», а другой группе дали указание говорить: «Я так не делаю». И что же случилось дальше?

- Участники эксперимента из первой группы поддавались соблазну в 61 проценте случаев.
- Вторая группа поддалась соблазну в 36 процентах случаев.

Замечательно, не правда ли? Но это еще не все. Те же исследователи провели еще один эксперимент. Участников попросили поставить личную долгосрочную цель относительно здоровья и самочувствия. Потом, когда начальная мотивация снизилась, как обычно бывает, первой группе дали указание говорить: «Я *не могу* пропустить тренировку», а второй: «Я *не пропускаю* тренировок». (Была еще и контрольная группа, которой не предлагали никакой стратегии.)

Спустя десять дней исследователи обнаружили:

- Из десяти членов контрольной группы *трое* продолжали идти к своей цели.
- Из десяти членов группы «я не могу» *один* продолжал идти к своей цели.
- Из десяти членов группы «я так не делаю» *восемь* продолжали идти к своей цели.

Результаты группы «я не могу» были хуже, чем группы «я так не делаю». Первая группа оказалась менее эффективной даже по сравнению с контрольной. Почему? По словам исследователей, «второй подход более убедителен, чем первый, потому что первый предполагает более высокую степень осуждения себя. Восприятие осуждения опосредованно влияет на убедительность отказа»¹. Проще говоря, на языке, понятном не только ученым, фраза «я не могу» предлагает нам выход из ситуации. «Конечно, я могу, но не в этот раз. Ну ясно же, почему. Потому что я не могу. Хотя... Хм.

Вероятно, надо напрячься, но ведь я только сейчас, всего разок расслаблюсь».

Какая из следующих фраз, с вашей точки зрения, звучит более мощно, убедительно и вдохновляюще?

- «Я не могу пропустить сегодня тренировку» или «я не пропускаю тренировок»?
- «Я не могу сделать вам скидку» или «мы не делаем скидок на наши продукты»?
- «Я не могу это успеть, уж извините» или «я не буду этого делать, так как в моем календаре все расписано по минутам»?

«Я не могу» звучит вяло и нерешительно, потому что основано на внешних причинах. «Я не буду делать» и «я так не делаю» словно кирпичная стена, о которую можно лоб разбить, потому что эти слова исходят из глубины души. Это часть того, кем вы себя считаете. Да это вы и есть. И сила этих слов распространяется как на ваш настрой, так и на впечатление, которое вы производите.

1. Вы не должны оправдываться перед собой

«Я не пропускаю тренировок» или «я не ем фастфуд». Говоря, что вы чего-то не можете, вы начинаете искать себе оправдание и причины, по которым вы это все-таки можете сделать. А когда говорите, что вы так не поступаете, начинаете искать гарантии своих слов, потому что именно так поступает человек, которым вы *стали*. Вы *уже сейчас* таковы.

Используйте силу языка, чтобы превратиться в того, кем вы хотите быть. Пользуйтесь силой языка для создания новой, лучшей идентичности.

2. Вы производите впечатление более уверенного в себе человека

«Мы не делаем скидок на наши продукты». Возможно, вы не хотите предлагать скидки, потому что от этого пострадает прибыль, а участие в ценовой конкуренции слишком рискованно. На этот путь вы не можете стать. Вместо того чтобы говорить, неуверенно, как будто извиняясь, «прошу прощения, но мы не можем больше снижать цену», скажите твердо и решительно: «Мы не делаем скидок на наши продукты». А затем либо храните молчание в ожидании реакции, либо переведите разговор на то, что вы *все же готовы* сделать для клиента, — например, ускорить товарооборот, продлить срок оплаты, поделить крупный заказ на мелкие партии.

Произнесите слова «я так не делаю», чтобы не обсуждать то, что не желаете менять, и переходите к условиям, которые вы готовы обсудить.

3. Ваши решения реже вызывают негативную реакцию

«У меня сейчас нет времени». Предположим, знакомый вашего знакомого говорит: «Я бы хотел начать работать в твоей сфере. Давай встретимся за кофе, и ты мне что-нибудь посоветуешь». Вам хотелось бы принять его предложение, но иногда это бывает невозможно. В ответ на слова «извини, сейчас не могу» вы наверняка услышите: «Обещаю, это займет всего минуту. Для меня это так много значит». И вот вы в ловушке. Вы либо согласитесь встретиться, либо еще раз откажете и будете выглядеть неприятным человеком. В любом случае вы в проигрыше.

Поэтому скажите: «Извини, у меня точно нет времени следующие несколько недель. Дай мне свою визитку. Возможно,

я смогу что-нибудь придумать». В этом случае вы впоследствии можете сказать «да», если примете такое решение, — но уже исключительно на своих условиях.

«Нет», которое должны говорить все

«Меня не волнует, что думают другие». В большинстве случаев нас должно волновать мнение окружающих, но только не тогда, когда это становится препятствием на пути к той жизни, какой вы хотите жить.

Меня не может волновать мнение других по этому поводу? К черту! Меня оно *не волнует*, и все.

И это правильно. У вас есть ваша жизнь, и выбор только один — жить по-своему.

Конечно, уверенность в себе и уважение начинаются с решения, кем вы хотите быть. Значит, нужно выбрать цель, которой вы хотите достичь. В конце концов, о нас судят не по тому, что мы думаем, чего хотим или о чем мечтаем, а по тому, что мы *делаем*. Давайте же выясним, что вы хотите делать.

Глава 4

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело

Поощрять вас жить лучшей жизнью легко, а вот помочь решить, какие цели нужно преследовать и достигать, чтобы жить такой жизнью, намного сложнее. Возможно, Опра Уинфри способна на это — на то она и Опра.

Вот почему этого почти никто не делает. А я сделаю. Но сначала обсудим несколько важных моментов.

Какое «хорошо» достаточно хорошо?

Предположим, как полагает Малкольм Гладуэлл*, стать специалистом в каком-либо деле или области деятельности можно примерно за 10 тысяч часов сосредоточенной работы. Для начала будем считать, что именно Малкольму первому пришла в голову эта идея. Если в целом он прав (не буду язвить, он всегда прав... зато у меня волосы лучше), то обычному человеку нужно трудиться около сорока часов в неделю на протяжении пяти лет, чтобы добиться высот на любом избранном поприще. Однако у большинства из нас нет сорока часов в неделю на достижение грандиозной цели — разумеется, если речь идет не о карьере. Впрочем, даже в этом случае большую часть времени мы пользуемся уже имеющимися навыками, вместо того чтобы осваивать новые, которые могут привести к успеху. Мы становимся чемпионами в карьерной гонке — конечно, не на мировом уровне, не в топовых 0,01 процента, но определенно более квалифицированными, чем остальные 95 процентов населения.

Отлично! Необязательно быть бегуном мирового класса, чтобы пробежать марафон (банально, да), но если вы достигли этой своей цели, вы достигли того, что никогда не сделает 99,999 процента населения. Поскольку обычный человек может подготовиться к марафону менее чем за год, то, с этой точки зрения, достижение звания чемпиона можно считать отличной альтернативой пяти годам усилий по методу Гладуэлла. К тому же вы же не собираетесь достигать высочайшего класса во всех видах деятельности. Достичь такого уровня

* Малкольм Гладуэлл (р. 1963) — писатель, журналист, поп-социолог, автор популярных книг «Переломный момент», «Гении и аутсайдеры» и др. *Прим. ред.*

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело в разных, иногда противоположных занятиях невероятно сложно.

Как сказал Гладуэлл в подкасте The Forward велогонщика Лэнса Армстронга:

Если вы CEO* или основатель бизнеса, то не можете максимально оптимизировать какую-то одну характеристику, поскольку этим поставите под угрозу свою способность достичь высокого уровня в любой другой сфере...

Управление организацией или открытие бизнеса — это четыре-пять разных задач, не имеющих ничего общего. Поэтому быть хорошим управляющим и оптимизировать любой аспект работы компании — разные вещи... Быть хорошим управляющим значит говорить своим сотрудникам: «Это ваша задача, и вы за нее отвечаете», даже несмотря на то, что они по определению не так хороши в этом деле, как вы.

Мой редактор в журнале New Yorker Дэвид Ремник пишет лучше, чем 95 процентов сотрудников, которые у него работают. Он постоянно вынужден принимать статьи, не такие хорошие, как те, что написал бы он сам. Так что, если бы он был абсолютно честным и говорил: «Я не могу принять такой материал», журнала просто не было бы.

Такая же проблема у триатлониста. В какой-то момент я обязан признать, что не могу оптимизироваться до уровня исключительного бегуна, потому что должен также повысить уровень плавания или езды на велосипеде.

С этой проблемой вы сталкиваетесь каждый день. Уделите слишком много внимания любому аспекту работы — и пострадают остальные. Работайте слишком много над одной областью бизнеса — и в других начнутся сложности. Слишком сосредоточьтесь на любой части своей

* CEO — генеральный директор компании. *Прим. ред.*

жизни — и в других все пойдет вразнос. Вот почему так трудно достичь высочайшего класса в чем бы то ни было, тем более сразу в нескольких делах. Именно поэтому вам и не нужно пытаться приблизиться к нему. Достигайте в любом начинании уровня выше 90–95 процентов и вы станете чрезвычайно успешны и довольны собой. Перфекционизм тут не уместен.

В современном деловом мире универсалов предпочитают специалистам

В сущности, перфекционизм вреден. Это относится даже к профессиональной сфере. В современном деловом мире эрудиты и универсалы ценятся выше специалистов узкого профиля. Ведь все так стремительно меняется. Навыки, ценные сегодня, завтра устаревают. Менеджер не может быть эффективным в управлении определенной функцией, он должен быть эффективным лидером. Работник не может быть эффективным в выполнении определенной функции, ему требуется принять предпринимательский образ мышления и постоянно переизобретать себя. Узкоспециальные знания все больше становятся товаром широкого потребления, потому что сегодня информация доступнее, чем прежде, и выше всего ценятся люди, способные обобщать, объединять и применять на практике широкий набор навыков для выполнения множества функций и решения разных проблем. (Подробнее об этом рассказывается далее.)

Быть черепахой — нормально

Не беритесь одновременно за изучение программирования и китайского языка.

Сделаем небольшое отступление. Подумайте о своей жизни как о череде этапов. Если вам тридцать лет, вы проживете лет до восьмидесяти (если не случится чего-то страшного и непредвиденного), и это означает, что у вас впереди от восьми до десяти пяти-семилетних периодов. Следовательно, от восьми до десяти разных фаз жизни вы можете потратить на достижение восьми-десяти глобальных целей.

Чисто теоретически допустим, что, хоть вы и могли бы подготовиться к марафону за год или два, на практике для этого вам потребовалось бы пять-семь лет. Кажется, что это очень долго, однако это не так.

Даже если достижение каждой вашей цели уйдет от пяти до семи лет, времени вполне достаточно, чтобы стать *достигателем*, или человеком, который достигает *этого*, затем *того*, затем *следующего*, а по ходу дела усердно трудится над тем, чтобы преуспевать в своей профессии и подняться по карьерной лестнице. Словом, вы можете стать человеком «и», который делает *и* то, *и* другое, *и* третье...

Наглядный пример — Винус Уильямс, невероятно успешная теннисистка, трижды признанная лучшей ракеткой мира, пятикратная победительница Уимблдонского турнира и двукратная победительница Открытого чемпионата США в одиночном разряде, обладательница «карьерного» Золотого шлема в женском парном разряде, четырехкратная Олимпийская чемпионка... Я мог бы продолжать очень долго. Коротче говоря, титул одной из величайших теннисисток Винус обеспечен.

Возможно, вы не знаете, что Уильямс без лишнего шума также сделала на редкость успешную карьеру предпринимателя, запустив собственный бренд одежды EleVen; эта компания производит одежду для занятий теннисом и женскую одежду для йоги, фитнеса, бега и танцев. EleVen ни в коем

случае нельзя назвать проектом тщеславия праздной знаменитости: Винус активно участвует в разработке, планировании, операционной деятельности, распространении и во всем остальном. Она даже собственноручно упаковывает некоторые заказы — и, делая это, всегда вкладывает в упаковку карточку с надписью «Паковала Винус». Все это превращает Винус Уильямс, как и многих других очень успешных людей, в настоящего достигатора. Сегодня модно говорить о том, что путь к успеху лежит в исключительной концентрации на чем-то одном. Винус же никогда не чувствовала, что должна сосредоточиться только на теннисе: она знает, что может быть *и* теннисисткой, *и* студенткой (Уильямс учится на факультете архитектуры интерьера), *и* дизайнером, *и* предпринимателем.

Большинство профессиональных спортсменов сосредотачиваются исключительно на своем виде спорта, и я спросил Винус, почему она подходит к своей жизни иначе.

«Для меня это нормально, — сказала она. — С детских лет мне приходилось решать, как достичь высот в том, что я делаю, и в то же время хорошо учиться в школе. Моя семья не позволяла нам быть только спортсменками. Мы должны были также хорошо учиться. А еще наш папа учил нас быть предпринимателями.

Когда мы ездили на соревнования, он ставил в машине кассету, в которой рассказывалось о выкупе заложенного имущества. Нам с сестрой было восемь и девять лет, а приходилось слушать, как зарабатывать деньги на выкупах. Ясно, что очень многое из услышанного было нам непонятно. Но это не имело значения, потому что папа старался выработать у нас многозадачность, вселить в нас дух предпринимательства, научить нас идти собственным путем... Поэтому для меня пытаться преуспеть в нескольких начинаниях — совершенно нормально.

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело

А еще я очень рано поняла, что даже самая долгая спортивная карьера на самом деле очень коротка. Если ты профессиональный спортсмен, дело твоей жизни заканчивается в начале жизненного пути, и я решила увидеть в этом не ограничение, а благоприятную возможность, поэтому всегда старалась ставить перед собой цели помимо спортивных».

Я знаю, о чем вы сейчас думаете: «Ну да, Винус-то молодец. Но я не могу позволить себе распыляться, у меня просто нет на это времени».

Ерунда, все у вас есть.

Почему вы обязаны стремиться к тому, чтобы достижения стали привычной частью вашей жизни

Представьте, что кто-то спрашивает: «Чем вы занимаетесь?» Что вы ответите? Вы можете сказать: «Я держу ресторан», или «Я бригадир на производстве», или «Я учитель». Что бы вы ни ответили, ваши слова, скорее всего, не включают союз «и». А должны бы — даже несмотря на то, что это, как правило, не приветствуется.

Приведу в пример себя. Не потому, что книга обо мне любимом, а потому, что я единственный, о ком я знаю довольно много. Я гострайтер, или, если хотите, «литературный негр», и автор. Я спикер. И консультант по вопросам повышения продуктивности. А до недавнего времени я был и свадебным фотографом. А еще время от времени я ставлю перед собой трудные спортивные задачи. И уж не знаю, позволительно ли сказать — да ладно уж, чего там, — во всем этом я очень неплох, за исключением, пожалуй, спорта.

И вот с чем я сталкиваюсь. Скажем, выступаю я на каком-нибудь публичном мероприятии. После выступления

начинающие ораторы обязательно загоняют меня в угол, чтобы я поделился с ними секретами ремесла. Пытаясь понять, как зарабатывать деньги выступлениями, эти ребята спрашивают, как часто я произношу речи перед аудиторией.

— Я стараюсь выступать не больше двадцати раз в год, примерно так, — отвечаю я.

— Всего двадцать раз? О-о! Вам должно быть очень много платят за выступление.

— Это зависит от того, какой смысл вы вкладываете в слово «много», — говорю я. — Но больше двадцати раз в год я выступать не хочу.

— Но почему? Ведь если бы вы приняли участие в большем числе мероприятий, вы больше заработали бы, — допытываются они.

— Наверное, это так, — говорю я, — но ведь я еще и гострайтер.

— Что-что?

— Я не только спикер, но и гострайтер, — повторяю я.

— А-а-а, — тянут они.

Их голоса стихают, так как теперь они воспринимают меня по-другому. И это я еще не сказал, что фотографирую около десяти свадеб в год. В конце концов, по-настоящему успешные люди делают что-то одно. Только неудачникам приходится делать множество вещей, чтобы хоть как-то сводить концы с концами. Если я и спикер, и автор, и фотограф, о чем же со мной говорить? Сразу ясно, что я не добился особого успеха ни в одном из этих дел.

И вот, независимо от первого впечатления, вызванного моим выступлением; независимо от того, насколько важным и масштабным было мероприятие; независимо от того, насколько сложной и требовательной была аудитория, мои недавние поклонники больше не считают меня успешным

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело

спикером, причем только потому, что это не единственный источник моих доходов. Короче говоря, я, видимо, недостаточно хорош для узкой специализации.

То же самое и с гострайтингом. Когда я говорю людям, что также выступаю на разных мероприятиях, они обычно предполагают, что мне приходится брать такие заказы, потому что автор я так себе, вынужденный искать другие способы зарабатывать на жизнь. С точки зрения большинства, узкая профессиональная специализация символизирует достижения и успех, хотя на самом деле верно как раз обратное. Вы, я, все мы *слишком хороши* для узкой специализации. Винус слишком хороша для того, чтобы заниматься чем-то одним. Она способна преуспеть не только в теннисе. Она слишком хороша, чтобы проявить себя только в спорте.

Никто из нас не обязан ограничиваться одним занятием. Мы все обладаем, или можем обладать, разными навыками, в том числе теми, которые не используем. Не говорите: «Я не могу позволить себе тратить время на множество разных занятий». Вы не можете позволить себе *не* тратить на них время. Если ваше «и» из профессиональной сферы, то вы подстрахуетесь на случай экономических спадов, изменений рыночных условий или потери работы. Если ваше «и» из области личного, это добавит в вашу жизнь чуть больше радости. И не говорите: «Я не знаю, с чего начать, потому что не знаю, чем хочу закончить». Чаще всего люди не начинают делать что-либо, что бы то ни было, потому что думают, будто первый шаг должен быть частью плана, в котором расписан каждый этап и предопределена каждая веха. А поскольку такого плана у них нет, то не стоит и начинать.

Как говорит гитарист Eagles (и выдающийся философ) Джо Уолш в документальном фильме «История Eagles»:

«Когда живешь своей жизнью, она кажется неупорядоченной и хаотичной. Случайные, несвязанные события переплетаются и приводят к тому или сему. А потом случается это, и это ошеломляет, и мы недоумеваем, что, черт побери, происходит? А позже, когда оглядываешься, все выглядит похожим на продуманный роман. Хотя на момент самих событий все выглядело совсем не так [цитируется по оригиналу]»*.

Не думайте, что уже опоздали. Возможно, вы достаточно умны, чтобы, прочтя в свои двадцать эту книгу, разработать четкий жизненный план. Со мной все было иначе. Я в свои двадцать и понятия не имел, как и что делать. Как, кстати, и Джо Уолш. Читая истории успешных людей, легко решить, что у них всех есть нечто необыкновенное — идеи, талант, драйв, навыки, креативность, без разницы, — чего нет у вас. Ничего подобного. Успех видится как неизбежность только в ретроспективе. Он никогда никому не гарантирован. Планы не идеальны, они просто кажутся такими в воспоминаниях. В реальности люди делают, пробуют, преуспевают, терпят крах, учатся на ошибках, учатся на успехах и по пути используют — и создают — возможности для собственного развития, чтобы жить жизнью, которая позволяет им чувствовать себя счастливыми.

Так что вперед! Станьте профессиональным достигателем. Примите свои «и». Сделайте то, что позволит вам включить эти «и» в свое резюме.

Подумайте о том, что вы уже делаете хорошо или в чем хотели бы преуспеть, и главное о том, что вам по-настоящему нравится делать. Не выбирайте то, что *следует*

* Хотя вы и не спрашивали, скажу: моя любимая цитата Джо Уолша из этого документального фильма о славе: «Первое, что при этом происходит, — это то, что на тебя навешивают ярлык и приходится жить в соответствии с ним. И это затягивает... а что происходит вторым, я уже и забыл».

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело

выбрать. Выберите подработку, которая понравилась бы вам двадцатилетнему. Это отличный шанс изучить себя глубже, расширить горизонты, даже отдаться радости — с конкретной целью.

Может быть, небольшой побочный бизнес принесет вам удовольствие. Возможно, вы заинтересуетесь преподаванием или консультированием, или начнете работать неполный рабочий день, или станете волонтером, или вернетесь к учебе. Неважно, что именно вы выбираете, если вам действительно хочется это делать.

Потом, подзарядившись и обновившись, увидев открывающиеся перспективы, вы можете добавить новые навыки к своей основной профессии или профессиям.

Чтобы включить в резюме перечисление с союзом «и», не нужно начинать новое дело или погружаться в очередное хобби. Вы можете добавить новые навыки в уже имеющийся набор. Скажем, если вы работаете в офисе среди суперзвезд в сфере аналитики данных, можно постараться стать лучшим коммуникатором во всей компании — особенно на общих собраниях, где опытному специалисту по коммуникациям проще всего выделиться. Тогда вы перестанете быть просто одним из аналитиков, а станете тем единственным, кто может не только собирать информацию, но и доносить идеи способом, позволяющим преобразовать знания в действия. В конце концов, данные без идей — это просто данные.

Или, скажем, вы занимаетесь операционной деятельностью, а среди числовых показателей и результатов выделить трудно. Отлично, улучшайте свои знания о продажах, создавайте проекты, упрощающие работу торгового персонала, нацеленные на ускорение оборота, сокращение производственных партий, расширение параметров продукта и так далее. Когда продавцы на вашей стороне, вас уже нельзя игнорировать.

Планы великолепны, но планы без действий — всего лишь мечты. Выберите то, чем вам действительно хочется заниматься, и попробуйте его. Как говорит предприниматель, писатель и экс-вице-президент по маркетингу компании Yahoo! Сет Годин, раньше приходилось ждать, пока вас примут, пока продвинут, пока выберут и отберут... пока каким-то образом «откроют». Теперь это не требуется. Доступ практически безграничен; через социальные сети вы можете связаться почти с кем угодно. Вы можете публиковать свои книги, распространять музыку, создавать собственные продукты, самостоятельно привлекать финансирование. Словом, вы можете делать почти все, что хотите, и вам не нужно ждать, пока кто-то вам в этом поможет.

Единственное, что вас сдерживает, это вы — и ваше желание пробовать. Попробуйте что-нибудь. Попробуйте *что угодно*. И верьте в то, что вы достаточно умны, чтобы решить, подходит ли вам это дело — или как сделать так, чтобы оно вам подходило.

И вы станете человеком с союзом «и». Более того, вы будете человеком, для которого достижение — привычное дело. И в вашем резюме будет несколько «и». Поверьте мне, игра стоит свеч. В конце концов, в большинстве случаев после первого «и» значится одно из тех занятий, которые вам нравятся больше всего.

Почему вы обязаны постоянно стремиться к новым свершениям и в *личной* жизни

Если ваш папа не миллионер и вы не живете в коммуне хиппи, успех на профессиональной ниве жизненно необходим. Мы все должны зарабатывать на жизнь, для всех нас деньги

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело

важны — в той или иной степени. Как говорит Леонардо Ди Каприо (устаами Говарда Хьюза) обеспеченной семье Кетрин Хепберн в фильме «Авиатор»: «Вы говорите, что деньги для вас ничего не значат, но это только потому, что они у вас всегда были».

Конечно, необходимость зарабатывать на жизнь не означает, что вы должны слепо нацелиться на финансовый успех. В понятие успеха разные люди вкладывают разное. (Позже поговорим об этом, потому что четкое определение служит решающим фактором при выборе целей.) Тем не менее некоторые считают, что главные цели должны быть профессиональными или финансовыми.

Найдите минутку и перечислите несколько целей, которых вы всегда хотели достичь, но пока не достигли. Выберите то, о чем вы больше всего жалеете. Выберите то, от чего вздыхаете, при воспоминании о чем у вас возникают смутные желания и тоска. Составьте список из трех-четырех пунктов. Я подожду. А теперь скажите, сколько пунктов из записанного относятся к профессиональным целям?

Если вы похожи на большинство людей, то ни один. Ни один не связан ни с карьерой, ни с деньгами. Это *личные* цели. И вы чувствуете себя менее состоявшимся из-за того, что не достигли их. И когда-нибудь наверняка будете сидеть на ступеньках своего дома и сожалеть, что так и не сделали этого — даже не попытались.

Лучшие цели избавляют от мук сожалений

Мало что может быть хуже мысли: «Если бы только я...» Подумайте, о чем вы мечтали пять или десять лет назад, что даже не попытались осуществить, а также подумайте о том, как хороши были бы вы в этом сегодня, если бы начали тогда. Сколько времени потратили впустую! А ведь его уже не вернуть.

Теперь представьте будущее: вам восемьдесят и вы сидите в кресле-качалке, размышляя о прожитой жизни и сожалея о том, что вы так и не попытались достичь того, чего вам хотелось, и теперь уже никогда не попытаетесь.

В известном высказывании, часто приписываемом оратору и бизнес-тренеру Джиму Рону, говорится: «Человек испытывает два вида боли: боль обучения и боль сожаления. Первая весит граммы, а вторая тонны».

Конечно, работа трудна и заставляет испытывать боль, но это гораздо менее болезненно, чем думы о том, чему уже не суждено случиться. Вот почему нужно подумать, о чем вы больше всего сожалеете. Имейте в виду, в этом списке нет ничего, связанного с работой. Никто, лежа на смертном одре, не думает: «Вот если бы я больше времени проводил в офисе...» Вы можете сожалеть о том, что не нашли интересную работу, где могли бы реализовать свой потенциал, но в конце жизни вы не пожалеете о том, что не дослужились до более высокой должности или лучшего кабинета либо что не заработали больше денег. Вы будете думать о том, что могло бы сделать вас счастливее, что позволило бы вам чувствовать себя реализованным. Сидя в кресле-качалке, вы будете думать о том, кем вам хотелось *стать*.

Каждому человеку важно не только ставить перед собой цели в личной жизни, но и достигать их. Достижение личных целей, какими бы глупыми, легкомысленными или непрактичными они ни были, приносит человеку огромное удовлетворение. И на пути к ним он встречает новых людей, налаживает новые связи, обретает новых друзей, а главное — себя. Этого в жизни никогда не бывает много.

После ряда достижений вы становитесь неудержимым, непредсказуемым, необъяснимым

Прелесть непреходящего успеха состоит в том, что вы со временем расширяете свои возможности. Например, вы можете быть веб-дизайнером, музыкантом и спортсменом, а потом станете кем-то еще, ведь вы знаете, что после достижения определенного опыта и мастерства можно начинать работать над развитием нового навыка. А тот, что вы приобрели раньше, не пропадет даром, если вы займетесь другим делом. За исключением необычных навыков, скажем технических, которые устаревают постоянно, даже у работающих программистов, приобретенные умения остаются в вашем «инструментарии». Хотя со временем вы, естественно, несколько потеряете в мастерстве, база сохранится и при необходимости вы всегда сможете быстро повысить свой уровень.

Подумайте об этом с такой точки зрения: в самом начале занятий спортом нарастить силу трудно, а вот восстановить утраченную намного проще. Так что даже если со временем навык значительно ухудшится, ничего страшного: уверенность в себе и ощущение, что вы можете освоить его заново, которые вы приобретете благодаря напряженным усилиям и целеустремленности, сделают ваши усилия ненепрерывными. Благодаря им вы всегда будете знать, что сделали это. Несмотря на то что момент успеха мимолетен, удовлетворение от него неизменно.

Главный вопрос: вы счастливы?

Если мне не удалось убедить вас в том, что быть достигатором — это лучший способ сделать профессиональную

и личную жизнь полной, счастливой и успешной, что ж, значит, вы безнадежны. Впрочем, нет, надежда все-таки есть. Она ведь умирает последней. Надежда — одна из тех вещей, которые никто не может у вас отнять.

Давайте немного поговорим о счастье, потому что достижение цели и счастье неотделимы друг от друга.

Как я уже говорил, «успех» в бизнесе и личной жизни означает для разных людей разное — по крайней мере, так *должно* быть. Каждый человек уникален, поэтому определение счастья у всех уникальное. В конечном счете чувствуете вы себя успешным или нет, зависит от того, как вы определяете успех, а также от компромиссов, которые вы не только допускаете, но и на которые идете в надежде достичь успеха по своему определению.

