

Брендон Берчард

Путь выдающихся людей (часть 1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

*Моему солнышку, Дениз, самому удивительному человеку
из тех, что я знаю*

ВВЕДЕНИЕ

Совершенство достигается тренировкой и привыканием. Мы поступаем правильно не потому, что добродетельны или совершенны. Напротив, мы таковы, потому что поступаем правильно. Мы есть то, что мы постоянно делаем. В таком случае совершенство — не поступок, а привычка.

Аристотель

ПОЧЕМУ ВЫ ТАК БОИТЕСЬ ЖЕЛАТЬ БОЛЬШЕГО?

Массивный дубовый стол отделяет меня от Линн. Она откинулась на спинку стула и смотрит в окно. Мы находимся практически вровень с утренним туманом, на сорок втором этаже, и нам открывается потрясающий вид на океан.

Я знал, что мой вопрос ей не понравится.

Линн из тех людей, которых можно назвать высокоэффективными. Она целеустремленная и всегда добивается результата. Критическое мышление и лидерские навыки — ее сильные стороны. Она получила три крупных повышения за пять лет. Все восхищаются ею. Говорят, она знает, что делает, у нее есть харизма.

Вряд ли кто-то заподозрит, что она чего-то боится. Но я-то знаю.

Она взглянула на меня и ответила:

— Не сказала бы, что я...

Я наклонился к ней и покачал головой.

Не закончив фразу, она кивнула, приглаживая и без того гладкие темные волосы. Она знает, что притворство не пройдет.

— Хорошо, — говорит Линн. — Наверное, вы правы. Я боюсь подняться на следующий уровень.

Я спросил почему.

— Потому что я и сейчас-то еле выживаю.

Эта книга о том, как люди становятся экстраординарными личностями и почему некоторые лишают себя такой возможности. Вы получите исчерпывающие объяснения, почему одни процветают, другие терпят поражение, а многие даже не пытаются чего-то добиться.

Будучи коучем в сфере высокой результативности, я работал с массой людей, похожих на Линн. Целеустремленные, деятельные, они долго и упорно бьются за успех, прокладывая себе путь с помощью упорства, ума и силы воли. Затем, в какой-то момент, совершенно неожиданно для себя они наталкиваются на стену, теряют интерес, выгорают. Со стороны они кажутся непоколебимыми и спокойными, хотя на самом деле еле передвигают ноги. И глубоко внутри часто чувствуют, будто мечутся, брошенные в море приоритетов и возможностей. Они не знают, на что направить внимание, как повторить или приумножить свой успех. Они многого добились в жизни, однако до сих пор не выработали стандартных принципов работы для поддержания долгосрочного успеха. Несмотря на все свои способности, многие живут в постоянном страхе отстать или потерпеть катастрофическое поражение на следующем уровне развития, не справившись с требованиями. Откуда такой страх и мучения? И почему некоторым удастся вырваться из этой ловушки, подниматься все выше и выше и наслаждаться процветанием и многолетним успехом — предметом зависти и недостижимой мечтой для многих людей?

Чтобы понять этот феномен, мы собрали результаты двадцати лет исследований, десяти лет аналитических данных коучинга высокой результативности, а также обширные данные по успешным людям во всем мире, полученные через опросники, структурированные интервью и профессиональные методы оценки. Вы узнаете, что нужно, чтобы стать не просто *успешным*, а *мегауспешным* — тем, кто добивается экстраординарного процветания и благополучия в долгосрочной перспективе.

На этом пути я развенчаю множество общепризнанных мифов об «успехе», в частности, почему упорства, силы воли,

практики и «врожденных» сильных сторон и талантов недостаточно, чтобы вывести вас на следующий уровень в мире, где нужно создавать ценность, руководить людьми, совмещать конкурирующие приоритеты и вести сложные проекты. Чтобы достичь высоких результатов, следует учитывать не только индивидуальные увлечения и усилия, не только то, что вам нравится, что вы предпочитаете, что у вас получается, потому что, честно говоря, миру наплевать на ваши сильные стороны и личностные качества; ему важно, как вы работаете и чем можете помочь другим.

Дочитав книгу, вы будете точно знать, что нужно для успеха, когда вы начинаете новый проект на работе или беретесь реализовать смелую мечту. Вы вооружитесь арсеналом надежных привычек, которые, по данным исследований, эффективны для многих типов личности и самых разных ситуаций, чтобы добиться выдающихся долгосрочных результатов. Вы ощутите новый прилив жизненной энергии и уверенности, зная, на что направить свои усилия и как работать с максимальной отдачей. Вы узнаете, как продолжить рост после первых успехов. Если когда-нибудь вы окажетесь в ситуации, когда вам придется работать или соперничать с другими на высочайшем уровне, вы будете абсолютно *точно* знать, как мыслить и что делать.