Мы можем иметь много, но не все. Поэтому для предпринимателя, наемного работника, родителя или пенсионера — для кого угодно, есть только один способ определения успеха. Нужно ответить на один-единственный вопрос: насколько я счастлив?

Насколько успешным вы себя чувствуете, зависит от вашего ответа на этот вопрос — и от компромиссов. Например, все успешные предприниматели, в традиционном для бизнеса смысле, невероятно много работают, сосредоточиваясь исключительно на создании и укреплении своего дела. Во многих случаях, даже в большинстве, их личная и семейная жизнь приносится в жертву этой сосредоточенности. Можно ли назвать такой подход оправданным компромиссом? Оправдан они или нет, не имеет значения. Компромиссы просто неизбежны. Если вы зарабатываете кучу денег, но все равно несчастны, значит, вы еще не поняли и не приняли того, что невероятный успех в бизнесе часто достигается за счет личной жизни, в ущерб ей. Однако есть много других вещей, которые для вас явно важнее денег, и это нормально.

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело

Если же вы каждый день прекращаете работать в четыре часа и ведете богатую и разнообразную личную жизнь, но тоже несчастливы, значит, вы не поняли и не приняли того — а это факт, — что профессия, которую вы выбрали, не сделает вас состоятельным. Удовлетворенность личной жизнью важна, но если для вас ее одной недостаточно, это тоже нормально.

Мы можем попытаться разложить по полочкам все, чего хотим, но успех в бизнесе, семью и друзей, личные интересы и прочие аспекты жизни невозможно полностью отделить друг от друга. Каждый из них — часть целого, следовательно, уделяя больше внимания чему-то одному, мы уводим внимание от других.

Хотите больше зарабатывать? Проводить больше времени с семьей? Помогать людям? Все это возможно, но чем-то придется пожертвовать. Чем больше денег вы хотите зарабатывать, тем менее счастливым вы, возможно, можете стать. Чем счастливее вы хотите быть, тем меньше денег вы, скорее всего, заработаете. В идеале вы имели бы всего вдосталь, но наш мир не идеален. Из-за этой неувязки очень многие постоянно думают: «И это все?» По этой причине пятидесятилетние мужчины носят золотые цепи, расстегивают слишком много пуговиц на рубашке и даже в жуткую холодину ездят в новеньких Corvette с откинутым верхом.

Это не влияние неблагоприятных обстоятельств. Дело не в ювелирных изделиях, кричащей одежде или автомобилях. Человек просто не может иметь все, хотя и может иметь многое. Однако сначала ему нужно понять, чего он хочет.

Будьте честны с собой. Чего вы хотите для себя и родных и близких? Что больше всего цените в духовном, эмоциональном и материальном плане? Что вам больше всего хотелось бы сделать в жизни? В какой среде или от какого дела вы чувствуете себя счастливее? Только не отвечайте сразу

же, что главное — это семья и друзья. Если это правда — здорово, но если нет, а вы тратите время на эти отношения, вы крадете у себя возможности стать счастливее. В качестве примера я привел «семью и друзей» не без веской причины. Нас приучили так отвечать. Да мы и сами считаем такой ответ общественно приемлемым. Однако в вопросе о личном счастье нет правильного или неправильного ответа. В том, что вы больше заинтересованы в профессиональном успехе, чем в поддержании крепких дружеских отношений, нет ничего ненормального. Это не делает вас плохим человеком. Вы — это *вы*. И таков *ваш* ответ. Каким бы он ни был, счастливым вас делает что-то конкретное. И если у вас этого нет, вы не можете быть счастливы.

Слишком просто, по-вашему? Возможно. Но подумайте обо всех своих знакомых, которые жалуются на свой путь, хотя сами его и выбрали. Например, мы все знаем хотя бы одного школьного учителя, который жалуется на низкую зарплату. И я таких людей не виню. Учителям должны платить больше. Их работа невероятно важна. Но им *не* платят достаточно. И если не случится чего-то из ряда вон выходящего, зарплату им никто не поднимет. Как сказал бы гангстер Марло из сериала «Прослушка»: «Вы хотите, чтобы это было так, но все совершенно *иначе*». Школьным учителям платят мало, в настоящее время это так, а не иначе.

Если вы несчастливы, еще раз обдумайте свое определение успеха, поскольку нынешнее явно не работает. Вы не можете иметь всего. И вы не должны *хотеть* иметь все, потому что это верный способ быть вечно недовольным и нереализованным. Однако вы можете иметь намного больше, чем сейчас, чего бы вам ни хотелось — карьеры или личного счастья. Так начинайте преследовать цели, которые сделают вас счастливыми.

Маслоу сумел собрать мысли в кучу

Мой сосед мечтал подняться на гору Килиманджаро. Несколько раз в неделю он проходил десятки километров. Часами занимался на тренажере. Повсюду таскал рюкзак, набитый бутылками, чтобы чувствовать ту же тяжесть, что и путешественники. Он тренировался по 20–25 часов в неделю. Какой молодец, правда?

Вообще-то нет. Пока он все это делал, его дом пошел с молотка.

Знаком я и с другим парнем, который решил, что хочет стать гроссмейстером. Для этого, конечно же, требуется множество часов обучения, огромное количество игр и постепенное повышение мастерства и ранга в результате побед над все более и более квалифицированными соперниками. И только после всего этого можно претендовать на звание гроссмейстера. Мой знакомый был на редкость целеустремленным: он забросил практически все дела и все свободное время старался стать одним из немногочисленных гроссмейстеров. Правда, молодец?

Вообще-то нет. Он шел к своей цели, но потом столкнулся с последствиями этого — весит почти 150 килограмм, выкуривает по две пачки сигарет в день и напрочь забыл о физкультуре. У него случился сердечный приступ, ему потребовалось двойное шунтирование, и состояние его здоровья необратимо ухудшилось.

Высокие цели — это замечательно. Я обожаю высокие цели. И необычные цели — это здорово. Их я тоже очень люблю. И цели, которые все считают безумными и никто, кроме вас, не считает стоящими, — такие цели не менее замечательны. Мы все разные, и наши цели тоже разные.

В одном мы все одинаковы. У всех есть определенные потребности. Согласно теории иерархии потребностей

психолога Абрахама Маслоу, психологическое здоровье человека базируется на удовлетворении его потребностей в порядке приоритетности; пройдите все ступени, и вот вы реализовались. Я не так умен, как Маслоу, и моя иерархия намного проще: мы все должны быть здоровыми. Нам всем нужны надежные отношения с близкими. И нам всем нужен доход, достаточный для удовлетворения потребностей. Не желаний, а именно потребностей. Все это не подлежит обсуждению.

Объясняю, если вы нездоровы, недовольны отношениями (или люди, с которыми вас связывают такие отношения, недовольны вами) и не зарабатываете достаточно, вы не можете ставить перед собой цель, не предполагающую улучшений в одной из этих областей жизни. Невозможно чувствовать себя реализованным и счастливым, когда не удовлетворены основные потребности. И невозможно идти к цели, которая помимо прочего не удовлетворяет одну из нереализованных потребностей, потому что вас всегда будет мучить чувство вины за то, что вы тратите на это время. Если вы не зарабатываете достаточно денег, чтобы иметь еду на столе и крышу над головой, вы будете чувствовать себя виноватым, тратя время на подготовку к подъему на Килиманджаро. Если вы страдаете избыточным весом и одышкой и с трудом справляетесь с бытом, возможно, вас и не будет грызть чувство вины за попытки заслужить титул гроссмейстера, хотя и должно бы. В одних случаях эгоизм очевиден, в других обнаружить его намного сложнее.

Снова приведу себя в пример. Я не из тех, кто при любой хвори бежит к врачу. Я не хожу регулярно на обследования; на медосмотр иду, только если это нужно для каких-то целей. Я не обращаюсь к врачу с травмами, пока не заставит жена; я считаю, что время способно исцелять любые раны. Я не хотел ехать в больницу, даже когда у меня случился сердечный

приступ. В конце концов, неслучайно первым признаком сердечного приступа считается его отрицание. К счастью, я женат на женщине несравненно умнее меня. А когда речь зашла о колоноскопии, я, как всегда, уперся рогом. Ни за что не хотел делать эту процедуру, несмотря на то что рак толстой кишки считается второй по распространенности причиной смерти среди онкологических заболеваний. Всем людям старше пятидесяти настоятельно рекомендуется раз в год проводить скрининг на онкологию толстой кишки, потому что в 90 процентах случаев его обнаруживают именно в этом возрасте, а мне на тот момент было как раз пятьдесят четыре. Это заболевание почти всегда развивается из полипов, а колоноскопия весьма эффективно позволяет врачу обнаружить и удалить эти образования, прежде чем они превратятся в раковую опухоль. Но я так не хотел ее делать. Фу!

В результате жена сказала мне: «Я знаю, что ты найдешь массу причин, почему тебе не нужна колоноскопия, но это эгоистично. Ведь есть еще я, наши дети, теперь у тебя еще и внук. Множество людей хотят, чтобы ты оставался с ними как можно дольше. Если подумать об этом с такой точки зрения, будешь ли ты продолжать настаивать на своем?» Ну да, именно так я и говорил. И я пошел на колоноскопию. Ничего особенного; поголодать в течение дня даже было довольно интересно.

Это еще один момент, касающийся целей, о котором никто не говорит. Вы можете хотеть, чтобы все было по-вашему — ну, чтобы вы могли добиваться того, чего хотите, без оглядки на деньги, здоровье или отношения с другими людьми, — а все получается по-другому. И так будет всегда. Спросите любого, кто игнорировал базовые потребности (кстати, это почти всегда мужчины) ради какой-то цели, но почувствовал только опустошение, поскольку «трофей» достался ему за непомерно высокую цену.

Счастье требует уравнивания многочисленных не подлежащих обсуждению целей (наряду с одной-двумя обсуждаемыми целями) и периодической проверки, не нарушено ли это равновесие. В кратковременном нарушении нет ничего страшного, но от долгого дисбаланса развалится все: мотивация, уверенность в себе, небольшие успехи, а в итоге и счастье. Потому что успех без счастья — это никакой не успех. Так что, Маслоу сумел собрать свою пирамидку. И вы тоже сможете. Конец проповеди. А теперь, удобно устроившись, обсудим реальные требования к любой великой цели.

1. Цель должна осчастливливать Маслоу — и, как следствие, вас

Для простоты обсуждения сначала ответьте на два вопроса.

Устраивает ли вас ваше финансовое положение?

Я знаю, что каждый человек определяет комфортный материальный уровень по-своему. Пусть это будет такое количество денег, которое позволяет вовремя оплачивать счета, питаться здоровой — не деликатесной, а именно здоровой — пищей, обеспечивать основные потребности своей семьи и откладывать немного денег на пенсию. Это означает, что вы не беспокоитесь постоянно о деньгах и не думаете о них все время. Если вы постоянно думаете о деньгах, первоочередной вашей целью будет больший доход, потому что деньги очевидно важны для вас. И в этом нет ничего плохого.

Если же финансовое положение вас устраивает, ответьте на следующий вопрос.

Можно ли назвать вас здоровым человеком в хорошей физической форме?

Здоровье и физическая форма также категории субъективные. Мой друг Иеремия Бишоп, профессиональный

велогонщик, считает, что он в приличной спортивной форме, только если выигрывает гонку. Для большинства из нас это нереалистичный критерий, поэтому давайте определим хорошую форму несколькими основными способами.

Во-первых, комфортно ли вам в вашем теле? Если вы отказываетесь раздеваться на пляже до плавок или бикини, значит, по-вашему, форма не слишком хороша. Если вы не можете выполнить упражнения, которые хотите или могли выполнить раньше, и вас это беспокоит, вы не в форме. Если у вас избыточный вес и вы явно на пути к проблемам со здоровьем (и даже если вам вполне успешно удастся выкинуть это из головы, в моменты, когда вы честны с самим собой, вы знаете, что это так), значит, ваше физическое состояние оставляет желать лучшего.

Однако не думайте о превращении в здорового человека в хорошей форме как о способе избежать негатива, думайте об этом как о позитиве. Чувствовать себя комфортно в собственном теле и быть в состоянии делать то, что хочется, не только приятно и весело, но и дает уверенность в себе и самоуважение, которые переносятся на все стороны жизни.

Быть здоровым и в хорошей физической форме — это не роскошь, а базовая потребность. Первым делом заботьтесь об основном; в противном случае, как бы сильно вам ни хотелось достичь целей в чем-то другом, вы не сможете. У вас просто не хватит сил и энергии. Если не удовлетворяется хотя бы одна из насущных потребностей, вы никогда не сможете воспользоваться мощью цикла успеха, в котором каждый небольшой успех мотивирует продолжать. Этот цикл (успех → мотивация → больший успех → более высокая мотивация → больший успех) никогда не начнется, потому что вас постоянно будут отвлекать более важные потребности. А даже если вы не будете отвлекаться, то будете чувствовать себя виноватым из-за того, что уделяете столько

внимания какому-то аспекту своей жизни, в то время как основная потребность не удовлетворена.

Осчастливьте Маслоу — и сами станете счастливее.

2. Цель должна приносить пользу на нескольких уровнях

Каждая цель должна поддерживать несколько аспектов жизни. Допустим, вы решили вести более активный образ жизни, но ваше здоровье относительно слабое, поэтому начинать нужно постепенно. Предположим, вам всегда нравилось работать в саду. Вы можете купить беговую дорожку и смотреть в стену, пока занимаетесь, а можете посадить небольшой садик и работать в нем. Можете отправиться в местный ботанический сад и ходить по дорожкам, решая, что еще можно посадить. Словом, проводить время на свежем воздухе, а не в помещении.

Вам понравятся такие физические нагрузки. Вы будете с нетерпением ждать следующих. Станете более физически активным, наслаждаясь любимым делом. И цикл успеха, и от увеличившейся активности, и от цветущего сада, будет мотивировать вас идти вперед. Это был совсем простой пример, так что перейдем к противоположному концу спектра.

Однажды Кирк Хэммет, гитарист Metallica, обедал со своим другом Дэвидом Кароном. Они вспоминали о том, как когда-то работали вместе и как Дэвид помог Кирку разработать его линейку именных усилителей для Randall Amplifiers. Друзья пришли к выводу, что им нужно сделать вместе что-нибудь еще, и в итоге приняли решение основать компанию по выпуску педалей эффектов. (Такие педали изменяют звучание электрогитары; вспомните, например, фуз-эффект Кейта Ричардса в композиции Satisfaction или эффект «вау-вау» в — да практически в любом соло на гитаре Кирка.)

Сделать вместе что-то новое — отличная цель, но это только одна цель. Открытие компании по производству педалей эффектов — очень неплохое дополнение. Но Кирк расширил цель гораздо значительнее. Он не просто выпускает педали эффектов, он наслаждается сочинением новых звуков и воплощением их в жизнь. Ему нравится просить других гитаристов давать свои отзывы об их продукте. Ему нравится изучать, какие еще звуки хотели бы услышать гитаристы, и затем находить способы воплотить это. Кирк любит использовать новые звуки в музыке Metallica. Так что основание фирмы стало для него способом проявить свою креативность, наладить связи с людьми и еще глубже погрузиться в мир, который он больше всего любит, — в мир музыки.

«Я снова одержим этими педалями, — признался Кирк. — Мне очень хотелось бы создать педаль, похожую на “вау” или “тремоло”; что-то, что станет «палочкой-выручалочкой» для конкретного специфического звука. Очень хочется это сделать, и я верю, что нам это удастся».

Хотите расширить круг своих возможностей в медиа? В этом, безусловно, поможет большее присутствие и более удачный способ предоставления информации, но кто больше всего привлекает внимание медиа? Конечно же, специалисты. Станьте специалистом в своей области, и вам всегда будет что сказать, а ваш способ предоставления материала и присутствие в медиа улучшатся. В борьбе контента со способом представления информации побеждает контент. Став экспертом, вы начнете вызывать намного больший интерес медиа — в сущности, они начнут за вас драться.

Хотите построить потрясающую сеть (чего угодно)? Не думайте об этом как о создании сети. Составьте список ключевых контактов. Подумайте обо всех сферах, от которых зависит ваш бизнес: поставки, продукты, профессиональные услуги, маркетинг, медиа и тому подобное. Затем займитесь

налаживанием прочных взаимоотношений с одним человеком из каждой сферы. Найдите надежного адвоката. Бухгалтера. Экспедитора грузов со склада вашего поставщика. Водителя FedEx. Очень хорошего аналитика. Поставьте перед собой цель наладить контакт в каждой области своего бизнеса — с человеком, который не просто будет отвечать на звонки, но и искренне рад вас слышать. И вы создадите превосходную сеть.

Помните: если цель приносит вам пользу только в чем-то одном, от нее намного легче отказаться, особенно если ее достижение даст вам то, что вы хотите, но что, по сути, *необязательно*. В случае такой цели ежедневной мотивации от небольших успехов будет гораздо меньше. Если же цель работает сразу на нескольких уровнях, вы намного быстрее становитесь тем, что делаете, потому что она влияет на множество сторон вашей жизни. Даже самые конкретные и необычные цели могут приносить пользу различными способами; вам же остается только найти их.

3. Цель должна быть четко измеримой

Я оставил это требование напоследок по простой причине. Лучшие цели обычно начинаются с довольно смутного желания — улучшить форму, похудеть, больше зарабатывать, открыть дело, сменить профессию, стать счастливее, — но впоследствии кристаллизуются в конкретную миссию. «Улучшить форму» превращается в «пробежать дистанцию “спартанской” гонки в Гринсборо», или «пройти квалификационный отбор для соревнований по кроссфиту Южного региона», или «пробежать вашингтонский марафон». «Похудеть» превращается в «похудеть на 15 килограмм». «Начать больше зарабатывать» трансформируется в конкретный финансовый показатель, которого вы хотите достичь. В общем, вы меня поняли.

Счастье приходит к тем, для кого достижение целей — привычное дело

Самые лучшие цели двояки. Они конкретны, и вы не можете не знать, достигли их или нет, и основаны на какой-то деятельности, а не на некоем состоянии или умонастроении, которые не подлежат четкой количественной оценке. «Лучшая форма» ничего не означает; «пробежать вашингтонский марафон» означает не любой марафон, полегче или потруднее, а конкретный труднейший Марафон морской пехоты США, который проходит в Вашингтоне, округ Колумбия.

Бессмысленно ставить перед собой нечеткие цели. Лучшие цели — те, которые можно мысленно увидеть, представив в мельчайших подробностях, вкус которых можно ощутить, потому что они основаны на реальных достижениях, а не на смутных заявлениях о намерениях.

А теперь выберите свою цель

К этому моменту вы, возможно, уже выбрали первую цель. Вполне вероятно, обсуждение и обдумывание постановки целей помогло вам остановиться на чем-то конкретном. Если же нет, решите, чего вы хотели бы достичь в первую очередь. Но помните: *если вы находитесь в затруднительном финансовом положении или ваше здоровье оставляет желать лучшего, цель должна быть направлена на решение этой проблемы.*

Если же вы не можете выбрать, вернитесь к одной из целей, о которой долго мечтали. Тогда вы получите два в одном: достигнете огромной цели — и избавите себя от сожалений о том, что так долго этого не делали.

Теперь, когда у вас есть цель, вы готовы составить план ее достижения. У меня есть несколько вариантов, вам будет из чего выбрать. И все они работают.

Глава 4,5

Хотеть и надеяться — самый нереалистичный подход из всех ВОЗМОЖНЫХ

Знаю-знаю, я сам только что сказал, что мы уже готовы перестать говорить и будем начинать *действовать*. Но необходимо обсудить еще последнюю мысль, которая настолько важна и фундаментальна, что заслуживает собственной, отдельной главы.

В любом словаре слово «идея» классифицируется как существительное. Однако, на мой взгляд, оно должно

быть глаголом, потому что идеи не существует до тех пор, пока вы не трансформируете свое вдохновение в действие. Поверьте, я знаю, что говорю. У меня было полно идей, но в реальные действия воплотились лишь некоторые из них. Например, когда я заканчивал колледж, люди только-только начинали увлекаться фитнесом. (Да, я старый, правда. Но и вас не минет чаша сия.) Компании вроде Nautilus вывели на рынок первые широкодоступные тренажеры для силовых нагрузок, и силовыми тренировками заинтересовались обычные люди. Добавьте сюда залы для занятий аэробикой и яркие костюмы из спандекса — и вот уже миллионы граждан ведут более активный образ жизни.

Раннюю версию тренажера Nautilus я впервые увидел в Нью-Йорке. Помнится, я тогда подумал: «Хм, а ведь это золотая жила. Надо открыть тренажерный зал». Я много об этом думал, искал подходящие места, разговаривал с производителями оборудования и кредиторами, но ограничился обдумыванием и планированием. И сегодня, тридцать лет спустя, я все еще испытываю сожаление всякий раз, отправляясь в сетевой тренажерный зал.

То же самое было и с компьютерами. Когда-то я был счастливым владельцем одного из первых «портативных» Каурго II. Весил он килограмм десять, но технически действительно был портативным.

Я не был программистом, но все же знал о компьютерах больше, чем многие люди, и, когда на рынке начали появляться IBM-совместимые компьютеры, всерьез подумывал об открытии розничного магазина (не забывайте, это было еще до Dell). Более того, один производитель готов был вложить бóльшую часть необходимой суммы, потому что его компания как раз пыталась наладить каналы дистрибуции через розницу в нашем регионе. Теперь-то мне понятно, что

эта возможность была относительно краткосрочной, лет десять этот бизнес вполне мог бы процветать, конечно, если бы я не только думал о нем.

И этот список можно продолжить. Некоторое время назад один мой друг решил, что у отрасли медицинской помощи на дому большое будущее. Он предложил мне войти с ним в долю и открыть дело. Я много об этом думал, даже помог ему конкретизировать финансовые показатели и дорабатывать план стартапа, да так и не решился. Сегодня у друга офисы в пятнадцать крупных городах страны, а моя единственная связь с медпомощью на дому заключается в том, что когда-нибудь я стану их клиентом.

Конечно, можно утешать себя мыслью, что в ретроспективе все идеи выглядят замечательными, даже идеальными. Я могу думать о том, что у меня нет ни малейшего шанса узнать, чем бы обернулись эти возможности, начни я действовать. Но эти утешения правдивы лишь отчасти. Даже в те далекие времена я был уверен, что это отличные идеи. Тем не менее я не действовал, а позволил «идеям» остаться «существительным», то есть не превратил «идею» в глагол. Фитнес, компьютеры и медицинское обслуживание на дому в действительности не были идеями, ведь идеи без реализации — это не идеи. Это сожаления.

Каждый день люди вроде меня, а может, и вас позволяют нерешительности и неопределенности удерживать их от воплощения замыслов. Меня останавливали страх перед неизвестностью и неудачей, возможно, это преграда и для вас. Вспомните свои идеи, будь то открытие нового бизнеса, смена карьеры или даже просто поиск дополнительного заработка. Как, по-вашему, сколько дел могло бы «выгореть», если бы вы приложили усилия? Не окажется ли этот процент весьма большим?

Думаю, ответ — да. Вот почему вы обязаны доверять своему анализу, суждениям и даже инстинктам — и действовать в соответствии с ними.

Конечно, вы не будете правы всегда, но если вы позволите «идее» остаться «существительным», то всегда будете неправы. Вы никогда не достигнете целей, если собираетесь только ждать. Не относитесь к действию предвзято. Будьте активны; делайте то, что вероятнее всего поможет вам достичь целей.

Если ваша цель состоит в том, чтобы разбогатеть, станьте предпринимателем. Разумеется, это не стопроцентно верный путь к богатству, но наиболее реалистичный. Если ваша цель в том, чтобы сделать карьеру, определите, что больше всего ценится в вашей организации, и постарайтесь выделиться именно в этом. Впрочем, такой способ не самый надежный в плане карьерного роста, но самый реалистичный. А если ваша цель — сбросить несколько килограммов, ради всего святого, прекратите потреблять больше калорий, чем тратите на жизнедеятельность. Вот это стопроцентно верный путь к похудению.

Поставьте перед собой цель. Подумайте, что *требуется* для ее достижения. Вполне возможно, для этого вам нужно будет делать совсем не то, что вам хочется, и это нормально. Пусть другие выбирают нереалистичный подход, а потом удивляются, почему не достигли большего.

Не будьте реалистом при постановке цели, но будьте им при выборе способа ее достижения. Тогда ваше желание осуществится, ведь у вас есть план, который позволит достичь этого.

Мечтайте смело. Но убедитесь, что план соответствует мечте.

Поехали!

Глава 5

Для обладания невероятной силой воли нужно меньше этой самой силы воли

Цель этой книги — помочь вам в достижении грандиозных целей. Но на это требуется немало времени.

Начнем с малого. Последовательность «успех → мотивация → большой успех → более высокая мотивация» создает животворный цикл, так почему бы вам не достичь немедленно успеха, который будет мотивировать нас на более амбициозные цели? И давайте сделаем это так, чтобы вы смогли развить черту характера, с которой у большинства людей, по их собственным ощущениям, есть проблемы — силу воли, — а по ходу дела лишим ее сверхзначимости.

Мы пытаемся сделать сразу несколько вещей? Вот именно. Лучшие процессы не только приводят вас к цели, но и помогают выработать навыки и приобрести уверенность в себе, которые пригодятся при достижении других целей.

Начнем с простого — с описания стратегии, которую можно начать использовать хоть завтра.

Как сделать свой день более продуктивным

Представьте, что вам нужно осуществить масштабный проект, или решить задачу, которую вы долгое время откладывали на потом, или быстро переделать гору работы, для которой не удавалось выкроить время. Или, возможно, вам нужно избавиться от всего хлама в доме, или превратить джунгли на заднем дворе в райский сад, или... Выбирайте любую задачу.

Нам понадобится устроить День экстремальной продуктивности Monster Energy™. (Это не товарный знак, и производитель безалкогольных энепретических напитков Monster Energy меня не спонсирует, хоть я всегда открыт к сотрудничеству!) Имейте в виду, что это план не на каждый день. Выпустите свою внутреннюю Мариссу Майер (самого молодого директора компании из списка Fortune 500), и вы сгорите в считанные дни. Но время от времени День экстремальной продуктивности (ДЭП) (я уже перестал надеяться, что ребята из Monster Energy мне позвонят) служит идеальным лекарством от болезни «мне никогда этого не сделать».

Допустим, у вас есть большая задача, на решение которой уйдет примерно 11–12 часов. Далее описаны шаги, которые позволят сделать все за один день.

Шаг 1. Сообщите всем, что будете недоступны

Помехи убивают продуктивность, поэтому дайте знать, что вы заняты и будете недоступны; это обязательное условие. Сообщите об этом коллегам и членам семьи, но не забудьте и о важных клиентах и людях, которые ожидают, что вы всегда будете с ними на связи. Отправьте электронное письмо за два дня до ДЭП. Объясните, что вы будете чрезвычайно заняты и ответите на звонки, электронные письма и тому подобное на следующее утро.

Одни люди свяжутся с вами до начала ДЭП; другие просто возьмут на заметку, что вы будете вне досягаемости. Любой вариант хорош.

При этом, сообщая о своих планах на этот день, вы получаете и дополнительную выгоду. Те, чье мнение вы цените, будут знать, что вы намереваетесь выполнить, как и знать, если вы не преуспеете. Давление коллектива, при условии что оно осуществляется ради достижения краткосрочных, не слишком крупных целей, не уровня похода по Аппалачской тропе, может стать сильным мотиватором. Воспользуйтесь этим.

Давление коллектива далеко не всегда вгоняет в тоску

Несколько важных слов о давлении коллектива. Влияние, которое оказывают на нас люди, не всегда подавляет. Кэтрин Винник — звезда сериала «Викинги». Актриса исполняет роль обожаемой фанатами королевы Лагерты, а в жизни она королева планов. «Я свято верю в жизненные планы, — призналась мне Кэтрин. — Я работаю над ними с четырнадцати лет. Я ставлю перед собой цели и держу их на рабочем

столе ноутбука, чтобы при каждом запуске видеть их. Некоторые мои мечты осуществились. Я стала актрисой. Я помогаю женщинам; работаю с благотворительными организациями, которые оказывают помощь девочкам и женщинам... Все это разные части моего жизненного плана.