Я не утверждаю, что вы станете сверхчеловеком, в этом нет необходимости. У вас есть недостатки, как и у всех. Однако, дочитав книгу, вы скажете себе: «Теперь-то я точно знаю, как быть на высоте постоянно. Я уверен, что смогу во всем разобраться и преодолеть трудности на пути к успеху — всегда». У вас появятся стандартные принципы мышления и проверенные привычки, которые гарантированно ведут к долгосрочному успеху в самых разных ситуациях и сферах жизни. Будучи коучем, я видел, как эти привычки преобразили эффективность людей разных специальностей — от гендиректоров компаний Fortune 50 до работников шоу-бизнеса, от участников Олимпийских игр до родителей, от экспертов мирового уровня до учеников старших классов. Если

вы когда-либо искали проверенный, научно обоснованный путь к лучшей жизни, вы нашли его — он здесь.

Вооружившись информацией из этой книги, вы раскроете свой потенциал, добьетесь благополучия и процветания, сможете вести людей к совершенству, реализуете себя. Если проявите рвение и будете дисциплинированно практиковать привычки высокой результативности, вас ждет абсолютно новый период жизни и карьеры. Вы станете экстраординарной личностью.

ПОЧЕМУ ЭТА КНИГА? ПОЧЕМУ СЕЙЧАС?

Мне выпала честь консультировать миллионы людей во всем мире по вопросам личностного и профессионального развития, и могу сказать, что сплошь и рядом люди не знают, как двигаться вперед и какие решения принесут пользу им, их семье и карьере. Они жаждут грандиозного успеха, но выжаты как лимон. Они трудятся в поте лица, но ничего не могут достичь. Они энергичны и целеустремленны, но не всегда знают, чего хотят. Они хотят реализовать свои мечты, но боятся насмешек и поражения.

Добавьте к этому тяжелейшие задачи, сомнения, навязанные обязательства, огромное количество решений и ответственности — этого достаточно, чтобы измучить кого угодно. Многие считают, что лучше не станет и им на роду написано барахтаться в бурных водах суеты и разочарования. Слишком мрачно? Так и есть. Люди полны надежд и готовы к изменениям, но без направления и нужных привычек они обречены на серую, пустую, неполноценную жизнь.

Конечно, многие счастливы и довольны. Но проблема в стабильности. Они чувствуют собственные возможности — даже понимают, что периодически добиваются высочайшего результата, — но на другой стороне их всегда ждет крутой обрыв. А они так устали от взлетов и падений. Им хотелось бы добиться высокого и *стабильного* роста и успеха. Они не нуждаются в новых уловках, которые поднимут настроение;

им нужны реальные навыки и методы для целостного совершенствования жизни и карьеры.

Это нелегко. Хотя все говорят, что хотели бы преуспеть во всех сферах жизни, многие, подобно Линн, обеспокоены, что погоня за мечтой вызовет побочные последствия — разрушенные отношения, финансовый крах, насмешки, невыносимый стресс. В какой-то момент, возможно, всех нас посещают подобные мысли. Ведь вы уже знаете, как сделать то, что задумали, но иногда сами ограничиваете свое видение будущего, потому что и так слишком заняты, слишком перегружены, слишком напряжены.

Дело ведь не в том, что вы не в состоянии улучшить свои результаты. Вы знаете, что иногда добиваетесь *оглушительного успеха* в одном проекте, но мучаетесь с другим, схожим. Вы знаете, что на одном мероприятии можете блистать, а на другом нет. Вы знаете, как мотивировать себя, но иногда, под конец дня, ненавидите себя за то, что не сделали ничего из намеченного — хотя успели посмотреть три сезона любимого сериала.

Или вы замечаете, что другие развиваются быстрее. Возможно, один из ваших коллег грациозно вальсирует от одного проекта к другому, и каждый раз успешно, несмотря на все препятствия. Будто его можно поместить в любой контекст, в любую команду, компанию, отрасль — он все равно одержит *победу*.

Кто эти люди и в чем их секрет? Они высокорезультативные работники, и их секрет в привычках. К счастью, вы можете стать одним из них и использовать те же самые привычки независимо от вашего опыта, личностных особенностей, слабостей и стремлений. С правильной подготовкой и привычками каждый добьется высочайших результатов, и я это докажу. Вот зачем я написал эту книгу.

НОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ

Многие чувствуют, что наша привычная жизнь сильно отличается от той необычной, незаурядной жизни, о которой мы мечтали. Пятьдесят лет назад, к примеру, было легче ориентироваться в жизни и двигаться к цели. Параметры успеха были намного понятнее: «Работать не покладая рук. Соблюдать правила. Не лезть на рожон. Не задавать слишком много вопросов. Идти за лидером. Овладеть теми навыками, которые помогут удержаться на плаву».

Затем, двадцать лет назад, условия стали меняться. «Работать не покладая рук. Нарушать правила. Не вешать нос — оптимисты побеждают. Задавать экспертам вопросы. Ты лидер. Спеш, думай».