Недавно я организовала вечеринку с «картой желаний». Я не знаю, есть ли такие; я просто пригласила друзей, и они использовали слова и рисунки, выражающие их мечты и цели».

Когда я рассказал жене о вечеринке с «картами желаний» Кэтрин (а я просто не мог не поделиться, потому что мне эта идея показалась потрясающей), она тоже пригласила наших друзей на такое мероприятие. Им все очень понравилось. При этом моя жена проследила за тем, чтобы результат их творчества был не просто мечтой, а планом достижения целей.

Шаг 2. Решите, сколько времени будете работать

Не создавайте план на основе предпосылок вроде «буду работать столько, сколько смогу» или «буду работать, пока чувствую себя продуктивным». Поставьте перед собой четкую цель. Примите решение работать в течение двенадцати часов или любого времени, какое выберете.

Зачем это нужно? Во-первых, ДЭП не имеет отношения к тому, что вы чувствуете. ДЭП устраивается для того, чтобы сделать дело, а не отлынивать, когда вам стало скучно или вы устали. Во-вторых, чем длиннее установленный временной интервал, тем скорее пролетают первые часы.

Когда-то я работал на заводе, там были восьмичасовые смены. Часы до обеда едва ползли, а последние два часа

каждого дня растягивались на целую вечность. Но при двенадцатичасовых сменах утренние часы пролетали словно мгновение. Почему-то знание, что придется долго работать, отключает желание поминутно смотреть на часы и вы находите естественный медитативный покой (в работе).

Когда вы знаете, что предстоит долгий путь, разум приспособливается к этой мысли. Поверьте, это работает.

Шаг 3. Приняв решение о временных рамках, не меняйте их

Вы знаете, как это бывает: если решить, что на задачу требуется четыре часа, само собой, на нее уйдет четыре часа, даже если хватило бы и двух. Нам свойственно заполнять «лишнее» время — чем угодно. (Это напоминает «синдром большого дома», при котором мы обставляем мебелью гораздо больший дом, чем был у нас до этого, а затем решаем, что нам нужен дом побольше.)

При слишком жестком дедлайне происходит нечто противоположное: мы находим способы избавиться от несущественного и сделать все гораздо быстрее, чем думали.

Не просто установите крайний срок, а примите решение уложиться в него. И ищите любые обманные приемы, которые помогут сделать это. Например, поспорьте с кем-нибудь или даже с самим собой; в случае «проигрыша» придется сделать то, чего вам очень не хочется. В общем, сделайте ставки личными. Найдите способ вовлечься в получение результата не только профессионально, но и эмоционально.

Шаг 4. Начните ДЭП в необычное время

Бывали ли вы в длительном автомобильном путешествии, когда выезжать приходилось в три или в четыре часа

утра? Первые несколько часов всегда пролетают очень быстро, потому что вы вышли за рамки привычного для вас. То же и с ДЭП. Начните, скажем, в четыре утра. Или обрадуйте свою внутреннюю «сову»: начните в шесть вечера и работайте всю ночь. Первые несколько часов пролетят незаметно.

ДЭП — это необычный день. Подготовьтесь к непривычному, изменив установленный режим.

Шаг 5. Оттягивайте и дробите вознаграждение

Предположим, вы любите слушать музыку во время работы. В ДЭП не включайте ее первые несколько часов. А когда мотивация начнет улетучиваться, включите любимую мелодию; это очень подбодрит вас.

Какими бы способами вы обычно себя ни «вознаграждали», отнеситесь к ним как к боеприпасам своей продуктивности. Если вы слишком рано их израсходуете, ничего не останется на момент, когда они действительно понадобятся. Так что, что бы ни мотивировало вас в обычный день, придерживайте это какое-то время. Отложенное удовольствие всегда сильнее, поэтому оно сильнее мотивирует.

Шаг 6. Заправляйтесь раньше, чем поймете, что нуждаетесь в дозаправке

Если, занимаясь спортом, вы будете пить воду только тогда, когда чувствуете жажду, вам грозит обезвоживание.

То же касается и работы. Запланируйте обед или перекус немного раньше обычного. Если вы работаете сидя, вставайте прежде, чем онемее зад. Если вы работаете стоя, садитесь до того, как заболят ноги. Если вы чувствуете дискомфорт,

ваши мотивация и решимость слабеют, так что делайте все возможное, чтобы этого не случилось.

К слову, о еде. Планируйте питание с умом. Не делайте обеденный перерыв на час. Заранее приготовьте блюда, которые можно съесть быстро, без большой подготовки и беспорядка. Вам надо заправиться, перезарядиться и вернуться к работе.

Помните, что сказал Исаак Ньютон? «Продуктивному телу в движении свойственно оставаться в продуктивном движении». Может, это не точная цитата, тем не менее она верна. Поэтому вот что нужно делать дальше.

Шаг 7. Делайте *продуктивные* перерывы, а не перерывы для расслабления

Инерция — суть и основа ДЭП, как, впрочем, и любого другого дня. Не гуляйте, не смотрите телевизор даже чуть-чуть, не читайте последних новостей друзей на «Фейсбуке». Вам, конечно, понадобится делать перерывы, но эти перерывы должны укреплять настрой, ощущение активности и прогресса. Выберите несколько своих любимых продуктивных задач, от выполнения которых ощущаете удовлетворение, и превратите их в перерывы. Даже несколько минут в страхе бездействия снизят вашу решимость.

Шаг 8. Делайте нелогичные перерывы

Делайте перерыв не после завершения конкретной задачи, а посередине. Этот подход хорошо работает в середине ДЭП или в конце рабочего дня. Главное — сделать перерыв (или завершить рабочий день) в интересный момент, чтобы возникло желание вернуться к делу.

Почему это эффективно? Прерываясь в самый разгар интересного занятия — ну, или перед тем, как вы *начнете* делать что-то интересное, — вы избежите прокрастинации. Вы проигнорируете все отвлекающие факторы, которые неизбежно появляются при снижении мотивации. Вы сможете быстро сосредоточиться, когда возвратитесь к прерванному делу. И вы с восторгом нырнете в работу, потому что будете трепетать от предвкушения, и этот начальный энтузиазм положительно зарядит на весь оставшийся день.

Приведу пример. Представьте, что вы Кевин Жарр и пишете сценарий для фильма «Тумстоун». Уже поздно, и вы только что закончили сцену, в которой Уайетт Эрп рассказывает прикованному к постели Доку Холлидею (его играет непревзойденный Вэл Килмер), что должен уехать, чтобы вступить в схватку с Джонни Ринго.

Уайетт знает, что ему не справиться с Ринго. Док тоже это знает. Он изо всех сил хочет помочь, но слишком болен. Уайетт уходит, и оба знают, что больше никогда не увидятся. Так вот, если вы Кевин, следует ли вам тут же приступить к написанию следующей сцены? Конечно нет. Отложите это до завтра, ведь сцена начинается с того, что Ринго замечает темную фигуру, выходящую из тени деревьев. Как только солнечный свет освещает лицо неизвестного человека, он говорит Ринго: «Я тот самый парень».

К нашему (и Ринго) удивлению, это не Уайетт. Это Док. Поищите на YouTube и посмотрите эту захватывающую сцену.

Допустим, вы Кевин, Скажите, тянет ли вас дописать эпизод? Да, вы не можете дождаться этого момента, ведь эта сцена сделает весь фильм (и определит характер Дока). Слова просто льются из вас. И если вы описываете, как Док, глядя на умирающего Джонни Ринго, произносит: «Боюсь, напряжение было больше, чем он мог вынести», вы отлично знаете,

что только что написали потрясающую сцену. И этот успех побуждает вас писать дальше.

В считанные минуты успех улучшает весь день — и повышает мотивацию, а все потому, что вы начали день с очень интересного места. Если же вы сделаете перерыв сразу после того, как закончите что-то важное, то есть почувствуете, что пересекли финишную черту и выложились, вам, скорее всего, потом будет чрезвычайно трудно перейти к очередной части работы в следующие минуты, часы или даже на следующий день.

Шаг 9. Не останавливайтесь, пока не закончите, даже если работа займет больше времени, чем вы ожидали

Бросать дело на полпути — весьма вредная привычка, которая очень легко формируется. Если вы сделаете это один раз, что помешает поступить так же в следующий раз? Да практически ничего. Это становится привычкой.

Доводить дело до конца — это тоже привычка. Пусть ваш первый ДЭП станет первым камнем в фундаменте новой привычки — всегда достигать того, что вы наметили.

Завершая начатое, достигая цели, вы получаете удовольствие от позитивных «побочных эффектов». Если вы сделали больше, чем считали возможным, исчезают внутренние ограничения. Тихий внутренний голос говорит: «Я сделал достаточно» или «Я устал и больше не могу». Но этот голос лжет. Мы всегда можем сделать больше. Прекращение дела на полпути — это выбор.

Не верите мне? Поверьте Рэю Кэару, который из двенадцати лет службы в ВМФ США десять лет работал в подразделении спецопераций, в «морских котиках». («Морские котики» — лучшие в деле выхода за пределы возможного.

Начальный курс их подготовки включает весьма точно названную «Адскую неделю»: пять с половиной дней, за которые кандидат спит в общей сложности около четырех часов, пробегает более 300 километров и тренируется более двадцати часов в сутки.)

Рэй рассказывал: «Такое дело, вам может казаться, что с вас уже хватит. Но когда у вас действительно пусто в баке, вы либо вырубаетесь, либо умираете. Вот так-то! Во всех остальных случаях вы еще можете что-то сделать. Смысл в том, чтобы выйти из зоны комфорта. В нашем баке всегда больше топлива, чем кажется. Мы просто *думаем*, что все кончилось, потому что никому не хочется использовать резерв. Люди не желают пересекать черту, которая, по их мнению, обозначает их предел.

Победа — это образ мышления. Отказ сдаваться — образ мышления. Когда вы узнаете, что в каком-то аспекте своей жизни способны на большее, чем думали, вы можете применить это знание в любой другой области. Выходите за рамки и делайте то, что трудно. Отказывайтесь сдаваться. Выходите из зоны комфорта. Со временем это войдет в привычку и вы достигнете большего, чем мечтали. Успех — игра разума. Научитесь выигрывать в этой игре, и сможете сделать все».

ДЭП научит вас выигрывать в игре разума. ДЭП снимет внутренние ограничения. А после нескольких таких марш-бросков, может быть, даже после одного, вы станете работать эффективнее и в обычные дни, потому что отключите голос в голове и поднимете планку продуктивности.

А разве *ваша* продуктивность не единственный показатель, который действительно имеет значение?

Как сделать продуктивной *неделю*

Давайте расширим горизонты: как можно сделать более продуктивной каждую неделю? На этот раз, вместо того чтобы руководствоваться моими советами, мы рассмотрим обычный день преуспевающего CEO. Тем не менее вы можете применить этот способ к любой ситуации, профессиональной или личной, ведь если вы, например, присматриваете за ребенком, вашей работой является семья и она, возможно, важнее любой другой «работы».

Джим Уайтхерст — президент и главный исполнительный директор Red Hat, одного из крупнейших и успешнейших поставщиков программного обеспечения с открытым программным кодом. До этого он был главным операционным директором Delta Airlines. А до этого — директором и вице-президентом Boston Consulting Group. Так что, этот парень кое-что знает о продуктивности и, если это одна из ваших целей, о том, как подняться по корпоративной лестнице.

Вот что делает Джим и что стоит попробовать вам.

Шаг 1. Каждое воскресенье планируйте следующую неделю

Каждое воскресенье вечером Джим садится и составляет список важных целей на месяц и на год. Эти цели определяют дела на предстоящую неделю и помогают держаться нужного курса. Хотя долгосрочные цели часто бывают несрочными, они важны, и, если не быть к ним внимательным, важное может быть вытеснено срочным.

Затем Джим просматривает свой календарь на неделю. Он знает, какие периоды заняты собраниями, встречами и другими делами. Затем он смотрит, что хочет выполнить, и расписывает эти задачи в свободные места своего списка дел.

Главное — создать структуру недели. В противном случае вы позволяете событиям случаться с вами, а не формируете нужные вам. Вы позволяете «срочному» оттеснить на задний план то, что по-настоящему важно.

Шаг 2. Закрепляйте за выполнением задач конкретное время

Вы уже включаете в свой график встречи и собрания. Теперь пойдите дальше и четко определите время для выполнения конкретных задач. Выделите время для таких задач, как написание нового предложения, или подготовка презентации, или изучение и утверждение маркетинговых материалов. Если вы этого не сделаете, об этих задачах можно забыть — ну, или их выполнение будет чем-то прервано. Или вы утратите сосредоточенность. Какова бы ни была причина, важные задачи так и не будут выполнены.

Мне нравится методика Дэвида Аллена из книги *Getting Things Done*^{*}, тем не менее успех базируется не на приведении в порядок всех дел, а на приведении в порядок *важных* дел.

Шаг 3. Руководствуйтесь реалистичным списком дел

Когда-то Джим составлял списки дел, но не указывал время выполнения каждой задачи. И к чему это привело? В его списке вечно оказывалось больше пунктов, чем он мог выполнить, и список дел в итоге превращался в список *желаний*. Если у вас запланировано шесть часов встреч и часов на восемь задач, скорее всего, они останутся невыполненными.

^{*} Издана на русском языке: Аллен Д. Как привести дела в порядок. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Установление реалистичных сроков для каждого дела вынуждает вас расставлять приоритеты и помогает быть сосредоточенными. Если вы знаете, что работа должна занять не более получаса, то при ее выполнении вы будете решительнее игнорировать любые отвлекающие факторы.

Шаг 4. По умолчанию ориентируйтесь на получасовые встречи

Кто бы ни ввел в программах-планировщиках часовые интервалы «по умолчанию», он впустую потратил миллионы человеко-часов. Большинство тем можно обсудить за тридцать минут. Многие вопросы решаются за пятнадцать минут, особенно если все участники осведомлены о том, что встреча продлится всего пятнадцать минут.

Не становитесь рабом настроек по умолчанию. Выделяйте на встречу час, только если точно знаете, что для обсуждения вопроса потребуется именно столько времени.

Шаг 5. Откажитесь от многозадачности

Во время встреч, особенно продолжительностью в целый час, возникает искушение решить пару-другую бессмысленных задач. Кто из нас не очищал на собрании память телефона? А ведь переключая внимание, вы делаете такие встречи менее продуктивными. Даже если вы занимаетесь чем-то, не требующим сосредоточенности, вы все равно отвлекаетесь. И этим снижает свою продуктивность.

Многозадачность — убийца продуктивности. Не надо делать два дела более или менее хорошо. Сделайте лучше одно, но очень хорошо.

Шаг 6. Продуктивно используйте каждую минуту «выигранного времени»

Наверное, как и у вас, у Джима самый длинный «вынужденный простой» в течение рабочего дня случается тогда, когда он едет на работу и домой, а также когда он ждет рейса в аэропорту.

Джим старается использовать это время по максимуму. Он планирует почти все звонки на время, когда едет на работу. Это просто: после того как Джим отвозит детей в школу, с восьми до половины девятого он может сделать звонок. По дороге домой он обычно звонит тем, чьи звонки пропустил днем, особенно жителям Западного побережья.

В аэропорту он использует плагин Rocket, который сохраняет статьи, видео и другие материалы для последующего просмотра. Заблаговременно загрузив десять статей, которые нужно и *хочется* прочитать, он сможет их почитать, пока будет «отрезан» от интернета.

Посмотрите свое расписание и выделите периоды вынужденного простоя. Запланируйте на это время то, что позволит сделать его продуктивным. Назовите его выигранным временем, ведь его правильное использование обеспечит значительный выигрыш в продуктивности.

Шаг 7. Следите за временем

Начав внимательно следить за временем, вы будете поражены тем, как много часов тратите на непродуктивные занятия. Я не призываю вас к чрезвычайной точности. Записываемая информация может обобщать разные виды деятельности, а не быть расписанием, составленным с точностью до минуты. Джим, например, был очень удивлен тем, как расходуется его время. Этот опыт помог ему сосредоточиться на нужном.

Шаг 8. Продумайте время обеденного перерыва

На обед может уходить час. Или полчаса. Или десять минут. В любом случае подумайте, как и что вы делаете в это время. Если вы любите есть за рабочим столом, как можно быстрее разделяясь с обедом, отлично. Но если вы пользуетесь перерывами для подзарядки, обеденный перерыв — один из тех редких случаев, когда многозадачность продуктивна. В это время вы можете создавать связи, «наводить мосты» между людьми и отделами — но только не в том случае, когда вы каждый день ходите на обед с одними и теми же людьми.

Выделите два дня в неделю на обед с людьми, которых вы не очень хорошо знаете. Или отправляйтесь на прогулку. Или сделайте что-нибудь, повышающее вашу продуктивность. Скажем, вы каждый день обедаете по часу, а это пять часов в неделю. Подумайте хорошенько, как вы проводите это время. Вам необязательно продолжать работать в этом интервале, но вы должны потратить его на то, что работает на вас.

Шаг 9. Не жертвуйте временем, которое проводите с родными

Джим признает, что он трудоголик. (Я знаю очень мало СЕО — вообще-то, ни одного, — которые бы *не* были трудоголиками.) Поэтому он бережно относится к своим вечерам. По возвращении домой — а это семейное время — он ужинает с семьей. Потом Джим вместе с женой помогает детям выполнить домашние задания. Джим полностью «отключается» от работы: никаких звонков, никакой электронной почты.

У Джима есть два часа до тех пор, пока дети не лягут спать. И все это время он проводит *с ними*. А потом можно вернуться к делам. Джиму удобно уходить с работы в пять или половине шестого, потому что в восемь или девять вечера он сможет возобновить работу.

У каждой семьи есть такое время, когда ее членам удобнее всего взаимодействовать. Если вы целенаправленно не освободите его для родных, то будете постоянно пребывать в рабочем режиме. Либо работайте, либо будьте с семьей. Не просто будьте дома — будьте вместе с семьей.

Шаг 10. Начинайте каждый день правильно

По утрам Джим первым делом делает зарядку, отчасти для того, чтобы оставаться в форме, но и потому, что упражнения заряжают его энергией. По данным исследований, умеренная аэробная нагрузка улучшает настроение почти на двенадцать часов. Так почему не сделать поутру зарядку, чтобы потом до конца дня быть бодрым и оптимистичным? Исследования также говорят о том, что физическая активность заряжает энергией. Значит, надо воспользоваться этим естественным способом подъема сил, когда они нужны вам больше всего.

Джим встает рано и отправляется на пробежку. Затем он отдыхает за чтением газеты и спускается вместе с детьми на завтрак.

Попробуйте делать так, и вы не только получите заряд бодрости, эффективное и продуктивное утро станет основой всего дня. Делать что-то продуктивно — весело и это повышает мотивацию. Успех → мотивация → большой успех → более высокая мотивация, помните? Почему бы не запустить этот цикл с первой же минуты дня?

Короткое отступление: как принять продуктивный образ мышления

До сих пор мы рассматривали то, что вы можете начать делать, чтобы достигать большего и иметь мотив к еще большим достижениям. Но иногда лучше не добавит, а отнять. Иногда прекращение какой-нибудь деятельности может быть такими же эффективным, как начало.

Хотите достичь больше, чем средний человек? Перестаньте думать так, как он.

Шаг 1. Не ищите оправдания, если делаете недостаточно

Драматург Норман Мейлер сказал: «Быть настоящим писателем значит делать работу даже в плохие дни».

Предположим, вы управляющий. Скажите, в неудачный день вы остаетесь хорошим лидером? Если нет, значит, вы не лидер. Или, например, вы медсестра. В плохой день вы по-прежнему остаетесь такой же сосредоточенной, внимательной и заботливой, как в хороший? Если нет, вы только называетесь медсестрой, не будучи на самом деле ею.

Если вы хотите добиться успеха, у вас нет оправданий. Надо идти вперед. Выработка правильных привычек требует значительных усилий и времени. Успех и достижения — это привычки, и, сдавшись на полпути, очень легко сразу же приобрести вредную привычку. Достаточно одного раза. В момент, когда вы начинаете оправдывать себя за то, что сделали меньше, чем могли бы, вы разрываете цикл мотивации. Без успехов и достижений нет мотивации. Есть одни оправдания.

Шаг 2. Пусть неодобрение и даже презрение не останавливают вас

Много и усердно трудиться, быть амбициозным, стараться выделиться из толпы — трудно. Гораздо проще и удобнее вести себя иначе.

О том, чтобы угодить людям, которые довольствуются среднестатистической эффективностью, не стоит беспокоиться. Конечно, вы можете об этом думать, но продолжайте идти вперед. Я знаю, что это трудно. Я сам борюсь с желанием поступить иначе.

Чтобы добиться успеха, слушайте критику, не обращайте внимания на насмешки и враждебные выпады, продолжайте оценивать себя и свою работу по собственным стандартам. С резкой критикой и неприятием сталкивается практически каждый успешный человек. Первую книгу Стивена Кинга отвергли тридцать разных издателей. После того как Соичиро Хонда провалился на собеседовании в Toyota, он решил выпускать скутеры. Люсиль Болл преподаватели актерского мастерства настоятельно рекомендовали попробовать себя в другой профессии. Если вы стараетесь поступать иначе, чем большинство, пытаетесь *быть* другим, они непременно будут считать вас странным. Это нормально. Продолжайте идти *своим* путем. Это единственный способ достичь того, чего вы хотите достичь.

Шаг 3. Пусть страх вас не останавливает

Мой давний клиент — выдающийся и невероятно успешный артист комического жанра. Зрители его обожают. Он очень хорош в своей профессии. Тем не менее перед каждым выходом на сцену его мучают панические атаки.

Он знает, что у него будут дрожать руки, выступит пот, начнется тошнота и все такое. Он к этому привык.

Перед выступлением он принимает душ, надевает свежую одежду, выпивает бутылку воды, делает несколько прыжков и даже немного боксирует. И все равно ему страшно. Он знает, что будет бояться всегда. Он принимает это как часть профессии. Страх перед шоу — часть сделки. Он управляет своим страхом и идет вперед.

Каждый, кто надеется добиться больших результатов, волнуется. Любой, кто пытается достичь великих целей, боится. Чтобы быть успешным, не нужно быть смелее всех, нужно просто найти в себе силы продолжать. Страх парализует, а активные действия вселяют уверенность и подбадривают.

Шаг 4. Не ждите вдохновения

Большинство людей ждут вдохновения. Большинство думает, что творческая энергия приходит и уходит. Они ожидают, что муза укажет им новый путь, новый подход или новую концепцию. И они ждут, ждут, ждут.

Иногда великие идеи действительно приходят как озарение. Однако в основном творчество есть результат усилий: труда, стремления, отладки, тестирования и экспериментирования. Сама работа порождает вдохновение.

Не ждите озарения. Не ждите вдохновения. Великие идеи чаще всего предлагают те, кто *делает*, а не мечтает.

Шаг 5. Не отказывайтесь от помощи

Представьте себе, что вы приехали в незнакомую страну. Вы заблудились и немного испуганы, так как знаете на местном языке всего несколько слов. Попросите ли вы о помощи? Разумеется, да!

Никто в мире не знает всего. Никто не может быть очень хорош во всем. Тем не менее большинство упрямо борется с трудностями самостоятельно, надеясь, что их усилия преодолеют недостаток знаний или навыков. И у них получается, но лишь до поры до времени.

Просите о помощи. Просить о помощи — признак силы. А еще это залог более высоких достижений. Спросите Дэнни Гарсиа, которая вместе с Дуэйном «Скалой» Джонсоном создала компанию Seven Bucks Productions. «Один из секретов успеха Дуэйна состоит в том, что он способен полностью отстраниться от своего эго и заботиться исключительно о том, чтобы получить наилучшие ответы на интересующие его вопросы, — говорит Дэнни. — Дуэйн на редкость хорошо обучается. Он чрезвычайно обучаем и в рестлинге, и в актерстве... Принимая решение, он забывает об эго. Когда вы талантливы, обучаемы и решительно нацелены на поиск наилучшего ответа, не важно, у кого он есть и кто вам его даст. И это очень эффективный подход».

Подумайте не только о том, к чему хотите прийти, но и том, кто (или что) может вам в этом помочь?

Шаг 6. Не останавливайтесь

Успешные люди идут до конца и прекращают начатое на полпути, только если у них есть для этого весьма веская причина, чего, конечно же, почти никогда не бывает.

Как сделать сверхусилие в духе Джерри Сайнфелда

Что-то из перечисленного далее может показаться вам трудным — даже слишком трудным, поскольку такой высокой

сосредоточенности и контроля достигает мало людей. Однако обдумайте следующее предложение, хотя, очевидно, как о большинстве трюизмов, о нем легко забыть.

Успешные люди успешны, потому что они делают что-то не так, как остальные.

Банально? Тем не менее так и есть. Чтобы преуспевать не так, как все, надо *действовать* не так, как все. Я знаю, это очевидно, но оглядитесь. Сколько ваших коллег приходят на работу к девяти (к этому времени приходят почти все), уходят с нее в пять (когда уходят почти все), делают перерыв, как и все, сидят на собраниях, не надрываясь, выполняют рабочие задания и проекты? Иными словами, сколько из них ведут себя точно так же, как большинство? Вы знаете много таких людей, не правда ли? При этом именно они обычно жалуются на то, что им не везет, что они не зарабатывают достаточно, что их не повышают — в основном потому, что к ним относятся точно так же, как к другим наемным работникам. *Но ведь они и ведут себя точно так же, как другие.*

Почему с ними должны обращаться иначе? Они же точно такие, как все. Да, они все личности, но с профессиональной точки зрения эти люди ничем друг от друга не отличаются.

Все говорят, что готовы пройти дополнительную милю, которая у всех на языке, — иначе говоря, выйти за рамки возможного. На самом же деле почти никто этого не делает. И когда кто-нибудь проходит ее, он нередко думает: «Ой, да здесь же больше никого нет. Зачем я это делаю?» И этот человек уходит оттуда, чтобы больше никогда не возвращаться. Вот почему дополнительная миля на редкость безлюдное место.

Но ведь дополнительная миля сулит благоприятные возможности. Упорный труд — явное конкурентное преимущество, хотя есть и другие способы выделиться. Необязательно рано приходить на работу и засиживаться допоздна.

Можно, например, сделать еще один телефонный звонок. Отправить дополнительное сообщение по электронной почте. Провести исследование сверх положенного. Вы можете помочь клиентам раньше, чем они попросят вас о помощи. Вы можете не просто указывать подчиненным, что им следует делать, а показать им, что и как делать, и трудиться с ними бок о бок.

Занимаясь любым делом, думайте, что вы можете сделать сверх положенного, особенно если этого не делают другие.

Конечно, это сложно. Но именно это сделает вас особенным и со временем невероятно успешным.

Кстати, можете воспользоваться подходом Джерри Сайнфелда. (Приведу еще раз в пример Джерри, почему бы и нет? Не самый плохой пример для подражания.)

В интервью Скотту Фейнбергу для подкаста Awards Chat-ter журнала Hollywood Reporter Сайнфелд описывает свой секрет успеха, который отнюдь не случайно можно считать залогом успеха в любой области деятельности¹. По мнению Сайнфелда, успех основывается на «работе, мыслях и подготовке». Именно так. Из этих «кирпичиков» складывается уверенность в себе. К этой базовой троице артист добавляет еще три элемента.

Вдохновение

Предположим, у вас есть идея. Вы придумали что-то новое, оригинальное или просто с необычной стороны взглянули на товар или услугу.

«Если вы творческая личность, вам проще, — утверждает Сайнфелд. — Вы фонтанируете идеями. Они просто приходят к вам. Вы не создаете их... Вы просто просыпаетесь и находите в ящике для входящих новое сообщение. И понимаете: это оно, то, что вам надо».

Конечно, идея без реальных действий — на самом деле не идея, а всего лишь мечта. Поэтому следующее, что вам нужно, — это реализация.

Реализация

«Ну, тут все очевидно, — говорит Сайнфелд. — У вас есть идея, и вы ее воплощаете. То ли это, чего вы хотели? Правильная ли это версия того, о чем была ваша идея?» По словам Сайнфелда, на этом этапе люди чаще всего перестают действовать. «У них есть хорошая идея, они ее реализуют, а потом бросают на произвол судьбы, — говорит он. — Они действуют на авось, искренне надеясь, что она сработает, и при этом у них в запасе есть оправдания на случай, если этого все же не произойдет».

И что же потом?

Мелочь

«Третий компонент успеха в творческой сфере — деталь, вернее, одержимость подробностями», — объясняет Сайнфелд.

Если подумать, успех в любой области деятельности требует определенной креативности. Если вы не предлагаете новых идей, подходов или способов, вы просто делаете то, что уже и так делают все остальные. Деталь, по мнению Сайнфелда, не менее важна, чем вдохновение и реализация; это три равнозначные части успеха.

«Подобное случается с каждым артистом каждый вечер, — говорит Джерри. — У меня есть номера и шутки, которые работают, всегда попадают в цель. Эти хорошие шутки нравятся людям; каждый раз, когда я их говорю, они производят эффект. Однако достаточно заминки посреди одного-единственного слова, просто чуть-чуть споткнуться

на первом слоге, и все пропало. Эффект исчезает. А слушатели думают: “Что с ним? Он перенервничал? Или отвлекся? Что-то тут не так”.

В нашем жанре шутки очень хрупки, потому что, для того чтобы действовать на людей, они должны быть безупречными».

И все это можно отнести к любой деятельности. Реализация идей важна, но одержимость деталями — тем, чтобы всегда работало так, как надо, каждый раз, с коллегой, начальником, клиентом, — еще важнее. Артист не может позволить себе провалить прекрасную шутку, а компании не должны позволять себе проваливать надежные процессы или продукты. Детали решают все.

То же самое касается и бизнеса, в котором креативность не просто желательна, а обязательна. «Если бы вы в качестве приглашенной звезды пришли на неделю на мое шоу, — говорит Сайнфелд, — то, пропустив в сценарии, который мы для вас написали, одно-единственное слово, вы поймали бы от меня такой взгляд... потому что у нас все продумано до мелочей».

Ты хорош лишь настолько, насколько ты хорош сегодня, прямо здесь, прямо сейчас, в этот момент. Именно поэтому деталь важна не меньше, а может, и больше, чем идеи и их реализация. Великая идея велика только тогда, когда она реализуется *невероятно хорошо*.

Разумеется, реализация идей на высочайшем уровне мастерства требует предельной дисциплины и концентрации. Но что, если вы чувствуете недостаток силы воли? Что делать, если вы еще не смогли воспользоваться циклом «успех → мотивация → больший успех → более высокая мотивация»? Что, если вы боитесь, что вам нехватит характера для поддержания высокой продуктивности весь день или неделю или для сверхусилия? Не беспокойтесь. Помощь уже поспела.

Как иметь силу воли, не нуждаясь в ней

Сила воли не такое качество, которое либо есть, либо нет. Иногда это продукт необходимости. В мире найдется много вещей, которые вы способны сделать, если вас загнали в угол и, на ваш взгляд, у вас нет выбора.

Намного чаще сила воли бывает продуктом успеха. Если ты доволен и мотивирован своими достижениями, держать себя нужного курса не так уж трудно.

А еще сила воли — это мускул, который можно натренировать; чем больше вы ее упражняете, тем сильнее она становится. Конечно же, это здорово. Но что, если вам требуется помощь в том, что нужно сделать прямо сейчас? Что, если вы не можете ждать, пока запустится цикл мотивации? Вам повезло. Несколько советов, которыми можно воспользоваться сегодня же, помогут выполнить вашу задачу, и для этого вам не надо обладать невероятной силой воли — вам удастся обойтись без нее.

Все начинается с организации жизни таким образом, чтобы все в ней работало на достижение целей.

Шаг 1. Делайте выбор как можно реже

Запас психологической энергии, необходимой для самоконтроля, у всех ограничен — у кого-то меньше, у кого-то больше. И в какой-то момент он может закончиться у любого человека. Вот почему чем больше выборов приходится делать в течение дня, тем сложнее становится каждый из них и тем упорнее мы начинаем искать обходные пути. (Если хотите, назовите это явлением синдромом «Да и фиг с ним».) И тогда мы становимся импульсивными, безрассудными и принимаем решения, которые, как нам самим отлично известно, не стоило бы

принимать. Но мы просто не можем ничего с этим поделать. Мы действительно не можем ничего с этим поделать: у нас больше нет энергии для рассудительного выбора.

Итак, чем реже вы вынуждены делать выбор, тем разумнее будет тот, что вы сделаете в случае необходимости.

Скажем, вы хотите начать пить больше чистой воды и меньше содовой. Сделать это просто: пусть у вас на столе всегда стоят три бутылки воды. И вам не придется идти к холодильнику и делать выбор.

Возможно, вы хотите прекратить ежеминутно проверять электронную почту. Что ж, просто отключите уведомления или автоматическую проверку и вручную открывайте электронную почту не чаще одного раза в час. Удалите ярлык почтовой программы с рабочего стола ПК, оставив его только на ноутбуке. Словом, устройте все так, чтобы проверять почту стало труднее, так вы с большей вероятностью не станете это делать.

Допустим, вы хотите контролировать расходы. В таком случае храните кредитную карту в ящике стола — и вы не сможете сделать импульсивную покупку. Затребуйте из банка подтверждение всех покупок дороже установленной суммы. Так вам придется согласовывать решение с кем-нибудь, после чего вы дважды подумаете, стоит ли покупать дорогую вещь.

Выбор — враг силы воли, как, впрочем, и легкость и удобство. Подумайте, какие решения требуют силы воли и избавьтесь от них, тем самым вы исключите силу воли из уравнения.

Шаг 2. Принимайте решения сегодня, чтобы не нужно было принимать их завтра

А еще делать разумный выбор легче, если решение не приходится принимать немедленно. Примите сегодня вечером

простые решения, которые завтра могут истощить силу воли. Например, выберите одежду на завтра. Лео Уидрич, соучредитель компании Buffer, нашел способ максимально упростить это решение: он каждый день носит джинсы и белую футболку. Или решите, что будете есть на завтрак. Скотт Дорси, уже упомянутый соучредитель ExactTarget, каждый день ест на завтрак овсянку с черникой.

Можно решить и вопрос о том, что съесть на обед. Подготовьте еду накануне — вот и все.

Вы также можете решить, в какое время дня заниматься спортом. И убедитесь, что накануне вечером приготовили спортивную форму.

Главное — принять как можно больше решений заранее, накануне, потому что так вы сохраните завтрашнюю энергию для принятия действительно важных решений. Определенные действия нужно сделать автоматическими, не требующими решений, потому что любые решения предполагают наличие силы воли. А сила режима не только сделает вас более эффективным, но и существенно облегчит принятие важных решений.

Когда вам не приходится принимать решения, избежать усталости совсем нетрудно. Независимо от того, какие решения вы будете принимать, одно нужно сделать обязательно — подумайте, что выполнить в первую очередь, когда приметесь за работу.

Шаг 3. В первую очередь делайте самое трудное

Утром заряд энергии еще велик, это подтвержденный наукой факт. Известное исследование Национальной академии наук США продемонстрировало, что судьи, принимающие решения по условно-досрочному освобождению, склонны выносить с утра положительные решения, а перед

обеденным перерывом шансы на благоприятное судебное постановление уменьшались чуть ли не до нуля². Должны ли на решения судей влиять какие-либо факторы, помимо юридических? Конечно же нет! Тем не менее они влияли. Почему? Потому что судьи уставали психологически. У них началась усталость от принятия решений.

Получается, лучшее время для принятия трудных решений — начало дня. А лучшее время для самых важных и необходимых дел тоже начало дня. Определите эти дела и запланируйте их на утро.

Я знаю, о чем вы сейчас думаете. Как же быть с остальной частью дня?

Шаг 4. Подзаряжайтесь

В упомянутом выше исследовании судьи начинали день сильными решениями, но дальше их график принятия решений выглядел, словно американские горки: вверх-вниз, вверх-вниз. Почему? Потому что они делали перерывы, чтобы поесть или перекусить. Сразу после обеда вероятность принятия благоприятных решений резко повышалась, как и после перерывов в полдень и середине вечера.

Оказывается, человеческая сила воли питается глюкозой. При низком уровне мозг не перестает работать, но он сильнее реагирует на немедленные вознаграждения и намного меньше внимания уделяет долгосрочным результатам. Как же этого избежать? Нужно есть здоровую пищу. И делать здоровые перекусы. И вы не только почувствуете себя лучше, но и начнете принимать более взвешенные решения, а также сможете проявлять в этот момент намного большую силу воли.

И раз уж мы заговорили о долгосрочных результатах, послушайте следующую рекомендацию.

Шаг 5. Напоминайте себе о долгосрочных целях

Допустим, вы хотите расширить компанию, но если вы психологически утомлены, то будете искать оправдания тому, что не выкладываетесь по максимуму. Вы мечтаете похудеть, но если запасы вашей энергии истощены, вы решите начать делать зарядку завтра, а не сегодня. Вы собираетесь наладить отношения с подчиненными, но если вы психологически устали, то скажете себе, что намного лучше сначала составить предложение о продажах. Психологическая усталость заставляет нас выбирать легкий путь, несмотря на то что он практически всегда заводит в тупик.

Решить эту проблему не так уж трудно: сделайте себе напоминания, которые при необходимости позволят вам принять менее импульсивное решение. Например, один мой друг прикрепил к монитору компьютера копию банковского кредита, чтобы постоянно помнить об обязательстве, которое нужно выполнить. Другой мой друг повесил на холодильник свою фотографию с двадцатью килограммами лишнего веса, чтобы помнить, каким ни за что не хочет стать снова. А третий держит на рабочем столе фотографии своей семьи, как потому, что ему нравится на них смотреть, так и для того, чтобы напоминать себе о тех, кого он надеется обеспечивать всем необходимым.

Подумайте, в какие моменты вы наиболее склонны к импульсивным решениям, уводящим от долгосрочных целей. Используйте напоминания об этом, чтобы прервать импульс и держаться нужного курса.

Шаг 6. Полностью избавьтесь от искушений

Всегда, когда приходится решать *не* делать того, что очень хотелось бы сделать, даже если это абсолютно противоречит

вашим целям, смените обстановку таким образом, чтобы полностью лишить себя возможности действовать импульсивно. И вам не понадобится никакая сила воли.

Уберите вазу с конфетами со стола, спрячьте ее подальше в шкаф. Отключите все уведомления в социальных сетях и проверяйте учетные записи только раз в два часа. Измените маршрут до работы, чтобы не заглядывать в Starbucks.

Можно выбрать и противоположный подход. Сложите одежду для бега на полу у постели, и, если вдруг вы решите пропустить утреннюю пробежку, вам придется перекладывать ее в другое место. Держите список обязательных дел в рабочей стопке, чтобы при возникновении соблазна поработать над срочным, но не важным делом вам пришлось перекладывать список.

Поиск возможности избежать соблазна — отличный способ не проявлять силу воли. Равно как и стыд, который вы чувствуете, когда приходится что-то делать, чтобы избежать правильного выбора. Если ребенок смотрит телевизор, можно не читать ему книгу, но если он стоит перед вами с книгой в руках, куда денешься?

Как вы уже знаете, путь к достижению цели лежит через выработку правильных привычек и следование правильному распорядку. Управляя окружающей обстановкой, вы облегчаете выработку нужных привычек и делаете следование режиму максимально простым.

Хотите понять, как работают эти фокусы? Изучайте философию силы воли

Вы уже поняли, что я фанат следования плану по достижению цели, но я также фанат правильного настроя. Мысль поистине мать действия.

Итак, что предпринять, когда вам необходима большая сила воли и настойчивость, но ни один из описанных выше практических советов не привел к нужному результату? Рассчитывайте на силу перспективы.

С полной сосредоточенностью и постоянной самоотдачей делать то, что нужно, ради преуспевания, невероятно трудно. Вот почему так важно быть упорным и стойко сносить неудачи и невзгоды. Решимость, настойчивость и сила воли помогают успешным людям усердно трудиться и неуклонно преследовать свои долгосрочные цели.

Хотите развить в себе эти качества? Примите описанное далее мировоззрение.

Пусть прошлое будет источником знаний для будущего, а не определяет его

Прошлое ценно. Учитесь на своих ошибках. Учитесь на ошибках других людей. А потом отпускайте прошлое.

Об этом легче сказать, чем сделать? Как я уже говорил, все зависит от точки зрения. Когда с вами случается что-то плохое, вы получаете возможность чему-нибудь научиться. Когда же кто-нибудь совершает ошибку, вам выпадает шанс проявить доброту, прощение и понимание.

Прошлое не определяет вас, но убедитесь в том, что знаете, где и в чем в следующий раз нужно поступить по-другому.

Считайте, что вы сами контролируете свою жизнь — и свое будущее

«Молитесь так, будто все зависит только от Бога; действуйте так, будто все зависит только от вас». Эти слова

приписывают святому Игнатию Лойоле — вам наверняка нравится этот боевой святой.

Эти слова можно смело отнести и к везению. Многие люди считают, что удача определяет их успех или провал. Если они преуспевают, значит, им улыбнулась удача; если они провалили дело, значит, она была против них.

Успешные люди, как правило, тоже чувствуют, что везение сыграло в их успехе определенную роль, но они не ждут удачи и не беспокоятся о дурных приметах. Они действуют так, будто полностью контролируют свой успех или провал. Если они добиваются успеха, то *они* стали его причиной. Если же потерпели неудачу, причиной также были *они*.

Не растрачивая впустую умственную энергию на тревоги и беспокойство о том, что может случиться, направьте все силы на выполнение задуманного. А если вам еще и повезет — что ж, тем лучше для вас.

Учитесь игнорировать то, что вам не дано контролировать

Сила воли похожа на силу мышц: ее нельзя бесконечно держать в напряжении. Так стоит ли тратить свои силы на то, что нельзя контролировать?

Для одних людей это политика, для других семья, для третьих экология. Что бы это ни было, вам этот предмет небезразличен, поэтому хотелось бы, чтобы он был важен и для других. Отлично! Делайте то, что в ваших силах. Голосуйте. Поддерживайте близких. Отправляйте отходы на переработку и старайтесь уменьшить выбросы парниковых газов. Делайте то, что можете. Изменяйте себя, но не старайтесь изменить других. Все равно они не изменятся.

Не стремитесь выстоять, старайтесь приспособиться

Когда думаешь о силах особого назначения, так называемом спецназе, первым делом на ум приходит слово «служба» из фразы «спасибо за вашу службу». Ведь мы все должны быть благодарны нашим военным.

Потом в голову приходит слово «упорство». «Морские коты», «Зеленые береты», «Армейские рейнджеры» — программа их подготовки разработана специально для выявления людей, которые способны выстоять вопреки всему. Однако самое важное их качество отнюдь не упорство. Так утверждает Тайлер Грей, армейский рейнджер, который дважды воевал в Афганистане и дважды в Ираке, а в 2005 году был серьезно ранен в результате взрыва в Багдаде.

Тайлер рассказывал: «В спецназе служат не те, кто идеально выполняет одну задачу, это люди, которые очень хороши во многом. Значит, они должны уметь адаптироваться, ведь никто не может быть хорош во всем.

Люди нередко приписывают Дарвину слова: “Выживают только сильнейшие”. Но ученый говорил не так. Он сказал, что выживают наиболее приспособленные. Адаптивность помогает успешно проходить отбор. Адаптивность — это способность распознать структуру и рабочие механизмы системы, понять, как она работает, адаптироваться к ней, а затем адаптировать ее к своим потребностям и целям».

Суть в том, что вы не будете преуспевать всегда, по крайней мере, в начале пути, особенно если попытаетесь сделать что-то трудное, сложное или *стоящее*. Как преодолеть неизбежные при этом боль, борьбу и неудачи?

«Дискомфорт — это рост, — говорит Тайлер. — Чтобы постоянно совершенствоваться, быть психологически

устойчивым и способным к адаптации, выбирая из двух путей, всегда предпочитайте неудобный. И вы будете расти и развиваться.

Мы привыкли выбирать комфорт. Мы привыкли выбирать легкий путь. Но все наши успехи и рост происходят, когда мы идем трудным, неудобным путем. Скажем, вы предприниматель, решивший основать компанию. Значит, вы выбрали дискомфорт, связанный с отказом от регулярной зарплаты. Успех приходит в результате выбора более трудного пути.

Одно из самых замечательных, на мой взгляд, высказываний таково: если хочешь повысить уровень успеха, надо повысить уровень провала. Между отказом от действий и неудачей дистанция огромного размера. Я готов провалиться тысячу раз. До тех пор пока вы продолжаете действовать, не сдаваясь и не отказываясь от своих целей, вы не потерпели неудачу».

Примите такой образ мышления и вы *никогда* не провалитесь. Вы можете лишь не достичь успеха, да и то до поры до времени.

Не завидуйте; радуйтесь успехам других

Многие люди — уверен, вы знаете хотя бы двоих, — считают успех игрой, где может быть только один победитель. По их мнению, если кто-нибудь сияет от гордости, это затмевает свет их звезды. Зависть поглощает огромное количество энергии — энергии, которую можно приложить к какому-нибудь делу.

Если ваш друг сделал что-то потрясающее, это не мешает и вам сделать нечто подобное. Рассуждая об успехе, вполне уместно вспомнить поговорку «успех любит успешных». Окружайте себя успешными людьми. Никогда не завидуйте

чужому великолепию. Создавайте и отмечайте чужие достижения, где бы вы с ними ни столкнулись, и со временем непременно обнаружите в себе больше успешности.

Не жалуйтесь, не критикуйте, не хнычьте

Помните: ваши слова обладают властью, особенно над вами. Жалуясь на проблемы, вы будете чувствовать себя хуже, а не лучше. Если что-то идет не так, не тратьте время на жалобы. Направьте энергию на улучшение ситуации. Если вы не намерены хныкать вечно, в конце концов придется что-то предпринять.

Не позволяйте также жаловаться и ныть друзьям и коллегам. Не становитесь для них жилеткой, в которую можно выплакаться. Настоящие друзья не позволяют друзьям ныть и жаловаться; они помогают им изменить жизнь к лучшему.

Ведите подсчет того, что имеете

Перед сном прекратите страдать о том, чего у вас нет, о том, что есть у других. Подумайте о том, что *есть* у вас. Ведь у вас есть многое, за что стоит быть благодарным. Это все то, что есть в вашей жизни и чего вам очень не хватало бы, не стань вдруг этого. Ну разве не восхитительно?

Позитивные эмоции — самый верный способ зарядиться энергией. И это лучший способ быть счастливым, ведь счастье легко найти, ценя то, что имеешь. И конечно, счастье можно обрести в результате достижения цели. Так что давайте рассмотрим простую стратегию, которую можно использовать, когда на достижение цели потребуется больше одного дня или одной недели.

Глава 5,5

Вопрос, позволяющий принять решение

Но перед этим , задайте себе один-единственный вопрос. Подумайте, кем вы хотите стать. Каким человеком? Возможно, вы хотите стать здоровым, худым и спортивным. Возможно, вы хотите быть CEO. Или владельцем компании. Или миллионером.

Только вы можете дать ответ на этот вопрос. Но, выбрав цель, вы уже не можете выбирать, как этого добиваться, если, конечно, хотите дойти до конца. Чтобы стать кем-то определенным, вы должны принимать решения, которые к этому приведут.

К счастью, принимать правильные решения легко. Нужно просто задать себе один вопрос.

Вот как ежедневно делает выбор Херб Келлехер, CEO Southwest Airlines. Он спрашивает: «Поможет ли это нашей компании быть самым дешевым лоукостером в отрасли авиаперевозок?» Если да, то ответ положительный; если нет, отрицательный.

Успешные люди ставят такие же рамки. «Поможет ли это достичь моей цели? Если нет, я не буду этого делать».

Если вам трудно выбрать, сделайте паузу. Подумайте еще раз о своих целях; они подскажут решения.

Успешные люди кажутся решительными. Нерешительность вытекает из отсутствия четкой цели. Если же вы знаете, чего хотите, большинство решений будут приниматься автоматически. Предположим, вы не просто хотите заниматься спортом, а желаете *быть* в хорошей форме. Вы ужинаете, и официант спрашивает, что подать на десерт. Станет ли человек, который заботится о фигуре, есть десерт? По-видимому, нет. Хотя если вы в хорошей спортивной форме, пробежали с утра двадцать километров и сожгли массу калорий, а десерт сегодня вечером вписывается в ваш режим и план, то ответ будет «да». Вы точно знаете и ответите не задумываясь. И это означает, что вам для принятия этого решения не придется полагаться на силу воли или мотивацию, ведь вы сделали выбор еще до того, как он перед вами встал. Здорово, да?

Приведу еще один пример. Предположим, вы копите деньги на инвестиционную покупку недвижимости. Такова ваша цель. Но ваш Nissan Titan 2009 года (у меня такой) демонстрирует признаки старения, и тут вы видите фантастический Jaguar F-TYPE — автомобиль вашей мечты. Я точно мечтал о таком. И ведь вы можете позволить себе купить его. Но стоит ли? Следует ли человеку, который копит деньги на инвестиционную собственность, покупать Jaguar? Конечно же не стоит! Нечего и голову ломать.

Еще примеры. Будет ли человек, желающий стать суперайзером, управляющим или СЕО, обращаться с другими людьми без уважения? Нет, потому что хороший лидер так не поступает. Будет ли человек, который хочет быть хорошим родителем, игнорировать трудности ребенка в выполнении домашнего задания, потому что сидеть в социальных сетях

гораздо интереснее, как бы странно это ни звучало? Нет, потому что хороший родитель так себя не ведет.

Чего вы хотите достичь? Кем хотите стать? Поставьте себя на это место. Скажите: «Я в хорошей форме». Скажите: «Я СЕО компании». Скажите: «Я миллионер». Скажите: «Я отличный родитель». И вы получите нужный ответ и продолжите превращаться в того человека, каким хотите стать.

Чем меньше целей, тем важнее решение

Конечно, этот подход работает только в том случае, если вам не приходится одновременно задавать себе множество вопросов.

Чем больше целей вы пытаетесь достичь одновременно, тем больше вопросов вам нужно себе задать. Конечно же, большое число вопросов усложняет решение. Сложные решения ведут к накоплению усталости, вызванной процессом принятия решений. Ее преодоление, как известно, требует немалой силы воли, а ведь этот ресурс не бесконечен. Чем меньше решений вы принимаете, тем меньше силы воли вам необходимо.

Создайте правильную обстановку, и сила воли может вам не пригодиться. Иными словами, важно ограничить количество целей, которых вы пытаетесь достичь одновременно. Помните: вы всегда можете сделать достижения привычным делом, достигнув первой цели, *затем* второй, *затем* третьей. Фокусируясь на одной-двух целях, вы вовсе не отказываетесь от других; просто вы с намного большей вероятностью достигнете одной-двух целей, а затем еще двух, и еще, и еще.

Если сомневаетесь, подумайте, помешает ли это вам следовать плану. Если да, откажитесь. Следование плану достижения цели — это все. Режим — это все. И ничто не должно становиться на их пути.

Глава 6

Зачем хитрить, если можно просто следовать плану?

Однажды мне довелось беседовать с двумя основателями относительно преуспевающей компании. Они жаловались, что никак не получается расширить клиентскую базу.

— Вот отстой, — с досадой сказал один. — Приходится обзванивать десять потенциальных клиентов, чтобы один из них стал фактическим.

На это я ответил:

— Да ведь это же здорово. Выходит, вы точно знаете, что надо делать. Если вам нужно пять новых клиентов в месяц, создайте систему, которая позволит обзванивать пятьдесят потенциальных клиентов. И пока вы будете продавать свой продукт одному из десяти, будете достигать своей цели.

— Ерунда какая-то, — заявил второй.

Я не был обескуражен, так как привык, что мои советы взвешивают, измеряют и признают негодными.

— Смотрите сами, — ответил я. — Если необходимо каждый месяц привлекать пять новых клиентов, нужно делать именно это. (Да, забыл сказать, одно из моих прозвищ — Капитан Очевидность.) А по ходу дела вы должны дорабатывать, пересматривать и улучшать подачу своего продукта, чтобы со временем превратить «одного из десяти» в «одного из семи» или «одного из восьми». Но сейчас вы уже знаете, как достичь цели. Теперь вам лишь нужно реализовать эту стратегию.

Подобно тем двум владельцам компании мы часто знаем — ну, или можем без труда посчитать — свое «плановое число». Однако не берем его на вооружение, потому что вероятностное мышление непривычно. (Мне всегда хотелось вставить в текст словосочетание «вероятностное мышление».) Когда вы мыслите таким образом, то рассматриваете успех как игру, каковой он и является. Успех приходит после того, как вы бросили кости определенное количество раз. Чем больше раз вы кидаете, тем больше шансов набрать нужное число. Работа со своим числом помогает предвидеть, скольких неудач следует ожидать на пути к успеху.

Почему это важно? Несмотря на то что неудачи неизбежны, от этого нам не легче, все равно это огорчает. А неожиданные провалы и того хуже. Но если вы знаете, что потерпите крах определенное количество раз, это здорово, ведь вы также знаете, что определенное количество раз вы преуспеете. Именно так добиваются своих невероятных успехов отличные продавцы. Именно так преуспевают отличные инвесторы. И писатели, изобретатели, предприниматели, да любые отличные *специалисты*. Конечно, их успех основан на умении, но он также основан на числах.

Кроме того, работа со своим числом почти всегда приводит к его улучшению. Когда вы работаете, отдача неуклонно увеличивается. Повторение, при условии повышения качества каждого последующего, — верный путь к постоянным и долгосрочным улучшениям. Даже если ваша цель нелепа.

Да, я отжался 100 тысяч раз (что это означает для вас)

Идея работы с числом основана на постоянном, неутомимом выполнении тех действий, которые оказывают наибольшее влияние на вашу жизнь. Короче говоря, речь идет о чем-то вроде *перемалывания в муку*: ежедневный труд ради достижения цели.

Чтобы доказать это — и прежде всего самому себе, — в 2016 году я решил сделать в общей сложности 100 тысяч отжиманий и 50 тысяч приседаний помимо обычных тренировок. Признаться, мне не очень нравится отжиматься. И совершенно не нравится приседать. Век бы не видеть этих приседаний! В том-то и дело. Чем больше вам нравится то, что вы делаете, тем легче вам проявлять решимость и настойчивость.

Но как же достичь огромной цели, если для этого нужно делать то, чем мы предпочли бы никогда не заниматься? Хороший вопрос. А вот и ответ. Сегодня, спустя 100 тысяч и одно отжимание (всегда можно сделать еще одно усилие) и 50 тысяч приседаний (вы вовсе не *обязаны* делать это усилие), сделать это на удивление легко.

Конечно же, я не выполнил все эти упражнения за один день, да и не ставил перед собой цели отжаться 100 тысяч раз за один подход. Чтобы исполнить свой замысел к концу года, я должен был отжиматься 274 раза в день. И я не планировал

сделать 50 тысяч приседаний сразу; я должен был приседать 137 раз в день, чтобы за год достичь поставленной цели. Конечно, ежедневные числа тоже были немаленькими, но они были не *такими уж* большими, особенно по сравнению с конечной целью. Благодаря им расстояние от «здесь» до «там» стало казаться намного более коротким. Определение ежедневного числа означало, что нужно «всего-то» выполнять задание изо дня в день, день за днем и упорно двигаться вперед. При условии, что я каждый день выполнял бы свой план, успех был гарантирован.

Конечно, это не означает, что каждый день все шло как по маслу. В большинстве случаев да, но несколько раз я отставал от своего графика — то из-за болезни, то по другим причинам. Слишком сильно я ни разу не отстал, потому что почти всегда делал 30–40 отжиманий и 20–30 приседаний дополнительно, чтобы создать запас на те дни, когда, как я знал, не смогу выполнить план. Однажды я, сильно отстав, отжался за день целых пять тысяч раз. Каково это было? Да ужасно! Но две с половиной тысячи раз за один день я не приседал. И ни за что не соглашусь на это. Вместо этого я добавил по 50 приседаний к ежедневной норме и делал их до тех пор, пока не устранил отставание. Хорошее в 190 приседаниях в день на протяжении нескольких недель заключалось в том, что, когда я вернулся к дневной норме в «всего» 140 приседаний, мне показалось, будто я на отдыхе.