Сегодня параметры успеха кажутся многим из нас размытыми, почти непостижимыми. Дни, когда работа была предсказуемой, а ожидания стандартными, давно в прошлом. Все изменилось. Теперь повсюду хаос. Ваш босс, любимый человек или клиент всегда требуют чего-то нового, *сейчас же*. Работа уже не такая простая и упорядоченная, как раньше. А если такая, скорее всего, вас скоро заменит компьютер или робот. К тому же теперь все взаимосвязано, будто без этого мало было проблем, так что, если вы напортачите в чем-то одном, это повлияет на многое другое. Ошибки уже не ваше личное дело. Они — достояние общественности, глобальное явление.

Мы живем в новом мире. Минимум определенности и максимум ожиданий. Вместо стереотипа «много работать, соблюдать правила, не высовываться или, наоборот, выступать с инициативой» мы имеем негласную, но общепринятую норму: «Притворись, что не работаешь до седьмого пота, чтобы впечатлить друзей досужими постами и фотографиями завтрака, но на самом деле работай как можно больше. Не жди инструкций, потому что правил нет. Сохраняй присутствие духа, потому что у нас тут дурдом. Задавай вопросы, но не жди, что все знают ответы. Лидеров нет, потому что мы все лидеры, так что просто найди то, что тебе нравится, и создай ценность. Ты никогда ни в чем не сможешь разобраться — просто приспособляйся, потому что завтра все снова изменится».

Мягко говоря, ситуация нервирующая. Добиваться успеха посреди хаоса — все равно что бежать под десятью футами мутной воды. Не видно, куда идешь. Молотишь руками, но результата нет. Ищешь помощь, зацепку, спасательный круг — *что-нибудь*, но воздуха нет, как и лестницы наверх. У вас были благие намерения и непоколебимая трудовая этика, но вы уже не знаете, как это все применить. На вас рассчитывают люди, но вы не знаете, куда их вести.

Даже если у вас нет ощущения, что вы тонете, возможно, вы чувствуете, что зашли в тупик. Или, возможно, вас мучает страх остаться за бортом. Конечно, до сих пор вы справлялись исключительно благодаря увлеченности, смелости и трудолюбию. Вы покорили несколько вершин. Но вас сбивают с толку вопросы: *Куда теперь? Как взобраться выше? Почему другие идут быстрее? Где я смогу, наконец, успокоиться и пустить корни, если это вообще когда-нибудь произойдет? Жизнь всегда будет таким мучением? Это действительно все, на что я способен?*

Вы нуждаетесь в надежных принципах, чтобы реализовать свои лучшие способности. Взгляните на успешных людей и увидите, что день за днем они следуют определенной системе, на которой строится их успех. Именно система отличает профессионалов от новичков и «кабинетных философов». Без систем невозможно проверить гипотезы, отслеживать прогресс или многократно добиваться выдающихся результатов. В личном и профессиональном развитии эти системы и процедуры представляют собой *привычки*. Но какие из них эффективны?

ЧТО НЕ РАБОТАЕТ

Когда мы пытаемся справиться с непростыми требованиями современного мира, какие советы мы получаем? Те же, что и сотни лет назад, иногда с некоторыми оптимистичными изменениями:

- трудись не покладая рук;
- будь увлеченным;
- сосредоточься на своих сильных сторонах;
- много практикуйся;
- будь упорен;
- будь благодарен.

Несомненно, это популярные, позитивные, *полезные* советы. Они надежны и всегда актуальны. С этой философией не ошибешься. И, конечно, такую речь не стыдно произнести перед выпускниками вуза.

Однако насколько эти советы *адекватны*?

Вы знаете трудоголиков, которые придерживаются *всех* этих принципов и *тем не менее* даже не приблизились к тому уровню успеха и самореализации, о котором мечтали?

Разве миллиарды трудоголиков не пребывают на низшей ступени иерархии? Разве вы не знаете многих увлеченных людей, которые переживают застой? Разве вы не встречались с огромным количеством людей, которые знают свои сильные стороны, но понятия не имеют, что делать, когда начинается новый проект, и постоянно уступают тем, кто им в подметки не годится?

Может, всем этим людям нужно больше практики, так? Вкалывать по тысяче часов? Практики и так достаточно, но победы как не было, так и нет. Может, все дело в их отношении? Может, им не хватает благодарности и внимательности? Однако многие люди с благодарностью ввязываются в бесперспективную работу и отношения.

В чем проблема?

МОЙ ПОИСК ЛУЧШЕГО ПУТИ

Я был одним из них. В молодости я испытал это чувство — когда тонешь и не за что ухватиться. В девятнадцать я расстался с первой девушкой, которую любил, и настолько отчаялся, что задумался о самоубийстве. Это был очень мрачный период