Я также старался совершенствоваться, потому что работа со своим числом означает также стремление улучшить его. Сначала на то, чтобы сделать 300 отжиманий и 160 приседаний, у меня уходило около получаса. Я всегда округляю до целого. Примерно через месяц я сократил это время на четверть пять минут. К концу года на выполнение дневной нормы у меня уходило менее пятнадцати минут, причем это давалось мне без особых усилий. Я мог сделать все приседания

без перерыва. Я мог без труда сделать первые 80 отжиманий, а затем выполнял блоками по 50.

Ради разнообразия — и совершенствования — иногда я делал по 30 отжиманий через двадцатисекундный перерыв, иногда по 50 отжиманий с перерывом в 40 секунд. В конце концов, разнообразие — хорошая приправа для скучного занятия. Кроме того, что очень важно, улучшать свой навык в чем-нибудь, *в чем угодно*, всегда весело.

Несмотря на монотонность, повторения не должны быть бессмысленными

Несколько лет назад Чак Йегер, летчик-испытатель и первый человек, преодолевший звуковой барьер, направил меня по неправильному пути. Ладно, возможно, я сам был виноват. Я читал автобиографию Чака, и почему-то у меня сложилось (неверное) впечатление, что хороший пилот становится отличным, идя на риск. Мне показалось, что выдающиеся навыки могут быть приобретены только путем расширения горизонтов, намеренного пересечения границ, отделяющих контроль от вероятной катастрофы. Я решил, что для того, чтобы стать не просто хорошим, а отличным мотогонщиком, нужно рисковать. Ага, подумал я, приму участие в WFO и рискну до предела возможностей — и тогда либо стану отличным гонщиком, либо... О втором «либо» я предпочитал не думать.

Со временем, гораздо позже, чем следовало бы, я был вынужден задуматься об этом и понять, что храбрость не имеет ничего общего со скоростью. Что заставило меня задуматься? Может быть, то, что я в течение часа продолжал гонку со сломанными запястьями (что обнаружилось позже). Или то, как я, коснувшись незащищенным коленом земли на скорости

190 километров в час, своими глазами увидел оголившуюся кость. А может, я перестал рисковать, когда понял, что думаю об аварии как о чем-то, что непременно случится, а не о чем-то, что может случиться. Наверняка я знаю, что успешные люди успешны потому, что подходят к обучению последовательно, систематически, ориентируясь на результат. Храбрость же не обязательное условие успеха. Как и врожденный талант. Способные, высококвалифицированные люди не идут на большой риск, но все равно достигают вершин.

Как? Они готовятся. Они тренируются. Они постоянно экспериментируют, и адаптируются, и совершенствуются, совершенствуются, совершенствуются. Преуспевающие люди приобретают превосходные навыки, не выходя за границы возможного, а приближаясь к ним, а затем медленно и постепенно расширяют эти границы. Иными словами, нужно делать небольшие, разумные изменения, оценивать результат, отбрасывать неэффективные методы и развивать действенные. Если вы постоянно изменяете и совершенствуете какой-нибудь навык или умение, которые уже хорошо освоили, вы можете достичь высочайшего мастерства.

Далее описаны два проверенных способа обучения успешных людей.

Как делать много повторений (может, и монотонных, но не бессмысленных)

*The Little Book of Talent** Дэниэла Койла — отличная книга, в которой описано множество простых и проверенных методов для обучения чему угодно. Вот пример. Скажем, вы хотите освоить какой-то физический навык. Простое повторение движений даст мало результатов или вовсе не даст их; можно

* Издана на русском языке: *Койл Д. Код гения. 52 шага от хорошего к великому.* М. : Эксмо, 2017.

использовать систему на базе методологии REPS, предложенной Дэном (REPS в переводе с английского — «повторения»):

- R (Reaching and Repeating) — достижение и повторение;
- E (Engagement) — вовлеченность;
- P (Purposefulness) — целеустремленность;
- S (Strong, Speedy Feedback) — четкая и быстрая обратная связь.

Давайте обсудим каждый компонент.

Достижение и повторение

Чтобы практиковаться эффективно, человек должен работать на пределе возможностей. Короче говоря, вам нужно тянуться вверх и постоянно повторять.

Кстати, этот подход можно использовать для обучения учащихся или развития сотрудников. Предположим, вы менеджер и проводите тренинг персонала. Что лучше сделать:

- вызвать одного человека, задать ему вопрос и выслушать ответ;
- сначала задать вопрос, а затем произвольно выбрать того, кто на него ответит (возможно, превратив упражнение в игру)?

Второй подход лучше, потому что в этом случае все участники тренинга будут каждый раз искать ответ, даже если их не вызовут. Назовите имя Джона из бухгалтерии, прежде чем задавать вопрос, и я точно буду знать, что мне отвечать не придется. Таким образом, я вполне могу проверять электронную почту и ждать своей очереди отвечать. За время тренинга мне,

возможно, нужно будет напрячься всего один раз. Всегда помещайте себя или людей, которых вы обучаете, в ситуацию необходимости прилагать усилия снова и снова. И не повторяйте того, что уже неплохо умеете. Пытайтесь делать то, что у вас пока не получается. Именно так мы обучаемся.

Вовлеченность

Чтобы практика была эффективной, она должна поглощать все ваше внимание и заставлять чувствовать эмоциональную вовлеченность в достижение цели. Скажем, вы пытаетесь усовершенствовать навык смены слайдов при проведении презентаций. Что лучше:

- «прогнать» всю презентацию десять раз;
- постараться в течение трех презентаций подряд идеально, без малейших сбоев, провести смену слайдов?

Думаю, первая идея вызовет у вас смертельный ужас уже после пятого прогона. А попытка идеально сменять слайды три раза подряд превращает упражнение в игру, результаты которой для вас важны.

Убедитесь, что итог каждого упражнения вам интересен. Так вы будете больше стараться и чувствовать себя более вовлеченным и, конечно, будете быстрее совершенствоваться.

Целеустремленность

Практика должна развивать нужный навык. Звучит банально, тем не менее часто то, в чем мы практикуемся, имеет мало общего с тем, что мы хотим получить в итоге.

Предположим, вы боитесь выступать перед относительно большими группами людей. Что лучше:

- репетировать дома, наедине с собой, до тех пор, пока не будете досконально знать материал;
- практиковаться перед небольшими группами в менее формальной обстановке, например на встречах?

Хотя репетиция наедине с собой имеет свои достоинства, единственный способ справиться со страхом и волнением при выступлении перед аудиторией заключается в том, чтобы *выступить перед аудиторией*. Никакая практика в одиночестве не подготовит вас к тому, чтобы справиться с ужасом, охватывающим вас, когда все глаза в помещении устремлены в вашу сторону.

Четкая и быстрая обратная связь

Практика должна обеспечивать вас немедленной и постоянной информацией об эффективности. Например, вы готовитесь к сертификационному экзамену. Вы купили пособие с примерами заданий. Что лучше:

- пройти тестирование полностью и подождать до завтра, чтобы узнать, каковы ваши успехи;
- выполнить задания из одного раздела и, сразу оценив свои ответы, определить, где вы допустили ошибки, а на какие вопросы ответили верно?

Проводите тест частями и сразу проверяйте результаты. Немедленная обратная связь — лучшая из возможных. Оперативное ее получение показывает верную общую картину, потому что вы находитесь внутри потока. Ожидание обратной связи даже в течение одного дня создает психологическую дистанцию и снижает вовлеченность; и с этим сложно бороться. Следовательно, значительная часть времени обучения была потрачена впустую. Не слабо, верно?

Что делать, если вы угодили в ловушку повторений?

Вот простые способы выбраться из такой ловушки и улучшить практически любой навык. Попробуйте какой-то один — или все.

Продвигайтесь медленнее

Заставьте себя идти вперед медленнее, чтобы определить методики или стратегии, которые сдерживают прогресс. Кроме того, вы сможете поэкспериментировать с новыми приемами и методиками, которые неочевидны при обычном режиме.

Продвигайтесь быстрее

Заставьте себя идти вперед быстрее, чем обычно. Вы допустите много ошибок, но по ходу дела будете корректировать процесс и находить новые пути для улучшения.

Разбейте сложную задачу на небольшие части

Выполнение практически любой задачи включает ряд последовательных этапов. Выберите один этап, разберите его на элементы, освойте их, а потом снова все соберите. Затем выберите следующий этап. Постепенно улучшайте этапы, и общая эффективность возрастет многократно.

Перейдите на другую систему мер

Выберите меру, отличную от той, что обычно используете для анализа своей эффективности. Например, измеряйте скорость вместо аккуратности. Можно также использовать

для обратной связи видео или аудио. Видеть себя на экране или слушать не особенно приятно — я это просто ненавижу, — но так вы быстро обнаружите то, что можно улучшить.

Что, если идеальное число повторений — как можно больше?

Джимми Джонсон — семикратный чемпион NASCAR (как и великие Ричард Петти и Дейл Эрнхардт). Но это его финальный результат, а не то, с чего он начал свою карьеру, да и уверен, что его еще ждут иные успехи.

«В жизни любого успешного бизнесмена или спортсмена, — сказал мне Джимми, — важное место занимает трудовая дисциплина. Трудолюбие имеет значение, но в моем случае большую роль также сыграла сила связей с людьми.

В самом начале моей карьеры знакомства были самым мощным из всех доступных инструментов. Родители не могли оплачивать мое участие в автогонках. Приходилось знакомиться с нужными людьми, убеждать их поверить в меня, разговаривать с ними, узнавать их, заключать союзы и соглашения... Именно налаживание связей дало мне шанс стать автогонщиком. И только после этого пришло время потрудиться.

Я считал, что талант откроет передо мной благоприятные возможности, но к этому вел нетворкинг. Сначала я завел связи, а уже после показал, на что способен. Я всегда говорил жене, что долгое время значение имело то, *кого*, а не *что* я знал. К тому моменту, как я получил шанс проявить себя, мне нужно было овладеть мастерством, но только хорошие знакомства открыли передо мной дверь в мир автогонок, и я смог продемонстрировать свой талант. Но я не “продавал” себя, в этом я не был слишком хорош.

Лет в девятнадцать-двадцать я собрался на гонки IndyCar, но обнаружил, что, если мечтаю о будущем в автоспорте, мне нужно ехать в Северную Каролину на NASCAR. И я купил билет на самолет в Шарлотт и жил там у кого-то из знакомых.

Первым делом я заказал визитки со своим именем и подписью “профессиональный автогонщик”. (*Смеется.*) Я узнавал, где обедают гонщики, и каждый день в одиннадцать часов приходил туда. А когда они появлялись, я представлялся им, жал руки и раздавал визитные карточки. И просил разрешения прийти в гараж, осмотреться, больше узнать о машинах... Словом, моей целью была не продажа, а обучение: я гонщик и я хочу учиться.

Я ходил на все автосалоны. Я посещал каждое спонсорское мероприятие в этой сфере, о котором мне удавалось узнать. Я раздавал визитки, и каждому, кто давал мне свою визитную карточку, потом отправлял письмо, в котором писал, как рад был с ним познакомиться; потом я включал его имя в свой список факс-рассылки... Я разработал целую систему, стараясь заставить людей запомнить мое имя. И в конечном счете мои старания окупились».

У Джимми не было определенного ежедневного числа, с которым он должен был работать. Его число было «как можно больше». Его число было отправить письмо каждому человеку, с которым он познакомился.

Это модифицированная версия подхода «работать со своим числом», ее можно применять тогда, когда количество ежедневных повторений, по крайней мере отчасти, находится вне сферы вашего контроля. Например, Аристотель Онассис, создавший огромный судовладельческий конгломерат, всегда и повсюду носил с собой блокнот. «Записывайте все, — говорил он. — Если вам в голову пришла идея, запишите ее. Познакомившись с новым человеком, запишите все, что вам удалось о нем узнать. Услышав что-нибудь интересное, запишите

это. Сохраняя новые сведения, вы пользуетесь ими. А если вы чего-то не запишете, то наверняка забудете»¹.

Нечто подобное делает и Ричард Брэнсон. Только он записывает не то, что узнает, а свою реакцию на это; его больше интересует, как можно использовать новые знания.

В некоторых случаях правильным плановым числом для работы будет «столько, сколько смогу».

Второе вознаграждающее число — ваше собственное

Если вы мечтаете разбогатеть, то вам уже известно, что я думаю о предпринимательстве: открыть свое дело — единственный способ заработать много. Окажите себе услугу и используйте подход «работа с числом», чтобы начать движение к этой цели. Каждый день обязуйтесь делать что-то одно или, если решите, больше из описанного далее, до тех пор, пока список не закончится. Возможно, к моменту, когда вы дойдете до конца, вы еще не станете владельцем процветающего бизнеса, но фундамент заложите наверняка. И вы сможете гордиться тем, что сделали то, о чем многие мечтают, но так никогда и не воплощают в жизнь.

Как, например, один мой сосед, который месяцев шесть твердил о том, что мечтает открыть свое дело. Всякий раз, когда мы с ним встречались, он говорил только об этом. В конце концов я устал.

«Чего же ты, черт возьми, ждешь?» — спросил я.

Как оказалось, он думал, что открыть дело очень уж сложно. «Не хочу проходить через все это до тех пор, пока не буду уверен, что моя задумка идеальна», — ответил он. Подобно многим потенциальным предпринимателям он тянул из-за того, что его пугала кажущаяся сложность административных

и юридических процедур, связанных с открытием бизнеса. И он еще не знал, что слово «идея» непременно должно быть глаголом.

В итоге я поспорил с соседом на обед, что мы пройдем все административные препоны менее чем за три часа — и выиграл. Значит, вы определенно можете нацелиться на то, чтобы каждый день выполнять одну или даже несколько из описанных далее задач. Просто имейте в виду, что речь идет только о создании бизнеса как таковом; я не говорю о написании бизнес-плана, поиске источников финансирования, разработке маркетингового плана, продаже товара или услуги и тому подобном. Ваша цель — сдвинуться с места и делать что-то увлекательное.

Итак, вот список.

Шаг 1. Уже выберите какое-то название

Многие люди бесконечно ломают голову над идеальным названием для своей компании. Не совершайте этой ошибки. Дожидаясь, пока придумается такое название, вы откладываете момент, когда начнете зарабатывать деньги. Хотя бы в данный момент забудьте о брендинге, уникальных продажных предложениях, любых других атрибутах идентичности бизнеса. Пусть вас не волнует поиск идеального URL-адреса, или исключительный дизайн сайта, или уникальность рекламных материалов. Вы ставите все эти телеги перед лошадью своего бизнеса. Выберите какое-нибудь название, чтобы дать делу ход.

Помните: название дела может отличаться от названия компании. А на заполнение графы «Название» в анкете предпринимателя требуется около минуты. И позже вы, если захотите, можете поменять название компании.

Шаг 2. Получите идентификационный номер работодателя

Идентификационный номер работодателя (EIN — Employer Identification Number) — это федеральный налоговый номер, используемый для идентификации бизнеса. Если у вас не будет наемных работников и вы не планируете создать обычное партнерство, общество с ограниченной ответственностью или корпорацию, этот номер вам не понадобится. Но даже в этом случае советую его получить: это бесплатно, занимает всего две минуты, а после этого вы сможете сохранить конфиденциальность своего номера социального страхования и уменьшить вероятность кражи личных данных, потому что, если у вас нет EIN, для целей налогообложения ваш бизнес идентифицируется по номеру социального страхования.

Внимание: если для создания общества с ограниченной ответственностью или корпорации вы прибегали к помощи онлайн-юридической службы, не используйте этот ресурс для получения EIN. Лучше подайте заявку на сайте Службы по внутреннему налогообложению. Введите в поиске «заявка на получение EIN онлайн» и выберите из результатов сайт этой Службы. В считанные минуты у вас будет номер EIN.

Теперь пора отправиться в кабинеты местных административных органов.

Шаг 3. Зарегистрируйте торговое наименование

Если вы не собираетесь работать под собственным именем, местные административные органы могут потребовать, чтобы вы зарегистрировали торговое название. В большинстве случаев это можно сделать прямо на месте, если только

вы не попытаетесь зарегистрироваться под названием, ранее занятым кем-то другим.

Шаг 4. Получите лицензию на бизнес

Для ведения дел в вашем регионе или городе потребуется лицензия. На заполнение соответствующей анкеты уйдет несколько минут. Для идентификации бизнеса вместо номера социального страхования лучше использовать EIN (хотя бы по конфиденциальным причинам, если нет других).

Вас могут попросить приблизительно оценить ежегодную валовую выручку. Постарайтесь оценить этот показатель как можно точнее, но особенно над этим не мучайтесь. От вас требуется только прикидка.

Шаг 5. Заполните бланк налоговой декларации на собственность, используемую в коммерческих целях (в случае необходимости)

Во многих штатах компании облагаются налогом на собственность, точно так же, как физические лица. Но там, где живу я, в год создания бизнеса такую форму заполнять не нужно. Если же от вас потребуют это, а вы планируете работать на дому с помощью компьютерной техники или инструментов, которыми владели ранее, то их указывать нет необходимости. Если же в первый год работы бизнеса вы приобретете какое-либо имущество, вам нужно будет перечислить его при заполнении налоговой декларации в следующем году. Если вы в чем-то не уверены, не пожалейте нескольких минут на телефонную консультацию со знакомым бухгалтером.

Хотите, угадаю? Эта часть наверняка здорово напрягает. Не стоит беспокоиться. Я, например, не использую

бизнес-средства для покупки необходимых для ведения бизнеса инструментов, оборудования и прочих вещей: компьютеров, мобильных устройств, транспортных средств, офисной мебели и тому подобного, а покупаю все это за личные средства. Конечно, в результате я не могу потребовать налоговых каникул при возмещении этих расходов, зато это существенно упрощает бухучет. Мне не нужно беспокоиться об использовании бизнес-активов исключительно для деловых целей; не нужно беспокоиться о бухучете операций, связанных с продажей или утилизацией этих вещей. И я охотно жертвую некоторой частью прибыли ради простоты.

Выбор зависит от вас (и вашего бухгалтера), но в самом начале при желании все можно сделать максимально просто.

Шаг 6. Уточните, нужны ли другие разрешения

В каждой местности к предпринимателям предъявляют разные требования. Например, там, где я жил раньше, для подтверждения того, что бизнес на дому удовлетворяет требованиям зонирования, нужно было получить «разрешение на использование жилого помещения для осуществления профессиональной деятельности или индивидуальной предпринимательской деятельности проживающими в нем гражданами». В вашей местности, возможно, нужно будет получить другие разрешения. Спросите, и вам все расскажут.

Шаг 7. Получите сертификат о праве перепродажи

Сертификат о праве перепродажи позволяет взимать налог с продаж на проданные товары. В некоторых штатах отсутствует налог с продаж на услуги. Если вы собираетесь что-то

продавать, вам понадобится такое разрешение. На сайте налогового органа штата найдется полная информация, формы, анкеты и тому подобное, можно подать заявку онлайн, однако в большинстве местных администраций вам предложат готовые бланки, которые можно заполнить, когда вы придете туда для решения других вопросов.

Шаг 8. Откройте банковский счет для бизнес-операций

Совсем недавно я ратовал за простоту, но тут другой случай. Один из самых вероятных способов наломать дров в своей бизнес-бухгалтерии, да еще и, скорее всего, нажить проблемы с налоговой инспекцией — смешать личные и деловые активы (и операции). Использование отдельного счета для всех бизнес-операций исключает такую вероятность.

Откройте счет, воспользовавшись названием компании и EIN, и проводите по нему все связанные с бизнесом транзакции. Выберите удобный банк или кредитный союз. Не пожалейте нескольких минут, чтобы получить информацию о местных кредитных союзах; они часто предлагают более выгодные условия, чем банки.

Шаг 9. Пользуйтесь простыми инструментами бухучета

Позже вы при желании можете перейти на специальное программное обеспечение для бухгалтерского учета. А прежде создайте электронную таблицу, которую будете использовать для записи и отслеживания денежных трат и поступлений.

В учете нет ничего сложного, по крайней мере, поначалу. Достаточно двух столбцов: доходы и расходы; впоследствии

можно добавить другие статьи. Вместо того чтобы тратить часы на упражнения со сложными бухгалтерскими программами, сочиняя потенциальные категории расходов и доходов и составляя красивые отчеты без данных, лучше посвятите это время получению прибыли. Если вы сразу же будете записывать все, что зарабатываете и тратите, в таблице, то впоследствии сможете с легкостью создать более формальную систему бухучета. И это будет намного веселее, потому что у вас появятся *настоящие* данные для ввода. При этом вы будете предпринимателем со всеми необходимыми документами, подтверждающими этот факт, мотивированным *построить* бизнес, который только что зарегистрировали.

Самое вознаграждающее число

Возможно, вам до сих пор не удалось придумать для себя подходящее «и». А может, вы даже еще не определили, какой цели хотите достичь. Если это так, то вот идеальное применение подхода «работа со своим числом». Сосредоточьтесь на людях.

Это подход Джека Уэлча. О Джеке Уэлче можно рассказывать очень много; один из фактов: Джек знает, как формировать великих лидеров. Он обладал такой способностью, еще будучи CEO General Electric, и продолжает это делать до сих пор. Онлайн-программа делового администрирования Института имени Джека Уэлча была названа на LinkedIn самым влиятельным образовательным брендом, а сайт Poets & Quants в 2016 году назвал ее «бизнес-школой, достойной самого пристального внимания».

Джек сказал: «Успех базируется в первую очередь на людях и во вторую — на стратегии. Создайте отличную команду,

и вы воплотите в жизнь нереальные мечты. Вы будете расти в лучах славы своих людей.

Когда команда получает нужные результаты, вы пожинаете плоды».

Так что, если вы до сих пор не придумали, как преуспеть, выделиться, использовать подход «работа с числом» для более существенных достижений, сосредоточьтесь на людях. Каждый день делайте что-нибудь для развития хотя бы одного из своих подчиненных. Каждый день делайте что-то, что поможет преуспеть одному или нескольким окружающим вас людям. Делайте что-то, чтобы использовать свой, по словам Джека, «ген щедрости».

«Мне бы хотелось, чтобы в начале моей карьеры у меня было более ясное понимание того, что сегодня я называю геном щедрости, — признается Джек. — Довольно долго я никак не определял этот ингредиент. Плохо, если лидер не горит желанием повышать зарплаты подчиненным и продвигать их по карьерной лестнице, если он не получает от успеха других такое же удовлетворение, как от собственного... Раньше я не понимал этого так ясно, как следовало бы.

Я ни разу в жизни не встречал великого лидера, у которого отсутствовал бы ген щедрости. Заботьтесь о своих людях; говорите им, как много они для вас значат, подбадривайте их, никогда не присваивайте себе их заслуг — и они отправятся ради вас хоть на Луну».

Если думать об этом с такой точки зрения, решение каждый день использовать ген щедрости — идеальный способ работы с числом.

Хотите брать от жизни больше?

Не стесняйтесь проявлять щедрость и заботу.

Давайте больше автономности и независимости

Великие организации строятся на оптимизации процессов и процедур. Однако не каждая задача стоит выработки наилучших методик или микроуровневого управленческого подхода. Это я о вас, производственники. Вовлеченность и удовлетворенность в значительной степени базируются на автономности и независимости. Мне небезразлично дело, когда оно мое. Мне не все равно, когда я за что-то действительно отвечаю и чувствую, что вправе сделать правильные вещи.

Свобода порождает новаторство: даже в ориентированной исключительно на технологический процесс должности найдется место для разных идей и подходов. Это опять о вас, производственники.

По возможности давайте людям автономность и независимость работать так, как у них получается лучше всего. В этом случае они почти всегда находят способы сделать свою работу лучше, чем вы от них ожидали. Это относится и к вашим друзьям; если вы просите одного из них оказать вам услугу, предоставьте человеку самому решать, как он будет делать то, что вам нужно. И это совершенно точно относится к детям: скажите им, чего вы от них хотите, но предоставьте свободу самим определять, как они будут это делать. Задача родителя — воспитать ребенка независимым взрослым; так начните прямо сейчас.

Задавайте четкие ожидания

Каждая задача должна предполагать определенную степень независимости, но также нужны основные правила о том, как действовать в конкретных ситуациях.

Раскритикуйте сегодня сотрудника за то, что он дал скидку рассерженному клиенту, хотя еще вчера это считалось стандартной практикой, — и вы сделаете его работу невозможной. Мало что вызывает у человека такой стресс, как непонимание, чего от него ждут сегодня.

Если вы меняете стандарт или инструкцию, заранее сообщите об этом. Если же это невозможно, найдите время объяснить, почему вы приняли такое решение и чего именно ожидаете в будущем.

Это касается и воспитания детей. Дети стремятся к независимости, но им необходима четкая организация и предсказуемость. Дайте им и первое, и второе.

Поручайте более значимые задачи

Почти во всех живет дух соперничества, и нередко лучшие сотрудники больше к нему склонны — особенно к соперничеству с самими собой. Значимые задачи помогают зародить у исполнителя чувство цели и внести смысл даже в рутинные действия. Кроме того, идти к ясной цели всегда интересно. Без значимой цели работа — это просто работа. А просто работать никто не любит.

Наполняйте дело смыслом

Любям нравится чувствовать себя частью большого, важного дела. Всем необходимы ощущение локтя и командный дух, превращающий группу отдельных личностей в настоящую команду.

Прекрасные миссии всегда влияют на жизнь тех, кому вы служите. Когда люди знают, какой вклад их усилия вносят в общее дело, во взаимоотношения с клиентами, в жизнь местного сообщества, их работа обретает больший смысл.

Особенно верно это в том случае, когда людям предоставляется свобода для создания собственных миссий.

Ощущение истинной цели начинается со знания того, что важно и почему.

Обеспечивайте возможности внести существенный вклад

Вовлеченный в дело сотрудник полон новых идей; лишите его возможности вносить предложения или с ходу отметайте все его идеи без рассмотрения, и он тут же потеряет мотивацию.

Максимально облегчите подчиненным внесение предложений. Задавайте наводящие вопросы. Осторожно выспрашивайте. Пусть они не боятся предлагать новые способы выполнения работы. Если предложенная идея не кажется целесообразной, непременно найдите время, чтобы объяснить причину этого.

Сотрудники, которые вносят предложения, действительно заботятся о компании, поэтому сделайте все возможное, чтобы они знали, что их вклад ценен и важен.

Этот совет еще более актуален во взаимоотношениях с родными и близкими; в конце концов, сотрудники ожидают от вас инструкций, по крайней мере, в некоторых случаях. А супруг или дети?

Создавайте ощущение более глубокой связи

Наемные работники трудятся за зарплату (иначе они были бы волонтерами), но хотят получать больше, чем зарплату. Они хотят работать с людьми и для людей, которых они уважают и которыми восхищаются, при условии что к ним испытывают то же самое. Доброе слово, разговор

о семье, неформальная беседа с целью узнать, не нуждается ли человек в помощи, — подобные моменты гораздо важнее собраний, совещаний или аттестаций.

Истинное чувство связи трогает лично. Покажите, что вы видите и цените человека, а не только работника.

Будьте последовательны

Большинство людей ничего не имеют против строгого и требовательного руководителя, который предоставляет быструю обратную связь, причем не всегда положительную, — при условии, что он справедлив всегда и со всеми. Конечно, лучшие руководители обращаются с разными сотрудниками по-разному, но всегда и со всеми справедливо. Одинаково и справедливо совсем не одно и то же.

Последовательность и справедливость основываются на коммуникациях. Чем больше сотрудников понимают причину принятого решения, тем меньше вероятность того, что его воспримут как несправедливое обращение или фаворитизм.

Предоставляйте обратную связь с глазу на глаз

Ни один сотрудник не идеален, и каждый нуждается в конструктивной критике. Каждый сотрудник заслуживает такой обратной связи, а хороший руководитель предоставляет ее.

Очень хорошие руководители всегда делают это тет-а-тет — как и очень хорошие партнеры и очень хорошие родители.

Хвалите публично

Каждый сотрудник, даже относительно неэффективный, *что-то* да делает хорошо, чем заслуживает похвалу и благодарность. Признавать заслуги и хвалить наилучших работников легко, ведь они постоянно показывают потрясающие результаты. А может, они и становятся лучшими из-за того, что вы признаете их заслуги и хвалите? Об этом стоит поразмыслить.

Может быть, вам придется потрудиться, чтобы найти повод для похвалы того, кто не хватает звезд с неба, Ничего страшного; несколько слов признания, особенно прилюдно, могут превратить среднего работника в отличного.

Давайте шанс на значимое будущее

В любой работе должен быть потенциал для значительных достижений. Начальник вы или коллега, всегда, когда можете, помогайте другим приобрести навыки или опыт, чтобы они получили работу, о которой мечтают, даже если это работа в другой компании. Возможно, это прозвучало странно, тем не менее в индустрии элитного ресторанного обслуживания именно так все и происходит: людей готовят к работе на более высоком уровне вне компании. Возьмем, например, Эрика Риперта, шеф-повара и совладельца знаменитого нью-йоркского ресторана Le Bernardin, автора и приглашенного судьи на кулинарном шоу Top Chef, а также ведущего собственного кулинарного шоу Aves Eric. Если вы хоть что-нибудь знаете о знаменитейших шеф-поварах, то наверняка слышали об Эрике. Так вот, обучение людей, которые не только потом уйдут из его заведения, но даже станут его конкурентами, — это *de rigueur* (обязательное условие) ресторана Эрика. Мой реверанс его французскому происхождению.

«Когда-нибудь эти молодые шеф-повара превзойдут нас, — говорит Эрик. — Новое поколение уже демонстрирует огромный талант. Это логичное движение от поколения к поколению: ты приносишь кирпич, они становятся на него и поднимаются выше. Мои ровесники учились благодаря таланту и щедрости наших наставников, сегодня мы делаем то же самое, и теперь на сцену вышло новое поколение. Будет еще много поколений, которые будут руководствоваться тем же принципом, и это делает нас счастливыми...»

Тут не о чем беспокоиться, — утверждает Эрик. — Это естественная часть жизни.

Как же узнать, что другой человек мечтает делать когда-нибудь? Да очень легко: нужно спросить его.

Сотрудники будут заботиться о компании только в том случае, если руководитель заботится о них. Один из лучших способов сделать это — не просто сказать, а показать, что, хоть вы и думаете о будущем бизнеса, будущее подчиненных вас тоже заботит.

Пока мы об этом... работать со своим числом бывает весело

Стратегии успеха не должны использоваться отдельно друг от друга. Их можно и нужно сочетать, если это приведет к лучшему результату, более высокой мотивации и, как следствие, к еще большему успеху.

Давайте для примера возьмем подход «работа со своим числом» с четким сроком наряду с Днем экстремальной продуктивности. Выберем цель, которая может показаться странной, но доказывает, что «работа со своим числом» применима практически везде. И на моем примере узнаем несколько вещей, которые делать *не нужно*.

Мы начали с простой предпосылки, которая обсуждалась в разговоре о Джеке Уэлче, — с необходимости быть щедрым, а также с того, как это можно делать. Обычно никто из нас не получает достаточно похвал и признания. Очень немногие люди хвалят других, признают их заслуги так часто, как стоило бы. Я, например, точно не добираю очков в этом. Поэтому в рамках личностного роста я решил хвалить каждого, с кем столкнусь в течение дня, даже если это будет всего лишь мимолетная встреча и я не знаю этих людей, даже если это будет не слишком уместно — словом, даже если мне будет трудно придумать что-нибудь, ну хоть *что-то*, за что можно похвалить.

Возможно, эта задача кажется более простой, чем пять тысяч отжиманий, но не в моем случае. Я человек застенчивый и не лезу из кожи вон, чтобы общаться с незнакомыми людьми. Некоторые даже скажут, что я лезу из кожи вон, чтобы *не* общаться. И они правы.

И вот как прошел мой эксперимент.

Мои правила

Трудные задачи проще выполнять, если составить план действий, который поможет вам дойти до конца, не утратив решимости и не попытавшись изменить цель в середине пути. План решения этой задачи был прост:

- Встретившись с кем-либо взглядом, я обязан был сделать комплимент или похвалить этого человека.
- Чтобы удостовериться, что я не струшу, я должен был искать зрительный контакт, а не избегать его. Нельзя было намеренно отводить глаза.
- Я не обязан был говорить комплименты тем, кто беседует, разговаривает по телефону или слушает музыку в наушниках. Ведь я не хотел быть невежливым.

— И я не мог прятаться весь день. Я должен был выйти к людям как минимум четыре раза.

И вот, помня об этом, я приступил...

Утро

Первые несколько комплиментов дались совсем легко.

Выкатывая на улицу мусорный бак, я увидел соседку. У нее потрясающий сад, поэтому я сказал: «Не перестаю восхищаться вашими прекрасными растениями. У вас настоящий дар». Ее лицо осветила улыбка. Не думаю, что мои слова осчастливили ее на весь день, но почти уверен, что помог ей начать его приятно.

Затем я отправился на прогулку по пляжу. На дворе стояла осень, и люди, которые попадались мне навстречу, гуляли с собаками или бросали мячи в воду, чтобы домашние любимцы приносили их обратно.

«Какая у вас красивая собака», — сказал я первому встречному. Он улыбнулся, но я осознал, что похвалил не его, а собаку. Хотя многие хозяева собак не видят в этом никакой разницы. Однако правила есть правила.

И я продолжил: «Она кажется такой счастливой. Вы, должно быть, очень хороший хозяин». Услышав это, мужчина просиял, и я понял, что был прав: похвала собаке (или ребенку, или автомобилю, или чему-то другому), безусловно, приятна, но комплимент владельцу приятнее всего. И я говорил именно такие вещи. Я сказал мужчине, что он на редкость здорово выдрессировал своего пса. Похвалил женщину за то, что шерсть ее собаки выглядит ухоженной.

И пошло-поехало. Я был весьма доволен собой. Задача «сделать комплимент каждому встречному» давалась намного легче, чем я думал.

Затем я заметил симпатичную девушку лет двадцати с небольшим, которая шла в мою сторону. Без собаки. И не было ничего такого, за что можно было бы ее похвалить. Ой-ой-ой! Мне страшно не хотелось выглядеть таким престарелым ловеласом, который отвешивает комплименты юным девушкам и ведет себя мерзко и пугающе.

Я замедлил шаг, бешено соображая. И ничего не смог придумать. *Вот черт!* И вдруг метров за десять до меня девушка посмотрела мне прямо в глаза и улыбнулась. Не полуулыбкой, не заученным «с добрым утром», а широко и искренне.

Я тоже улыбнулся и сказал ей:

— Спасибо.

— За что? — удивилась она.

— Люди, мимо которых я прохожу, даже не смотрят в глаза. Я всегда считал, что это грубовато. А ваша улыбка меня согрела.

Девушка улыбнулась еще шире и ответила:

— Здесь же так хорошо! Удачного вам дня.

Знаю: то, что я сказал, было не слишком умно. Но мне приятно думать, что девушка продолжила гулять с хорошим настроением, что, собственно, и было целью моего упражнения. И я был очень доволен собой — по крайней мере, до тех пор, пока не встретил женщину с ребенком, которой, недолго думая, брякнул: «Какая у вас симпатичная девочка». И услышал в ответ: «Спасибо, только это мальчик». Эх...

День

За исключением пары-другой «проколов» все шло хорошо. Я научился, быстро оглядев человека, выбирать что-то очевидное, что можно было похвалить — например, как они заботились о животных, как озеленили свои садики, даже как были одеты.

Раз я даже выдавил: «Какой у вас милый свитер. Хотел бы я, чтобы у меня было такое же чувство стиля». И к моему большому удивлению, милая дама восприняла эти слова весьма благосклонно.

А потом я пошел в магазин за продуктами...

Конечно, никто в продуктовом магазине не ожидает, что вы пройдете мимо, осыпая его комплиментами, даже те, кто там работает. Фразы типа «Ого, вы выбрали идеальную дыню» — не лучший вариант. Как и «Вы сейчас выглядите как человек на важном задании. Кажется, вы очень организованы». Да и «хотелось бы мне уметь так же хорошо выбирать мясо» звучит довольно тупо. В какой-то момент я был готов сдаться. Похоже, что в некоторых декорациях комплименты не только неожиданны, но и неуместны.

И все же я решил попробовать еще раз, зайдя с другой стороны. Я решил попросить помощи, потому что просьба делает комплимент неявно. Ведь в этом случае я признаю вас авторитетом в чем-либо. Просить о помощи — все равно что сказать: «Я уважаю ваши знания (или умения, или опыт)».

И вот что я сделал. В отделе морепродуктов я посмотрел в глаза женщине лет тридцати. Она не улыбнулась мне и не кивнула (мамочки!), но я не отступил.

«Совершенно не умею выбирать лосося, — сказал я. — Не могли бы вы мне помочь?» И она помогла. И, похоже, ей это понравилось. Тогда я сказал: «Как же я вам благодарен. Спасибо огромное за помощь и за то, что вы так добры».

Словом, хоть и была пара трудных моментов, особенно когда я оказался в очереди к кассе за измученным отцом троих почти неконтролируемых детей, которому стопроцентно меньше всего нужен был комплимент от незнакомца, я вышел из магазина непобежденным. Однако, вынужден признать, в автомобиле почувствовал немалое облегчение.

Вечер

Облегчение превратилось в панику, когда я пошел в тренажерный зал. С одной стороны, тут моя задача была проще: большинство людей, тренируясь, надевают наушники, так что, по моим правилам, о них я мог не беспокоиться. С другой стороны, перемещаясь от снаряда к снаряду, я рано или поздно должен был встретиться почти со всеми, кто находился в зале. Ну да ладно. Кто-то за серию жимов выжал 150 килограмм. Вот вам и комплимент. Девушка выполнила блок упражнений на ноги, а затем продемонстрировала ошеломительную растяжку. Еще один простой комплимент. Кто-то помог новичку приседать правильно; самонадеянный, но добрый поступок, иначе новенький мог травмировать спину. И, столкнувшись с добрым самаритянином у одного из снарядов, я легко сказал: «Вы большой молодец, что помогли тому парню».

Затем я начал выполнять тягу на высоком блоке рядом с мужчиной, который делал тягу на низком. Я не знал, что ему сказать, и тут заметил татуировку на его предплечье. Вот оно! «Мне так нравится ваша татуировка», — сказал я.

Он улыбнулся, поблагодарил и пять минут рассказывал о своем тату: о том, где его сделал, как придумал рисунок, что это для него значит... Тогда я понял, что иногда бывает проще всего сказать комплимент по поводу того, что люди хотят, чтобы другие заметили, чем они явно гордятся. Похвалить татуировку, пирсинг, необычный цвет волос, Porsche, тюнингованный грузовик, да что угодно. Почти у всех есть что-то, что они делают, говорят или носят, потому что, по их мнению, это отражает их внутренний мир. Нужно просто увидеть это.

Выводы

Я не могу сказать, что этот эксперимент дался мне легко. С течением дня хвалить каждого встречного становилось все легче, но непринужденным занятием это так и не стало. Но не так трудно делать комплименты людям, выполняющим свою работу: продавцам, менеджерам, администратору в тренажерном зале и другим. Сказать спасибо, поблагодарить за то, что они сделали что-то хорошо, вовсе не трудно. Нужно только *делать* это. Хвалить «случайных» людей, конечно, сложнее, зато на удивление приятно. Мне было так радостно видеть, как освещаются их лица.

Попробуйте сами и убедитесь, что я прав. Каждый день люди вокруг вас делают что-то хорошее. Большинство из них не работает на вас; большинство из них не связано с вами никакими отношениями — ни профессиональными, ни личными. Похвалите их за то, за что они меньше всего ожидают услышать похвалу. Приятно получить ожидаемый комплимент, но *неожиданный* — еще приятнее. Не принимайте мои слова на веру, попробуйте сами.

Трудно хвалить тех, кто пытается делать что-то по-новому. Все равно хвалите этих людей. Конечно, ничего не менять, сохранять привычное положение вещей безопасно. Идти на риск, даже небольшой, сложно, особенно когда вы не уверены в себе. Неуверенность в себе питается молчанием, поэтому, когда вы видите, что кто-то пытается сделать что-то иначе, отмечайте это. Хвалите человека за усилия. Превозносите за готовность рисковать. Даже если ничего не выйдет, они будут знать, что вы заметили их. Люди любят, когда их замечают. И они будут знать, что вы уважаете их за попытки, независимо от результатов.

И главное — делайте комплимент личным. Хвалите за усилия, приложенные ради достижения результата, а не за сам результат.

И не бойтесь обращаться за помощью, потому что просьба сама по себе комплимент — и отличный шанс похвалить человека за его знания и умения.

Попробуйте. Пусть ваш завтрашний день будет Днем экстремальной продуктивности, в течение которого вы будете работать со своим числом, и пусть это число будет числом похвал. Сделайте комплимент пяти людям, или десяти, или даже всем, кого встретите в этот день. Люди это оценят. По данным исследований, сотрудники намного чаще увольняются именно из-за недостатка признания, чем по другой причине. По статистике, дети чувствуют себя более счастливыми, мотивированными и успешными, если их регулярно поощряют и хвалят. И не нужно никаких научных исследований, чтобы заметить, что похвала делает ваших родных и друзей счастливыми и их лица освещает улыбка. После этого вы сможете использовать их благодарность и чувство внутреннего удовлетворения для того, чтобы мотивировать себя к применению еще одной стратегии, потому что, хоть она и эффективна, простой ее точно не назовешь.

Почему? Потому что вам *нужно делать то же, что и профессионалы.*

Глава 7

Вам не нужен тренер, вам нужен профессионал

Три четверти американцев утверждают, что из-за стресса регулярно испытывают неприятные физические ощущения и психологические переживания. Согласно научным данным, особенно плохо со стрессом справляется так называемое поколение Z (американцы, родившиеся позже 1995 года): страх, тревога и нерешительность не позволяют им достигать максимальной эффективности. Но это запросто мог бы решить обед с гонщиком NASCAR Джоуи Логано. Во всяком случае, мне это помогло.

В чем секрет Джоуи? Джоуи обожает стрессовые ситуации. Он считает их преимуществом.

«Я никогда не думаю о том, что испорчу дело, или о том, что это мой единственный шанс, — признается он. — Это просто

не может быть так. Ведь мне всего двадцать шесть. Впереди уйма времени. Я буду много трудиться, чтобы в жизни наступали такие моменты. Мне очень нравятся вызовы — пан или пропал».

Поступайте так, как поступают профессионалы: найдите того, кто подзадоривает вас. Найдите человека, который покажет вам такой страшный, непреодолимый путь к цели; укажет дорогу, по которой невозможно добраться до *места назначения*. Ведь оставаться *здесь* невыносимо... Этот человек поможет вам достичь таких высот, о которых вы даже не мечтали.

Вы, возможно, уже устали слушать мои рассказы об Иеремии Бишопе, как и о моем «Гран-Фондо». Придется потерпеть. Иеремия помог мне добиться невероятно трудной цели, вселил в меня решимость попробовать себя и в других чрезвычайно сложных делах. Каким образом я перенял его опыт и бесстрашие?

Когда сердце падает, вы на верном пути

Вам, конечно же, отлично знакомо это неприятное чувство — сосущее ощущение под ложечкой, вызываемое тем, что, несмотря на великолепие идеи, вам вдруг открылась холодная, суровая реальность. Мне такое чувство известно. Очень хорошо известно.

Я хотел достичь грандиозной цели — и найти человека, который помог бы мне достичь невозможного, по крайней мере, для меня. Поэтому я позвонил Иеремии.

В мире гонок на горных велосипедах Иеремия Бишоп — все равно что «звезда» NBA в мире баскетбола. На протяжении многих лет он считается одним из лучших и опытейших велогонщиков мира. Он победил на Панамериканских играх, а в 2008 году сразу на двух гонках: Кросс-кантри (на короткой дистанции) и в марафоне в рамках Национального чемпионата

по велосипедному спорту на горных велосипедах. А еще его двенадцать раз включали в состав американской сборной.

Я сказал Иеремии, что мне необходимо решить какую-нибудь почти невыполнимую, во всяком случае, для меня, задачу — скажем, подготовиться к участию в очень трудной массовой гонке или прохождению сложной трассы, которую он для меня придумает. Что-то в этом роде. Я не знал, что именно выбрать, потому что совсем недавно начал ездить на велосипеде в целях улучшения физической формы. У меня еще не было никаких реальных стратегий, кроме желания бросить себе сложный вызов в этом виде спорта.

Итак, у меня не было стратегий, а у Иеремии были — например, проехать его пилотный тренировочный маршрут Alpine Loop Gran Fondo. Поначалу идея показалась мне не такой уж нереалистичной; 172 километра — расстояние большое, но преодолимое, по крайней мере, теоретически. Энтузиасты велоспорта регулярно преодолевают такое расстояние, а и иногда и большее. Только вот даже бывалым велосипедистам трасса Иеремии показалась бы огромным вызовом. Это был его любимый и чрезвычайно сложный тренировочный маршрут, который включал асфальтированные подъемы на две горы и два подъема по грунтовой дороге. Один из таких подъемов пролегал по подъездному гравийному пути для пожарных машин с наивысшей точкой в Реддиш Ноб (одна из наивысших точек в Вирджинии, расположенная на высоте почти двух тысяч метров). Как сказал Иеремия: «Думай об этом как об участии в марафоне, который включает в себя подъемы на гору и спуски с горы». Поскольку я начал ездить на велосипеде меньше месяца назад, его слова прозвучали устрашающе, но утешала (и расстраивала — с какой стороны посмотреть) мысль о том, что на подготовку отводилось больше трех месяцев.

Итак, сосущее ощущение под ложечкой теперь сопровождало меня нередко. Поскольку Иеремия согласился меня

тренировать, мы начали с совместной поездки, чтобы он мог оценить мою спортивную подготовку и понять, в какой я форме.

После того как мы проехали несколько километров, Иеремия выбрал небольшой, но относительно крутой холм. В считанные секунды мой пульс взлетел до 160 ударов в минуту, совсем недолго продержался на 170 и, наконец, закрепился на 180 ударах. Поскольку теоретически мой максимальный пульс не должен превышать 170 ударов в минуту, любой тренер назвал бы показатель в 184 высоким.

Мое поле зрения сузилось. Я чувствовал дурноту — знаете, такую в духе «я сейчас вырублюсь, и это здорово: полежать на мягоньком асфальте будет так приятно». Тем не менее я не упал; сильная усталость сделала из меня труса, что нередко бывает, и я остановился метрах в пятнадцати до конца подъема.

Повиснув на руле, я покосился на монитор пульсометра Иеремии, который показывал 125 ударов в минуту. В этот момент я понял три важные вещи:

1. Профи есть (чертов!) профи.
2. Когда вы думаете, что профессионал разговаривает с вами, на самом деле он может описывать происходящее на камеру, снимая при этом ваши муки.
3. Профи способен довести вас туда, куда вы хотите попасть, потому что он не будет ни сюсюкать с вами, ни говорить вам то, что вы хотите услышать; он скажет вам то, что вам *нужно* услышать и что *нужно* сделать.

Профессионал показывает, что делают для достижения успеха высочайшего уровня выдающиеся люди — люди, с которыми в обычной жизни вы не встретитесь. Стивен Кинг, например, пишет две тысячи слов в день и, как он сам рассказывает в книге *On Writing: A Memoir of the Craft* («Как писать книги: Мемуары о ремесле»), «только в самых тяжелых

обстоятельствах» он позволяет себе лечь спать, не написав положенные две тысячи. (Да-да, Кинг-Конг тоже работает со своим числом.) Если вы хотите стать писателем, то не прогадаете, попытавшись копировать действия *этого* профи.

Словом, вам не нужен обычный тренер — кто-то, поощряющий вас и снисходительный, кто адаптирует свои знания, навыки и опыт к вашим способностям. Вам нужен тот, кто скажет: «Вот как делаю я», — и предложит сделать то же самое.

Тренер тренирует, и если вы хотите именно этого, то он вам и нужен. Если же вы хотите допрыгнуть до планки профессионалов, вам не нужен тренер — вам нужен профи. Найдите людей, которые достигли того, чего хотите достичь вы, и следуйте за ними.

В планах и программах недостатка не будет. Если вы фанат фитнеса, найдутся миллионы тренировочных программ. Если вы намерены добиться успеха в бизнесе — к вашим услугам биографии сотен и тысяч великих предпринимателей. Если вы решили освоить какой-то навык, вам хватит инструкций на любой вкус. Просто будьте готовы следовать им. Не думайте, что сможете найти быстрый путь к успеху того же уровня. Вы не настолько умны. И я не настолько умен. Может, Тим Феррис настолько умен, но в мире ведь только один Тим Феррис. Спросите его — он подтвердит. (Шучу, Тим.)

И вам вовсе не обязательно лично знать профи, на которого вы будете равняться.

Как выбрать подходящего профессионала

Предмет вашего восхищения, который вы выбираете, намного больше характеризует вас, чем этого человека. Обычно мы благоговеем перед теми, в ком видим что-то свое. Нам

нравится думать, что их работа, образ жизни и поступки отражают то, что делали бы мы, представься нам такой шанс.

Предположим, вы предприниматель в сфере высоких технологий и восхищаетесь Марком Цукербергом. Ведь этот молодой человек упрямо стоит на своем, раз за разом отказываясь от миллиарда долларов, который предлагает Yahoo! за его компанию. Или же вы восхищаетесь Марком Кьюбаном, который, наоборот, продал Broadcast.com той же Yahoo! более чем за пять миллиардов долларов всего через несколько лет после ее основания. Может быть, ваш герой — Сара Блейкли, основатель Spanx. Кроме того, она воспитывает четырех детей, что намного сложнее. Или же вы приходите в восторг от Шерил Сэндберг. Эта успешная деловая женщина неустанно помогает другим женщинам (и мужчинам) вести более полноценную жизнь и достигать целей. Наверняка вы восхищаетесь Шерил по этим двум причинам. Возможно, ваш герой Ричард Брэнсон. Если бы вы были миллиардером, тоже искали бы приключений, оставаясь притом в центре всеобщего внимания. (Имейте в виду, что для Ричарда главной целью были именно приключения. «Я непреодолимо стремился к риску, — признавался он. — Попутно, неожиданно для меня, бренд Virgin стал ассоциироваться с приключениями и сексом. По-моему, этому способствовали мои эскапады. Сегодня Virgin — один из самых узнаваемых брендов в мире. С учетом товарооборота и прибыли мы значительно опережаем конкурентов. Я здорово повеселился, пережил невероятные приключения, и для брендинга этот побочный эффект тоже имел успех».)

А может, вы выберете противоположный подход и вашим героем станет Брэд Келли. Если бы вы были миллиардером, которому принадлежит больше земли, чем занимает штат Род-Айленд, вы тоже постарались бы сделать так, чтобы о вас никто и слухом не слыхивал.

В общем, не так уж важно, кем вы восхищаетесь, в ком черпаете вдохновение. Главное — в нем вы ищете план действий для достижения успеха. И этот выбор имеет значение потому, что подход к успеху предмета вашего восхищения поможет вам достичь своих целей.

Можно выбрать и подход от обратного, а не копировать похожего героя. Подумайте о выдающейся персоне, которой вы и не думали подражать. Если вы застенчивы и сдержанны, выберите человека, который неустанно занимается само-рекламой. Если вы склонны действовать сгоряча, выберите того, кто известен своей вдумчивостью и способностью к анализу. Если вы всегда стараетесь достичь компромисса, выберите человека, который в любых конфликтах занимает уверенную и смелую позицию.

Затем для развития конкретной способности, навыка или качества сделайте что-нибудь так, как это сделал бы выбранный вами человек. Не ждите комфорта. Не думайте, что все пойдет как по маслу. Однако, поступая так, вы изменитесь, этот путь приведет вас туда, куда вы в противном случае даже не пошли бы. А если предыдущие действия пока не привели вас к успеху, подражайте даже в мелочах. Узнайте как можно больше об этом человеке и переймите столько его привычек, сколько сможете.

Чем профи отличается от тренера

В первую неделю тренировок по велоспорту мой профи отправился в Италию на мировой чемпионата по маунтинбайку.

Конечно, моя ситуация была особой, ведь Иеремия профессиональный спортсмен. Обычные тренеры по велоспорту тоже часто работают со спортсменами дистанционно, рассылая программы тренировок по электронной почте,

анализируя записи тренировок, удаленно проверяя результаты и тому подобное. По сути, в велоспорте тренеры мало чем отличаются от обывателей. Вся ответственность за результат лежит на велосипедисте, а не на тренере. Тренер советует, учит и мотивирует, но, как и супервайзер, работающий с удаленными командами, или владелец компании, который руководит филиалами в разных местах, он не может контролировать и направлять подопечного, да и не делает этого. Вот и мой профи не следил за мной, даже когда у него были время и возможность. Кстати, это одна из причин, по которым Иеремия достиг таких высот в своем виде спорта. С его точки зрения, любой, кто поставил перед собой цель, должен быть готов сделать все ради ее достижения.

В этом заключается разница между тренерами и профессионалами. Тренеры думают о том, чтобы сделать процесс интересным и поднимающим настроение, а профессионалы показывают, как добиться успеха, ожидая, что вы возьмете на себя всю ответственность за достижение этой цели.

Профи покажет, что несколько небольших перемен не изменят волшебным образом вашу жизнь. Вы перестанете думать, что можно просто сделать чуть больше того, что вы делали всегда, и даже незначительные улучшения приведут к отличным результатам. Я перестал пытаться мыслить позитивно. И перестал устанавливать только достижимые цели. Я прекратил думать, что у меня получится каким-то образом обвести судьбу вокруг пальца. Словом, не делал того, чему нас учат, потому что все эти методы не работают.

Выберите другой подход. Спросите человека, который уже добился того, чего хотите добиться вы, то есть профессионала, что бы он сделал на вашем месте. И затем *сделайте* то, что он сказал, потому что, в отличие от большинства людей, какими бы добрыми намерениями они ни руководствовались, профи *знают*, о чем говорят.

Говоря себе: «Не могу поверить, что сделал это», вы испытываете невероятное ощущение. И жаждите пережить его снова. Вы стремитесь к страданиям (физическим или психологическим — это не столь важно), потому что уже не можете жить без восторга, который охватывает после достижения цели. Вы ждете «боли», потому что за ней последует радость успеха.

Со временем, хоть вы, возможно, никогда не достигнете таких высот, каких достиг объект вашего подражания, вы тоже станете членом «клуба»: велосипедистом, или бегуном, или лидером, или предпринимателем, или филантропом — тем, кем вы хотели стать. И вы тоже будете испытывать потрясающее чувство, потому что, когда вы становитесь тем, кем желали быть, вам уже не нужно почти никакой мотивации, чтобы продолжать быть этим человеком. Словом, вы больше не стремитесь — вы уже *есть* такой человек.

Как познакомиться с профессионалом

Некоторые предпочитают не подражать кому-нибудь издали, они хотят общаться со своим идеалом, испытывать близость к нему, которая приходит вместе с общением. Если вы из таких, значит, вам надо найти профессионала, который будет работать с вами или наставлять вас.

Для начала стоит постараться влиться в сообщество, к которому вы надеетесь присоединиться: лидеров, родителей, предпринимателей, энтузиастов здорового образа жизни и тому подобных. К счастью, это естественное желание. Мы все хотим чувствовать себя частью сообщества или определенной группы людей. Однако, если вы похожи на меня, эту задачу для вас простой не назовешь. Я застенчив. В неформальных

группах я веду себя замкнуто, хоть и не имею ничего против выступлений перед большими аудиториями. Как известно интровертам, это совершенно разные вещи. И меня едва ли можно считать человеком, излучающим уверенность в себе, если только я не нахожусь в знакомой обстановке. У многих людей это зависит от ситуации.

В один прекрасный момент я понял, что сухопарость (мой рост 180 сантиметров, а вес около 70 килограмм) хороша для велогонок, но такая комплекция вовсе не говорит о здоровье. Поэтому я записался в тренажерный зал и стал налегать на силовые упражнения. Я сразу же почувствовал себя рыбой, выброшенной на берег. Даже та сила, которая у меня когда-то была, давно улетучилась. Никто в зале не поднимал меньший вес, чем я.

Я страдал. Мне казалось, будто все смотрят на меня и осуждают. Хотя никто не обращал на меня внимания. Большинство, особенно более крупные и сильные мужчины, вели себя так, будто меня там не было. Но я не сдался и вскоре стал немного сильнее. И немного нарастил мышцы. Со временем я стал поднимать больший вес большее количество раз и с большим числом подходов. Тренировки помогли мне стать еще немного сильнее и крупнее. Именно так это и работает.

Однажды я заметил, как подтягивается один из типичнейших завсегдатаев — бритая голова, футболка, трещащая по швам, вены как канаты. Руки он держал близко друг к другу и смотрел не вперед, на перекладину, а в сторону — вдоль нее; подтягиваясь, он поворачивал голову над перекладиной то влево, то вправо. Я искал новые упражнения; не знаю, что на меня нашло, но, когда парень соскочил на пол, я спросил его:

— Никогда не видел, чтобы так подтягивались. На какие группы мышц это рассчитано?

Еще не успев договорить, я подумал: «Боже, сейчас он рассердится». Однако парень улыбнулся.

— Да, это тяжело, — сказал он. — Я чувствую широчайшие мышцы спины, но мне нравится, как при этом работают мышцы-стабилизаторы. Непременно попробуйте.

Я поблагодарил его и двинулся прочь.

— Эй, — вдруг окликнул меня парень, — я заметил, что вы часто меняете ширину хвата при отжиманиях сидя. Зачем?

В этот момент в моей голове мелькнуло сразу несколько мыслей. Во-первых, я удивился, что он вообще заметил, как я делал отжимания сидя. Во-вторых, был шокирован тем, что он просил *моего* совета. И, в-третьих, судя по всему, я все-таки начал вписываться в обстановку, где всегда чувствовал себя неуверенно и дискомфортно. Как бы глупо это ни звучало, такие мысли были приятными. Со временем я нарастил около десяти килограмм массы тела без малейшего увеличения процента жира и теперь уже не чувствую себя так, будто забрел в тренажерный зал по ошибке. Конечно, я не стал ни огромным, ни самым сильным. Да это и не было моей целью. Но очень приятно обмениваться с завсегдатаями тренажерного зала приветствиями и кивками, задавать вопросы или давать советы. Я стал членом небольшого сообщества людей, объединенных общими интересами и общей целью. Вливаться в группу приятно, даже в относительно небольшое сообщество тренажерного зала в маленьком городке.

Итак, как же стать членом какой-либо группы или организации? Для этого нужен лишь правильный подход.

Начинайте потихоньку и просто делайте свое дело

Нам всем доводилось наблюдать, как некто (это всегда бывают мужчины), едва появившись где-то, с ходу пытается

стать своим. Не поступайте так. Скажем, вы стали членом отраслевой организации. Посещайте все собрания. Вносите по-немногу свой вклад, а если не можете, лучше не высовывайтесь. Демонстрируйте, что помните: вы пока новичок. Показывайте, что не ожидаете серьезного отношения до тех пор, пока не докажете своего твердого намерения остаться в группе всерьез и надолго.

Добровольно вызывайтесь выполнять худшие задания

Кое-кто сразу старается заполучить задание поинтереснее и повыгоднее. Иногда ему это даже удается, но за это приходится платить высокую цену в смысле принадлежности к группе. Не пожалейте времени и, не высовываясь, постарайтесь выяснить, где вы можете принести больше всего пользы ее членам. Подсказка: ищите способы облегчить товарищам жизнь. Вызовитесь выполнять монотонную работу или такое задание, которое вряд ли вас прославит. Приготовьтесь выплатить свой вступительный взнос.

Просите о помощи, но только о помощи словом

Некоторые люди, явившись на публичное мероприятие, уже через несколько минут после знакомства просят вас свести их с кем-то из ваших знакомых, или организовать им встречу с одним из ваших клиентов, или... В общем, вы понимаете, о чем я говорю. Нам всем нужна помощь других людей. Всем нужна поддержка. Но, даже заплатив некоторую часть того, что вы должны, действуйте умно, начинайте с малого. Не просите людей тратить на вас время и силы. Просто задавайте вопросы.

Предлагайте помощь, и не только на словах

Некоторые люди буквально с порога начинают вам говорить о том, что вы делаете неправильно, или о том, что вы могли бы делать лучше — или по-другому. Или, чаще всего, о том, что вы должны делать так, как делают они. Такая «помощь» редко имеет отношение к тому, что вам нужно на самом деле.

Если вы будете внимательны, то заметите, что кто-то из вашей группы испытывает трудности. Придумайте тактичный способ помочь, причем так, чтобы не услышать в ответ слова «спасибо, я сам справлюсь», сказанные машинально. Мало кто предлагает помощь раньше, чем его об этом попросят, несмотря на то что в большинстве случаев она была бы очень полезна. Будьте готовы засучить рукава и действительно помочь, ведь это единственный способ изменить жизнь другого человека.

Помогайте другим стать своими в группе

Подумайте об этом с такой точки зрения: сколь бы дружелюбной и приветливой к новым сотрудникам ни была компания, новичкам кажется, что старожилы их постоянно оценивают и находят недостаточно хорошими. Может, это мужчина из отдела доставки, который всегда обедает в одиночестве. Или девушка из бухгалтерии, которая вечно держится чуть поодаль. Людей, чувствующих себя нерешительно, не в своей тарелке, заметить несложно. Выберите одного из них и поздоровайтесь. Скажите несколько приятных слов. Скажите или сделайте что-нибудь, что заставит этого человека почувствовать себя чуть более включенным в сообщество — в компанию, группу, отношения с вами.

Как только вы почувствуете, что уверенно помогаете другим людям влиться в коллектив, считайте, что *вы* сами в него

влились, поскольку теперь вы действуете не от своего имени, а от лица группы. И если подумать, это и означает стать членом сообщества.

И кстати, этот момент идеален для того, чтобы прямо спросить одного из своих товарищей, которым вы восхищаетесь, как он приобрел свои потрясающие навыки или опыт — и как это можете сделать вы. Вот увидите, он ответит, потому что вы уже доказали, что готовы помогать другим, а это значит, что люди с радостью будут помогать вам.

В ком вы ищете вдохновение, безусловно, важно, но гораздо важнее то, что подход этого человека к успеху поможет вам достичь целей — как и то, что его успех и подход станут для вас примером и позволят отказаться от ограничений, установленных вами самими.

Самые строгие ограничения мы устанавливаем для себя сами, но именно за эти рамки выйти проще всего

Конечно, у всех есть ограничения физического или психологического характера, и с некоторыми из них, реальными, ничего нельзя поделать. Тем не менее в большинстве случаев их устанавливаем мы сами. Приведу пример. Сколько усилий вы прилагаете, чтобы получить результат? Довольно просто сказать самому себе, что вы уже сделали достаточно. И очень хочется думать, особенно в моменты усталости, что мы сделали все, что могли. И вы прекращаете предпринимать усилия.

Внутренний голос лжет: при правильной мотивации или в правильных обстоятельствах мы всегда можем сделать

больше. Прекращение действий — почти всегда выбор. Мы не обязаны останавливаться, мы решаем это сделать.

То же самое касается навыков. Как только вы достигаете определенного уровня мастерства, темп улучшений обычно замедляется, и в этот момент вполне естественно предположить, что вы близки к пределу. На самом деле это не так. Вы просто так думаете, потому что сравниваете себя нынешнего с собой прошлым, вместо того чтобы сравнивать его с собой потенциальным. Вы оглядываетесь назад, оценивая, насколько далеко вы зашли, вместо того чтобы смотреть, как далеко вы все еще можете пройти. Вы предполагаете, что лучше уже не будет. И на этом основании, зачастую неосознанно, перестаете стараться.

Вот отличный пример. В прошлом году я вошел в состав гонок с участием некоторых руководителей NASCAR и трех настоящих гонщиков: Алона Дэй, гонщика Чемпионата европейской серии NASCAR и лучшего спортсмена Израиля 2016 года; Тая Маески, чемпиона гонок ARCA Midwest Tour 2016 года; и Росса Частейна, гонщика Xfinity Series, который время от времени участвует в гонках на грузовиках и вообще отличный парень.

Я участвовал в таких гонках раньше и, как правило, финишировал совсем неплохо по сравнению с другими любителями. Но соревноваться с тремя профессиональными гонщиками?.. В первом же тренировочном заезде они промчались мимо меня, словно молнии, и стремительно вошли в серию S-поворотов. Конечно, я знал, что эти ребята ездят быстро, но их скорость показалась сюрреалистической. Я даже не мог себе представить, что смогу когда-нибудь так ездить. Но тут я сосредоточился и попытался определить лучшие маршруты, прикидывая когда начинать торможение; в конце концов, тренировочные заезды и существуют для экспериментов. Я выжал из себя все возможное и в итоге завершил тренировочную серию с пятым результатом по скорости

из десяти участников. Точнее говоря, я пришел на полсекунды позже следующего по скорости непрофессионального гонщика. Неплохо. Только вот Алон, Тай и Росс опережали меня почти на пять секунд.

Тьфу ты!

Во время перерыва непрофессионалы болтали друг с другом, а я подошел к Россу и спросил, как ему удается так быстро ездить. Секунду он смотрел на трек, а потом спросил:

— А вы проходили S-поворот на максимальной скорости?

— Гм, нет, — ответил я, скептически сощурившись.

Газовать в пол на сложном участке трассы может казаться путем к ускорению, но обычно это не так. На некоторых отрезках трассы нужно ехать медленно, чтобы быть быстрым.

— Я думал, у меня не получится.

— Обязательно получится, — сказал Росс. — Входите в поворот широко, коснитесь внутреннего угла первого поворота, затем — стены непосредственно перед самой узкой точкой следующего. Это линия, по которой вам надо двигаться. Возможно, вы немного скользнете задником на выходе из последнего поворота и, может, «поцелуете» стену, но это ничего.

«Ничего, говоришь? — подумал я. — Конечно, тебе, самодовольному болвану из NASCAR, легко говорить».

Самодовольным болваном оказался я. На первом же квалификационном круге я воспользовался советом Росса и, как ни странно, вошел в первый S-поворот на максимальной скорости. Больше я не отпускал акселератор. Одно это изменение существенно улучшило мой результат, потому что я на значительно большей скорости вышел на прямой участок трассы и, соответственно, вошел в следующий поворот направо.

Что же изменилось? Проблемой были не недостаток навыков, а рамки, которые я установил для себя. Я думал, что на крутом повороте нельзя выжимать максимум — и так оно и было. А как только я понял, что это возможно, это стало

возможным. Ничего не изменилось, кроме моей точки зрения и, как следствие, моего умения.

Я перестал думать о том, чтобы ехать немного быстрее, чем раньше, и начал думать о том, чтобы постараться быть таким же быстрым, как Росс. Я перестал быть для себя эталоном, теперь им стал Росс.

По результатам серии квалификационных заездов, а также благодаря прочим советам, которые Росс дал мне относительно других поворотов, я оказался четвертым, сразу за Алоном, Россом и Таем. После непродолжительной практики время прохождения круга ими уменьшилось примерно на полсекунды по сравнению с тренировочными заездами. А мое время на каждый круг сократилось более чем на три секунды.

Для основного заезда мы выстроились в порядке результатов квалификационных заездов; карт от карта отделяло около метра. После нескольких кругов Алон, Росс и Тай ушли вперед. Мне удалось обойти все остальные карты, кроме одного, и не дать обойти себя другим быстрым парням.

По большей части я просто старался ехать так, как ехал бы Росс. Конечно, я не мог с ним сравняться, но пытался, ведь он был моим ориентиром. И благодаря этому я стал быстрее. Самый быстрый круг главного заезда был пройден почти на секунду быстрее, чем мой лучший квалификационный круг, потому что я забыл о своих ограничениях, сосредоточившись на достижении вполне возможной цели. И вы можете сделать то же самое.

Прекратите сравнивать себя с самим собой. Прекратите сравнивать себя с окружающими людьми. Смотрите на «суперзвезду», будь то оратор, музыкант, артист, спортсмен или предприниматель. Найдите способ приобщиться к исключительным мастерству, опыту и таланту.

Я проходил трассу с профессиональными велосипедистами, и этот опыт хоть и сбивал с меня спесь, каждый раз

поднимал планку моей эффективности. Я работал с королевой анализа данных, и это, хоть мне до нее далеко, тоже очень существенно улучшило мои умения в сфере решения проблем. Когда вы проводите время с «суперзвездой», пытаетесь делать то, что делает профессионал, вы расширяете узкие границы своего опыта. Несмотря на то что вы, может, никогда не сравнитесь с ними, вы тем не менее начинаете ставить перед собой более высокие цели. И это позволяет вам достигать большего. Прекратите сравнивать себя нынешнего с собой прошлым. Сравнивайте теперешнего себя или свои достижения сегодня с потенциальным собой.

Прекратите оглядываться, глядите вперед. Только так вы сможете увидеть, как далеко способны зайти. А потом упорно работайте, чтобы дойти до конца. Делайте то, что делают профессионалы.

Возможно, вам никогда не стать таким же великим, как лучший мастер в выбранном вами деле, но вы обязательно достигнете большего, чем считали возможным, исходя из поставленных вами ограничений.

Хотите достичь огромной цели? Держитесь!

Актёр Клайв Стенден играет Ролло в популярном сериале «Викинги» и Брайана Миллса в сериале NBC «Заложница». Из-за огромной популярности «Викингов» может показаться, что Клайв родился знаменитым, но этот человек в течение многих лет был никому не известен — пока не получил эту роль. Что же он делал в те «пустые» времена?

«Я муж и отец троих детей, — сказал он мне. — Я обязан зарабатывать, чтобы кормить семью. Принято говорить, что с появлением детей перестаешь думать о себе. Многие

считают это банальностью, тем не менее это правда. Появление детей изменило для меня все.

Когда дела идут не слишком хорошо, вы просто беретесь за что угодно. В трудные времена я не гнушался никакой работы: водил грузовик, раздавал рекламные буклеты на улице, работал официантом, барменом, убирал чужие дома... Ипотека сама себя не выплатит. Это меня достаточно мотивировало.

С появлением детей остается меньше времени на заботы о хлебе насущном. После их рождения кажется, что ничего не успеваешь. Однако они подросли, и я понял, что времени становится больше. Мы тратим по многу часов в день, откладывая трудные или неприятные дела на потом. Теперь же, пока дети в школе, я всегда стараюсь переделать все дела, потому что не хочу тратить на них время, которое могу провести с детьми. Теперь я не трачу времени зря, использую каждую минуту. И я заметил, что, после того как стал родителем, успеваю сделать намного больше, потому что для этого хватаюсь за любую возможность. Все, что я делаю, я делаю ради своей семьи. Даже если приходится не спать ночами, я нахожу время на общение с близкими».

Если вам не удастся эффективно управлять временем, подход Клайва идеален. Обдумайте, что для вас по-настоящему важно, а затем организуйте свою жизнь и все свои действия так, чтобы вы успевали выполнять все важные и значимые дела.

«Что же до того, как мне удавалось не опускать руки, скажу, — продолжает Клайв, — когда в нашу театральную школу приходил Ричард Бирс, мы спрашивали его о том же: как ему удастся поддерживать в себе силы двигаться вперед? Он ответил: “Если вы правда, правда, правда, правда, правда, *правда* хотите играть на сцене, не делайте этого. А вот если вы без этого не можете жить, становитесь актером”.

Я же просто не мог заставить себя попытаться счастья в чем-то другом, когда было трудно. Ничто из того, что

у меня получается, не удовлетворяет меня так же. Для меня это мощный мотив. Так что, можно сказать, у меня просто не было выбора. Я *обязан* был держаться».

А у вас есть выбор? Если ваша цель значит для вас столько же, значит, выбора у вас нет. Живите так. Если вы будете держаться, как бы ни было сложно, мотивацией для победы вы обеспечены. Но что, если вам не хватает уверенности в себе? Что-то сдерживает вас и тянет назад? В этом случае выберите себе в качестве образца для подражания кого-то вроде Тамары Тейлор, актрисы из сериала «Кости».

В детстве Тамара была очень застенчивой. И что же она делала? Чтобы преодолеть свой страх перед людьми, она решила попробовать себя в актерстве. Возможно, «преодолеть» не слишком подходящее слово, потому что, как и многие из нас, уверенность в себе Тамара не может включить как свет в комнате.

Уверенность в себе развивается постепенно, день за днем. И начинается это нередко с того, что, сделав глубокий вдох, вы делаете то, чего больше всего боялись. «Я знаю, это звучит очень странно, но для меня такой подход имел смысл, — поделилась Тамара. — Во-первых, я *очень люблю* кино, и тихая, стеснительная часть меня думала, что если я попробую, то буду хорошей актрисой. Но это и пугало меня сильнее всего. Я была настолько застенчивой, что при общении с людьми меня буквально парализовывало. Как известно любому застенчивому человеку, нередко это чувство загоняет вас в замкнутый круг: чем больше стесняешься, тем чаще избегаешь общения и тем застенчивее становишься.

К счастью, моя лучшая подруга переехала в Лос-Анджелес и получила роль в популярном телесериале, и я подумала, что хочу того же... Так я попала в актерскую школу, хоть это и пугало меня до глубины души.

Приятнейшим сюрпризом стало то, что мне действительно очень понравилось актерское искусство. Потребовалось

много лет занятий, чтобы чувствовать на съемочной площадке хоть отдаленное подобие комфорта, но это ничего. И обучение актерскому мастерству очень помогло мне в личной жизни, не говоря уже о профессиональной».

Тамара также может поделиться тем, как следует держаться выбранного курса и каким образом даже самые маленькие успехи повышали ее мотивацию.

«Решимости мне придавала всепоглощающая любовь к актерскому ремеслу, — говорит она. — Я считала, что если продолжу этим заниматься, то по меньшей мере буду лучше играть. Даже если бы я не добилась огромного успеха, я знала, что совершенствуюсь и становлюсь лучше, и одно *это* для меня было успехом. Успех — это внутреннее ощущение.

Стив Джобс однажды сказал, что люди, безумные настолько, чтобы считать, что они могут изменить мир, действительно его изменяют... и правда, нужно быть немного безумцем для того, чтобы утверждать, что свет зеленый, когда весь мир твердит вам, что он красный. Мир говорит многим людям, что свет красный. Вы же должны доверять себе и действовать так, будто светофор показывает зеленый. Продолжая идти вперед, вы совершенствуетесь. А пока вы совершенствуетесь, вы становитесь все более и более уверенным в себе. И для меня это уже большой успех».

Видите? Найти профессионала, чтобы подражать ему, совсем нетрудно. Несколько труднее заставить себя делать то, что и он. Но и это не так трудно, когда понимаешь, как здорово работает этот подход. Примите вызов, примите «боль» этого пути и необходимость прилагать максимальные усилия и выходить из зоны комфорта, потому что каждый раз при этом вы будете чувствовать себя мотивированным к новым свершениям. И со временем обнаружите, что живете той жизнью, какой хотели.

Глава 8

Делайте больше, делая меньше

Мы много говорили об успехе. И о достижениях. Мы разбирали множество примеров чрезвычайно успешных, даже знаменитых людей и их путь к успеху. Это великие люди.

Мы все мечтаем быть великими, но никто не может быть таким во всем. Однако можно стать лучшим в своем деле. С этого начинается каждый успешный человек. Ему *неизвестно*, станет ли он суперзвездой, достигнет ли мирового уровня. Он знает одно: он хочет быть в своем деле настолько хорош, насколько это возможно.

Станьте самой крупной рыбой

Предположим, вы принимаете участие в каком-то мероприятии и хотите выступить на нем лучше всех. Для этого обязательно быть таким же великолепным, как Тони Роббинс,

который, сколько бы я ни подшучивал над ним, потрясающий оратор. Вам нужно быть лучшим оратором только на этом мероприятии. Вам нужно выделиться среди остальных. Вам нужно быть особенным в чем-то — например, быть смешнее, умнее, убедительнее или проницательным других. Нужно быть человеком, который в настоящий момент предлагает аудитории наибольшую ценность. Тогда люди вас запомнят. Поинтересуются другими вашими работами. Вас захотят пригласить на другие конференции. Репутация лучше дает больше благоприятных возможностей.

Скажем, вы принимаете участие в каком-нибудь мероприятии. Ваша цель состоит не в том, чтобы быть Стивеном Кови всех собраний, ваша цель — быть подготовленным лучше всех, или быть самым точным, или самым знающим, или самым увлеченным. Ваша цель — быть лучшим среди всех приглашенных на *это* собрание.

Предположим, вы работаете в сфере обслуживания. Возможно, вы желаете доказать, что у вас есть потенциал для должности более высокого уровня. Значит, ближайшая цель для вас — быть лучшим в своей компании в том, чем вы занимаетесь *сейчас*, или, если это невозможно, в какой-то одной из профессиональных обязанностей. Так вы выделяетесь из толпы. Добиваетесь того, чтобы вас заметили. Поднимаетесь все выше по лестнице успеха. Приобретаете навыки, знания и опыт, которых, по всей вероятности, не приобрели бы, если бы согласились остаться среднестатистическим. И так становитесь частью интересующего вас сообщества — и тем человеком, каким хотите быть.

Принцип «быть лучше всех» можно применить к чему угодно. Например, я время от времени участвую в велогонках с местными ребятами, причем они не только намного младше, но еще и профессиональные велосипедисты. В таких обстоятельствах у меня определенно нет шансов быть лучшим.

Зато я могу быть самым полезным человеком на гонке, скажем, тем, кто дольше всех лидирует при встречном ветре, или тем, кто всегда приносит дополнительные велокамеры и картриджи с углекислым газом на случай, если кто-нибудь в команде проколет колесо, а у него не окажется нужного оборудования. Я также могу быть тем, кто «едет не слишком быстро, зато развлекает всех на трассе».

Так я и делаю. Я нахожу способ быть лучшим в чем-либо, делая добро и себе и людям, с которыми участвую в гонке. Кроме того, я улучшаю свои навыки, потому что езжу с очень быстрыми ребятами. И чувствую себя принятым в обществе, к которому при иных обстоятельствах никогда не принадлежал бы.

У каждого есть собственная зона высокой производительности, но большинство из нас используют лишь малую часть дня функционируют в этой зоне. Поэтому надо найти способы делегировать либо оптимизировать все задачи, отвлекающие от того, что получается у вас лучше всего. Ведь если вы делаете больше того, в чем действительно хороши, вы большего добиваетесь, а ваша карьера, бизнес, личная жизнь естественным образом процветают.

Как высвободить время, чтобы применить другие стратегии достижения успеха в том, в чем преуспеваете, и научиться делать это еще лучше? Это сложно, потому что если вы уже добились успеха, то вокруг вас возникает хаос: больше встреч и собраний, больше проектов, больше решений, больше пунктов в списке обязательных дел. Однако порой чем больше делаешь, тем меньшего достигаешь. И иногда сокращение дает больше, чем прибавление, особенно в случае упорядочивания своего дня, а заодно и жизни в целом. А самый простой способ упорядочить свою жизнь — это начать говорить «нет».

Социальная реклама о вреде наркотиков права: просто скажите «нет»

Будучи сотрудником или владельцем компании, родителем или другом, вы постоянно говорите «да» благоприятным возможностям или идеям, всему тому, что вы можете сделать для других. Говорить «да» необходимо для достижения успеха. Однако не менее важно говорить и «нет».

Если вы хотите достичь грандиозной цели, а также добиться успеха в других делах и начинаниях, вам стоит научиться отказываться от того, что иногда встречается на пути. В противном случае люди или альтернативные планы действий будут отнимать самый ценный ваш ресурс — время.

Маркетолог и предприниматель до мозга костей Райан Робинсон использует для принятия решения о том, сказать ему «да» или «нет», предельно простой метод. Он задает себе два вопроса.

Принесет ли мне это какую-либо выгоду?

Конечно, выгода может иметь разные формы — например, финансовую или профессиональную. Выгода может выражаться в большей удовлетворенности, довольстве собой, радости от достижений. Для каждого человека это означает разное. И только вы можете решить, полезна или нет та или иная возможность, деятельность или просьба.

Допустим, вас попросили выступить на мероприятии. Казалось бы, это отличный шанс, но для чего? Но что если единственное, что вы из этого извлечете, это ощущение собственной важности? Что ж, если вам нечем заняться, примите

приглашение, хотя, быть может, стоило бы лучше совершенствоваться в своем любимом деле?

Предположим, вы решили стать членом команды по обслуживанию пикника для персонала вашей компании. Не удивляйтесь, такие команды существуют. Возможно, вы получите шанс отличиться, но, может быть, и нет. Не лучше ли потратить свои силы на ту работу, что принесет организации прибыль? Независимо от направления вашего бизнеса результат обеспечивают всего один-два аспекта: качество продукта и обслуживания. Ну, еще низкая стоимость вашей продукции. Или личные отношения с клиентом. Другие стороны дела, безусловно, тоже важны, но в каждом бизнесе есть пара моментов, от которых он зависит больше всего.

Хотите добиться успеха? Уделяйте как можно больше времени работе над тем, что обеспечивает настоящую ценность для вашей компании. *Именно так* вы сможете выделиться. *Именно в этом* вам нужно стать лучшим. Честно, даже безжалостно оценивайте каждую благоприятную возможность на своем пути. Помните: каждый раз, говоря «да», вы крадете время у того занятия, в котором вы самый лучший. Поэтому убедитесь, что согласие действительно того стоит.

Важнее ли это моего текущего занятия?

Вот где собака зарыта! Вы уже определили цели, не подлежащие обсуждению: удовлетворение основных потребностей в плане денег, здоровья, взаимоотношений с родными и близкими. Если благоприятная возможность проявить себя негативно влияет хоть на один пункт из этого списка, не сомневаясь, твердо говорите «нет».

А что вы скажете о целях, которые можно обсуждать? Тут задача усложняется, хоть и не сильно. Что для вас важнее — благоприятная возможность выделиться или цель, над

достижением которой вы сейчас работаете? Дать ответ всегда проще, чем вам кажется. Если вы решили пробежать марафон, для чего много тренируетесь и четко следуете режиму, нет причин менять фитнес-цели посреди подготовки. Пробежав марафон, вы наденете лавровый венец победителя по жизни и достигнете другой цели, и даже привнесете уверенность в себе и мотивацию от своего достижения в новое дело.

Просто сравните то, что вы делаете, с тем, что могли бы делать. Что важнее? Что приведет вас к успеху, на который вы надеетесь? Что позволит вам чувствовать себя счастливее и быть более довольным собой? Что лучше поможет вам скрестить финансовый успех и счастье? В большинстве случаев вы обнаружите, что ваш теперешний план действий важнее. Так не хватайтесь же за каждый новый «блестящий шанс» в надежде на то, что он волшебным образом сделает вас счастливее.

Все это поможет вам не тратить время впустую в будущем, но как насчет того, на что вы тратите его сейчас? Предлагаю избавиться от балласта.

Чтобы достичь большего, делайте меньше

Вместо того чтобы полностью переделывать профессиональную или личную жизнь, начните с малого. Избавление от некоторых вещей позволит вам высвободить немного времени на то, что у вас получается лучше всего.

Исключите одно разрешение

Наверное, вы никогда не думали об этом с такой точки зрения, но все, что вы делаете, приучает окружающих

обращаться с вами определенным образом. Позвольте коллегам прерывать ваши встречи или телефонные звонки из-за «чрезвычайных ситуаций», и они будут делать это каждый раз, когда им заблагорассудится. Бросайте дело, которым занимались, каждый раз, когда звонит друг, и он всегда будет ожидать от вас немедленного внимания. Отвечайте на все электронные письма сразу, и люди научатся ждать от вас безотлагательного ответа. Короче говоря, ваши поступки сами позволяют людям мешать вашей эффективности.

Как это изменить? Один мой друг, например, создал отдельную учетную запись для «экстренной» электронной почты. Он немедленно отвечает только на эти письма. Его сотрудники знают, что обычную электронную почту он проверяет всего пару раз в день, и ведут себя соответственно. А другой мой знакомый, отец семейства, который сидит с детьми, отвечает только на звонки жены; на все остальные звонки он отвечает, только когда дети спят. И все знают, что он доступен не всегда.

Подумайте, что подходит вам больше всего, и приучайте окружающих вести себя так, чтобы вы могли быть максимально продуктивным.

«Убейте» один отчет

Вы все равно большинство из них не читаете — как и многие другие люди.

«Убейте» одно подтверждение

Когда-то я работал на предприятии, где бригады должны были визировать качество работы до ее выполнения. Это казалось странным. Мы доверяли операторам обеспечивать

соответствие рабочим стандартам на протяжении всего рабочего цикла. Почему же мы не верили в то, что эти люди знают, когда все готово к началу работы?

Скорее всего, вы ввели, по крайней мере, одну такую проверку, потому что на том или ином этапе сотрудник совершил серьезный просчет и вы больше не хотите повторять эту ошибку. Однако таким образом вы уменьшаете степень ответственности подчиненных за результат работы, так как теперь в процесс включается ваш авторитет.

Обучайте, объясняйте, доверяйте. И выводите себя из процессов, в которых не участвуете.

Кстати, это работает и с детьми. Установите правила, а потом разрешите детям самим принимать решения в этих рамках. Так они научатся быть более ответственными и независимыми, а вы высвободите массу времени, которое до этого (бесплодно) тратили на контроль мельчайших событий их жизни.

«Увольте» одного клиента

У вас наверняка найдется такой клиент: внимания он требует много, толку от него мало, а прибыли и вовсе никакой. Повысьте ему цену или предлагайте меньше. А если это невозможно, просто «увольте» его.

Между прочим, то же самое можно сделать и с «друзьями». Некоторые люди все берут и ничего не дают взамен. Они отнимают время и энергию, которые вы не можете тратить столь бездарно. Как говорит оратор, бизнес-тренер и психиатр Джим Рон, вы — это среднее от пяти человек, с которыми проводите больше всего времени. И нет ничего плохого в том, чтобы «уволить» пару-другую «друзей», особенно учитывая, что на самом деле они вам не друзья.

Сократите список обязательных дел

Ранее мы уже говорили о том, что перечень из двадцати-тридцати пунктов — это список не дел, а пожеланий. Он не только навеивает уныние на автора, он попросту невыполним. Зачем начинать что-то делать, если все равно все ни за что не переделать? Вот вы и не начинаете.

Попробуйте применить другой подход. Составьте список желаний. Запишите все свои идеи, проекты, задачи и тому подобное, что только придет вам в голову. Это будет перечень того, что вам хотелось бы сделать. Затем выберите три или четыре пункта, выполнение которых приведет к самым существенным изменениям. Выберите самые простые задачи или те, что дадут наибольшую отдачу или позволят устранить самые неприятные проблемы. Это и будет список обязательных дел. Теперь беритесь за дело!

Позже вы сможете вернуться и выбрать еще три или четыре пункта из списка желаний.

Сократите один пункт расходов

Сейчас вы наверняка тратите деньги на то, что вам не нужно или чего вы не хотите. Но, поскольку уже купили это, вы чувствуете, что должны этим пользоваться. Я, например, одно время подписывался на кучу разных журналов (потому что подписка дешевле, чем покупка периодики в киоске). Чудесно, конечно, однако потом все эти журналы появлялись в моем почтовом ящике, и я понимал, что обязан их прочитать. Если же я этого не делал, они копились и заставляли меня чувствовать себя виноватым. Словом, я перестал выписывать большинство из них и совсем по ним не скучаю.

Часто при сокращении каких-то расходов самая большая экономия выражается не в деньгах, а во времени, которое

вы тратите на делание, обслуживание или потребление того, в чем воплощаются эти расходы. Откажитесь от того, что позволит вам высвободить как можно больше времени и усилий, и вы сможете потратить больше времени на любимое дело.

Отмените одно личное обязательство

Нередко мы делаем что-то только потому, что чувствуем себя обязанными. Может, вы стали волонтером, потому что об этом попросил приятель, но не чувствуете связи с делом, которое поддерживаете. Возможно, вы еженедельно обедаете со старыми друзьями, но воспринимаете эту встречу как повинность. Или, скажем, вы стараетесь выучить французский язык только потому, что когда-то начали это делать и теперь вам не хочется оказаться человеком, который ничего не доводит до конца.

Подумайте о чем-то, что вы делаете по привычке, или из чувства долга, или потому что не знаете, как его бросить. Попробуйте оставить это дело. Боль, а в некоторых случаях даже конфликт, вызванные тем, что вы отступаете, бросаете, сдаетесь, быстро пройдет, а на смену придет огромное облегчение. Теперь используйте это время на что-то значимое.

Оптимизируйте свой обед

Вы и так принимаете достаточно много решений в течение дня, и то, что вы будете есть на обед, не должно быть одним из них. Делайте, как я, и ешьте каждый день рыбу и салат. Выберите простое и полезное для здоровья блюдо.

Тратьте силы только на действительно важные решения. В придачу вы похудеете и почувствуете себя лучше.

Сделайте «окно размышлений»

Большинство людей больше времени реагируют на разные события, такие как действия сотрудников и коллег, требования клиентов, просьбы членов семьи и друзей и тому подобное, чем размышляют и анализируют их. Вам понадобится меньше времени на реагирование, если вы введете практику «минуты тишины». Закройте дверь и поразмышляйте. А еще лучше прогуляйтесь. Физическая активность стимулирует мышление больше, чем сам этот процесс; сорокаминутная прогулка три дня в неделю стимулирует рост новых клеток мозга и улучшит работу памяти. И не беспокойтесь из-за того, что, пока вы гуляете, случится что-то плохое, очень часто проблемы, которых вы таким образом «избегаете», решаются сами собой.

Исключите целую категорию решений

Вместо того чтобы принимать множество решений, попробуйте другой подход: решите, кто и что должен решать. Скажем, на работе вам приходится регулярно решать, не следует ли ускорить отгрузку из-за возможных задержек. Не становитесь палочкой-выручалочкой, берущей на себя ответственность за всех; выберите в организации сотрудника, который будет заниматься конкретным вопросом. Снабдите его четкими инструкциями, рекомендациями и стандартами и предоставьте свободу действий. Периодически интересуйтесь, не нужна ли ему помощь. Так вы сможете уделять больше времени поиску способов для устранения задержек, а не борьбе с их последствиями.

Почти любое решение могут принять люди, которым вы доверяете. Но как научиться им доверять? Учите, развивайте, направляйте, проверяйте. Как уже было сказано, таким

образом вы наделите подчиненных полномочиями и ответственностью, которых они заслуживают, и они начнут лучше относиться к *своей* работе.

И раз уж речь зашла об упорядочении и оптимизации, опишу еще одну весьма простую, но очень эффективную стратегию.

Однопроцентное преимущество

Существенно повысить свое мастерство или эффективность сложно, особенно в одночасье. Совсем другое дело — крошечные изменения.

В 2009 году сэр Дейв Брейлсфорд, бывший директор British Cycling, федерации велоспорта Великобритании, искал финансирование для программы. Он заявил британскому правительству, что за четыре года воспитает первого в истории британского победителя «Тур де Франс» с помощью стратегии, которую он назвал «совокупным предельным доходом». План Дэйва состоял в том, чтобы разбить тренировочный процесс на части, необходимые для подготовки велосипедиста и команды велосипедистов мирового класса, и улучшить каждый элемент тренировок на один процент. Не на пять, не на десять, не на двадцать, а на один.

Три года спустя Брэдли Виггинс из британской команды Team Sky выиграл «Тур де Франс», завоевав олимпийскую золотую медаль. А в последующие три года из этих четырех лет на этой велогонке побеждал британец Крис Фроум из Team Sky.

Для эффективности стратегии однопроцентного преимущества есть простая причина: накапливаясь, небольшие улучшения складываются в значительные. Попробуйте чуть-чуть оптимизировать утренние сборы, или обработку электронной и голосовой почты, или планирование

встреч — и вы освободите полчаса (ну, вы уже догадались, о чем я хочу сказать) на любимое занятие.

Тем не менее имейте в виду: большинство советов о постановке целей предполагают постепенные улучшения в одном навыке или деле. Например, на этой неделе я постараюсь делать четыре подтягивания в день, на следующей неделе пять, затем шесть и, конечно, в конце концов наткнувшись на стену в развитии этого навыка. А вот стратегия однопроцентного преимущества состоит в том, чтобы разбить процесс на части, а затем стремиться к небольшим, но значимым улучшениям в каждой из них. Вам не нужно становиться несравненно лучше всех в каком-либо одном навыке, достаточно просто немножко усовершенствоваться в решении нескольких задач.

Однопроцентные улучшения в личных отношениях заметны

По данным исследований, человек, с которым вы вступаете в брак, способен оказать огромное влияние на вашу удовлетворенность работой и карьерный успех. К выбору второй половины надо подходить с умом. Иначе говоря, можно очень много сделать для того, чтобы помочь супругу стать более успешным, и это укрепит ваши отношения. Имейте в виду, главное — понимать, что важно именно делать что-нибудь полезное. Думать и чувствовать, конечно, замечательно, но без поступка, пусть даже самого маленького, незначительного, каждодневного поступка ничего не произойдет. Вы должны давать. Не брать, а давать. Именно это делают друг для друга люди, которые хотят помочь своему партнеру стать более успешным и укрепить отношения с ним. Добейтесь небольших улучшений в каждой из этих областей, и вас удивит их совокупный эффект.

Просите немного больше помощи

Относительно легко обратиться за помощью в каком-то профессиональном вопросе, намного сложнее просить о помощи в личном деле. Но, как вы уже знаете, когда один человек просит о помощи другого, косвенно он признает, что уважает того, к кому обращается, высоко ценит его опыт, навыки и знания. А еще он показывает, что доверяет ему, потому что обращение за помощью делает нас уязвимыми. Просьба о помощи демонстрирует уважение и доверие. Разве это не всем приятно?

Подавайте чуть лучший пример

Исследователи из Вашингтонского университета в Сент-Луисе обнаружили, что люди, у которых есть здравомыслящие и надежные партнеры, как правило, лучше справляются с обязанностями, чаще получают повышения, больше зарабатывают и больше удовлетворены работой. Это касается как мужчин, так и женщин. «Сознательность партнера» — весьма надежный предиктор высокого уровня удовлетворенности работой в будущем, более высоких доходов и большей вероятности карьерного роста даже после учета сознательности участников исследования¹. Так что станьте чуть более надежным и сознательным — от этого выиграете не только вы, но и ваши партнеры и взаимоотношения с ними.

Делайте комплименты, хвалите и признавайте заслуги чаще

Нетрудно признавать достижения людей, которые делают нечто потрясающее. Вероятно, частые похвалы могут быть одной из *причин*, по которым люди делают нечто потрясающее. Те, кто трудится над благополучием собственного брака,

нередко видят хорошее в своем партнере еще до того, как он увидит это в себе сам, и порой такой взгляд помогает партнерам раскрыть свой потенциал.

Дайте немного больше пространства и конфиденциальности

Все делятся с другими. Все ставят лайки и пишут твиты. Сегодня жизнь стала открытой книгой. Мы думаем, что имеем право знать о людях больше, чем раньше, в том числе и о наших партнерах. Тем не менее о них не всегда и не все нужно знать. Иногда лучший подарок, который мы можем сделать, — это не совать свой нос в их частную жизнь, не расспрашивать обо всем в деталях, не лезть во все их дела, но при этом быть готовыми выслушать, если им хочется чем-то с нами поделиться. Чтобы *заботиться* о человеке, необязательно все о нем *знать*.

Потратьте больше времени на поиск возможностей, которые не заметил партнер

Мы все хотим развиваться, расти, добиваться большего, но в этом стремлении часто не видим за деревьями леса. Не пожалейте времени, чтобы обнаружить благоприятные возможности для своего партнера, которые он, возможно, упустил. Недостаточно просто знать, каковы его цели. Приложите чуть больше усилий, чтобы помочь партнеру этих целей достичь. Помогите ему открыть дверь, которая в противном случае так и останется запертой.

Чуть больше радуйтесь успехам партнера

Отличные бизнес-команды побеждают потому, что их самые талантливые члены готовы идти на жертвы ради достижений

и счастья остальных. Великие команды состоят из сотрудников, которые четко знают свои роли, помогают друг другу, способны поступиться личными интересами и ценят общий успех превыше всего. Так работают отличные отношения.

Каждый великий лидер отвечает на вопрос «Можете ли вы сказать, что ваше счастье зависит от успеха других членов команды?» решительным «да». Таков же ответ тех, кто хочет успеха для партнеров и своих отношений с ними.

Будьте чуть более искренни

Легко бросить дежурное «спасибо», но бывает трудно выразить искреннюю признательность за чуткость, доброту или старание. Еще труднее выразить искреннее разочарование — в других людях, разумеется, но и в самом себе тоже.

Хотите сделать свои отношения с кем-то более успешными? Чаще отмечайте. Сопереживайте. Беспокойтесь о других. Иными словами, будьте чуть более человечным. Ведь ваш партнер полюбил человека, вот и будьте настоящим человеком.

Приложите больше усилий, чтобы изменить жизнь партнера к лучшему. Чуть чаще выбирайте личное вместо общественного.

Что общего у любви с поездками на работу и обратно?

Стремление к профессиональному успеху может очень серьезно влиять на успех брака и наоборот. По данным проведенного исследования, если дорога на работу и обратно одного из супругов занимает больше 45 минут, вероятность развода супружеской пары повышается на 40 процентов. Тут нужно сделать некоторые оговорки. Если до брака вы на протяжении более пяти лет тратили на дорогу более

45 минут, то вероятность развода возрастает всего на один процент по сравнению с парами, которые тратят на это меньше времени. В этом случае ухудшение составляет всего один процент. Скорее всего, это объясняется тем, что к моменту заключения брака вы уже в основном преодолели практические и эмоциональные проблемы, связанные с данным обстоятельством. Кроме того, если один из супругов далеко ездил на работу до начала брака, вероятность развода намного ниже, чем у супругов, которые начали делить это уже в разгар серьезных отношений².

Следует отметить, что долгие поездки на работу и с работы порой не оправданы с точки зрения практичности. Согласно другому исследованию, чтобы окупить дополнительный час таких поездок, по крайней мере, в плане уровня личной удовлетворенности и самореализации, требуется аж 40-процентное повышение зарплаты³. Прибавка в несколько долларов в час не сделает вас счастливым, если ради нее вам нужно каждый день тратить дополнительный час на поездки на работу и обратно.

Учтите потенциальный ущерб для отношений с партнером, и соображения личного характера определенно перевесят практические преимущества. Постарайтесь немного внимательнее оценить общую картину. Профессиональный успех — лишь одна из составляющих формулы счастья. Убедитесь, что учли каждую и в первую очередь — ваше семейное благополучие.

Если преимущество в один процент улучшает отношения, представьте, как оно отразится на других сторонах жизни

Я знаю: если вы мужчина, то думаете сейчас: «Ты только что исписал несколько страниц, рассказывая, как мне

улучшить отношения. Вот идиот!» А если женщина, то: «Ты только что исписал несколько страниц, рассказывая, как мне улучшить личные отношения. Фантастика!» (Мужчины, это для вас урок.) Да, я это сделал — и готов повторить. Ваши отношения — один из самых сильнодействующих факторов счастья либо его отсутствия. И для всех ориентированных на результат людей повторяю: взаимоотношения часто служат самым мощным фактором успеха в профессии, поскольку, как говорилось выше, доказано, что люди со здравомыслящими, надежными и сознательными партнерами лучше выполняют свои обязанности, больше зарабатывают, чаще получают повышение по службе и больше удовлетворены работой. Вот так-то!

Фомам неверующим предлагаю обсудить довольно простые способы использования однопроцентного преимущества в любой сфере жизни. Это упражнение для улучшения любой деятельности. Поделите задачу на части, отбросьте все, что не входит в категорию необходимого, и оптимизируйте все необходимое.

Привести примеры?

Часть. Каждый день в электричке по дороге на работу Дэйв Керпен, CEO Likeable Local, подписывает три открытки с благодарностями.

Преимущества для целого. «Когда мои сотрудники, клиенты, партнеры, инвесторы, медиа и прочие получают эти открытки, — говорит он, — им приятно, и это укрепляет отношения. Но главная причина того, почему я каждый день подписываю по три такие открытки, заключается в том, что это позволяет мне сосредоточиться на людях и меняет мое настроение от плохого к хорошему, от хорошего к прекрасному или от прекрасного к экстаическому. Нельзя быть расстроенным и благодарным одновременно; такое упражнение улучшает мое настроение на весь день».

Часть. Эдвард Уиммер, соучредитель Road ID, всегда ходит на работу в наглаженных (!) футболках.

Преимущества для целого. «Да, я выглаживаю свои футболки, — говорит Эдвард. — Это ненавязчиво напоминает мне о том, что Road ID, как и любая компания, нуждается в лидере. Даже в очень демократичной среде руководитель должен выглядеть как руководитель. А ничто доходчивее не доносит мысль «все вопросы решаются здесь», чем тщательно выглаженная футболка... Правда?»

Часть. Неоднократный кандидат на премию «Грэмми» Джо Сатриани начинает день с просмотра идей в блокноте: песен, новых техник игры на гитаре, продюсирования и тому подобного.

Преимущества для целого. «В список входят и книги, которые я должен прочитать, — говорит Джо, — темы для исследований; арт-проекты, которые мне нужно реализовать; свежие маркетинговые идеи; креативные люди, с которыми стоит связаться. Изучая список, я представляю себе, как выполняю некоторые пункты. Я добавляю новые идеи и вычеркиваю те, что кажутся мне неактуальными. Все это помогает почувствовать, что я иду вперед креативно, и предельно четко расставляет приоритеты. А потом я приступаю к работе!»

Часть. Арт Папас, основатель и главный исполнительный директор Bullhorn, приветствует каждого незнакомца, встреченного в вестибюле компании, и спрашивает этого человека, оказали ли ему помощь и не хочет ли он выпить чашечку кофе.

Преимущества для целого. «Я начал делать это еще тогда, когда мы были крошечной компанией и у нас не было секретаря, — говорит Арт. — Потом мы росли и нанимали больше людей, но я заметил, что все наши сотрудники стали вести себя подобным образом. Фактически такой стиль поведения стал частью нашей культуры.

Это мелочь, но она задает тон и позволяет людям чувствовать себя дорогими гостями. Уверен, это помогает нам удерживать клиентов и привлекать новых сотрудников».

Часть. Несмотря на то что это может идти вразрез с моими предыдущими утверждениями, расскажу: доктор Марла Готшалк, специалист в области промышленной и организационной психологии, часто применяет противоположный подход, отказавшись от плана действий. «Когда тема меня по-настоящему интригует, я становлюсь почти одержимой ею», — утверждает она.

Преимущество для целого. «Большинство людей считают, что продуктивнее всего — расставить приоритеты и придерживаться плана, — говорит Марла, — но я при любой возможности перетасовываю свой день, чтобы оставаться в потоке. Возможно, прыжок в кроличью нору подходит далеко не всем, у меня такой подход работает.

К счастью, мне всегда везло работать с теми, кто предлагает не торопиться, а тщательно изучить вопрос. Их понимание определило мое будущее».

Чтобы воспользоваться однопроцентным преимуществом, нужно решить, чего вы хотите достичь и как *вам* работает лучше всего, а потом добиваться небольших усовершенствований, которые постепенно улучшат фокус, процесс и темпы работы. Такой подход невероятно мотивирует и делает вас счастливее.

Что угодно можно сделать лучше на один процент

Настал ваш черед. Начните с чего-нибудь простого. Если вы хотите сократить время на утренние сборы и в итоге выкроить время для любимого занятия, поделите утро на этапы.

С чем могут возникнуть проблемы? Вам постоянно приходится искать ключи от автомобиля? Выберите для них место и *всегда кладите их только туда*. (Надеюсь, моя жена прочитает эти слова.) Если вы хотите сократить количество поездок в продуктовый магазин, составьте в телефоне список покупок и *всегда сверяйтесь с ним*. (Надеюсь, я наконец последую этому отличному совету.) Если вы частенько приходите на собрание неподготовленным, не просто пометьте все даты встреч и собраний в календаре, а установите напоминание за полчаса до начала мероприятия и подготовьтесь, чтобы быть самым собранным и осведомленным из всех присутствующих.

Добавьте к списку однопроцентных улучшений все, что делаете хуже, чем следовало бы. А еще лучше, выясните, как это исправить и включите это задание в свой список дел. Действуйте!

Какие задачи вы выполняете чаще всего? Поделите их на части, ответив на два вопроса относительно каждого этапа:

1. Должен ли я это делать? (Часто ответ будет отрицательным. В противном случае задавайте следующий вопрос.)
2. Знаю ли я кого-нибудь, кто делает это лучше меня? (Уверен, такой человек найдется.)

Отныне считайте этого человека профессионалом и делайте то, что делает он. Выбросьте из головы мысли о собственной уникальности, а также о том, что вам непременно нужно проявлять свою индивидуальность. Вы, конечно, можете ярко себя проявлять, но только там, где это имеет смысл. Если вы сможете улучшить что-нибудь, пусть даже мелочь, и еще одну, и еще одну, успех станет проявлением вашей индивидуальности, потому что вы будете ни на кого не похожи. Вы будете *собой* — тем, кем хотите быть.

И окажетесь там, где всегда хотели быть.

Глава 9

Подведем итог

Наши выводы совпадают с темой книги: пройдите мимо мотивационной чепухи, мишуры, еле тлеющих углей и сомнительных достижений. Как и большинство выводов, они предельно просты и лаконичны. Не рассказывайте мне о своих целях. Не рассказывайте мне о своих мечтах. *Расскажите мне о своем плане.*

И не бойтесь мечтать по-крупному, потому что теперь вы знаете, как планировать по-крупному. И никогда-никогда не забывайте, что даже самые успешные люди начинали так же, как вы.

Все люди начинают со стартовой черты. Все начинают с незащитности, нерешительности и неуверенности. В чем же главное различие между успешными людьми и всеми остальными? Они нашли способ забыть о своих страхах и — попытались.

Если вы бизнесмен, помните, что под небрежным упоминанием широко известных имен скрывается мальчик или девочка, такие же нервные и уязвимые, как вы. Символы успеха — часто лишь маска. Игровое поле всегда ровнее, чем оно выглядит со стороны.

Один из самых интересных разговоров за последние несколько лет у меня состоялся с гонщиком NASCAR Россом Частейном (о нем я упоминал). «Впервые я участвовал в заезде Texas Motor Speedway, — рассказал Росс, — в свою четвертую гонку в Truck Series. Это была скоростная трасса протяженностью 2,4 километра. Раньше я слышал, что все носятся по ней, как сумасшедшие. Оказавшись на Texas, я был намерен поступить так же, но меня занесло и я ничего не смог сделать. После того как я объяснил команде, что машина немного тугая [передняя часть не поворачивается быстро], они что-то исправили и я вернулся на старт.

Тут я подумал: “Ну что ж, теперь понесемся!” Но стоило мне облокотиться на спинку сиденья, как моя правая нога затряслась... я держал рукой, чтобы она давила на педаль газа с максимальной силой. Словом, почти весь круг я проехал, прижимая ногу рукой».

Заметьте, это гонщик высокого класса... но когда он впервые ехал по новой трассе, ему пришлось держать собственную ногу, чтобы она продолжала давить на педаль газа. Так мог бы поступить я, но известный гонщик?.. Однако он тоже делал это.

Если вас мучают сомнения или опасения, не переживайте. У всех есть или были такие страхи. Найдите в этом утешение, прижимайте свою ногу к педали и продолжайте идти вперед. Вы обнаружите, что вам нечего бояться, что вы можете преодолеть и другие страхи.

Если вы чувствуете себя неудачником, погрузитесь в работу и сосредоточьтесь на деле. Вы усовершенствуетесь и ощутите прилив мотивации, которой вам, возможно, не хватает.

Достигнуть целей и осуществить свои мечты вам поможет только план действий. Так что не ждите мотивации. Начинайте действовать прямо сейчас. Разработайте план. После этого у вас появится и мотивация.

Примечания

Глава 1

1. Falyon Page, «Tony Robbins Hot Coal Walk Injures Dozens, Authorities Say», CNN, June 27, 2016, www.cnn.com/2016/06/24/us/tony-robbins-hot-coal-walkers-burned/index.html.
2. Peter M. Gollwitzer et al., «When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?» *Psychological Science* 20, no. 5 (May 1, 2009): 612, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9280.2009.02336.x>.
3. Gollwitzer et al., «When Intentions Go Public», 612.

Глава 2

1. Dr. Travis Bradberry, «11 Tweaks to Your Morning Routine Will Make Your Entire Day More Productive», TalentSmart, www.talentsmart.com/articles/11-Tweaks-to-Your-Morning-Routine-Will-Make-Your-Entire-Day-More-Productive-527453707-p-1.html.
2. Barry Schwartz, «More Isn't Always Better», Harvard Business Review, June 2006, <https://hbr.org/2006/06/more-isnt-always-better>.
3. «Arnold Schwarzenegger's BluePrint To Cut: Vision», Bodybuilding.com, September 6, 2016, www.bodybuilding.com/fun/arnold-schwarzeneggers-blueprint-to-cut-vision.html.
4. Gina Trapani, «Jerry Seinfeld's Productivity Secret», Lifehacker, July 24, 2007, <https://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret>.

Глава 3

1. Vanessa M. Patrick and Henrik Hagtvedt, «'I Don't' versus 'I Can't': When Empowered Refusal Motivates Goal-Directed Behavior», *Journal of Consumer Research*, 39, no. 2 (August 2012): 371–81, www.jstor.org/stable/10.1086/663212?seq=1#page_scan_tab_contents.

Глава 5

1. Доступно по адресу: www.hollywoodreporter.com/race/awards-chatter-podcast-jerry-seinfeld-923565.
2. Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso, «Extraneous Factors in Judicial Decisions», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 108, no. 17 (April 26, 2011): www.pnas.org/content/108/17/6889.

Глава 6

1. Drew Hansen, «Why Richard Branson and I Always Carry a Notepad», *Forbes*, August 15, 2011, www.forbes.com/sites/drewhansen/2011/08/15/why-richard-branson-and-i-always-carry-a-notepad/#416ce5586bea.

Глава 8

1. Gerry Everding, «Spouse's Personality Influences Career Success, Study Finds», *The Source*, September 18, 2014, <https://source.wustl.edu/2014/09/spouses-personality-influences-career-success-study-finds>.
2. Erika Sandow, «Til Work Do Us Part: The Social Fallacy of Long-distance Commuting», *Urban Studies* 51, no. 3 (August 7, 2013): 526–43, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0042098013498280>.
3. Alois Stutzer and Bruno S. Frey, «Stress That Doesn't Pay: The Commuting Paradox», *The Scandinavian Journal of Economics* 110, no. 2 (June 2008): 339–66, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9442.2008.00542.x/full>.

**ДОБИВАТЬСЯ
ЦЕЛЕЙ
ИСКАТЬ СВОЕ
ПРИЗВАНИЕ
ВОПЛОЩАТЬ
МЕЧТЫ**

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks    

Научно-популярное издание

Хейден Джефф

Миф о мотивации
Как успешные люди
настраиваются на победу

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталья Шульпина*
Литературный редактор *Екатерина Виноградова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайнер *Наталья Савиных*
Верстка *Вадим Мартыновский*
Корректоры *Вита Галич, Елена Попова*

ПООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks



ДЖЕФФ
ХЕЙДЕН

РАЗОБЛА ПС НОВЫ РЕ А

Книга самого популярного колумниста Inc.com — практическое руководство по созданию и поддержанию мотивации. Джефф Хейден общался со многими преуспевающими людьми. Старт большинства из них был скромным.

Скромный старт закладывает идеальную основу для преуспевания: начав путь с подножия горы, можно практически бесконечно наслаждаться маленькими, постепенными достижениями.

Небольшие победы радуют — и мотивируют. С помощью этой книги вы разберетесь в том, как работает мотивация. Для ее создания существует только один рецепт — успех. Пусть вначале и незначительный, но обязательно регулярный. Дорога к большому успеху состоит из маленьких триумфов, рождающих радость и гордость собой, которые, словно угли, поддерживают пламя мотивации. Если последовательно делать правильные шаги, не только результат, но и процесс движения к цели, будет вдохновлять вас каждый день.

ISBN 978-5-00117-635-0



9 785001 176350 >

[издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте mann-ivanov-ferber.ru

 Like facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks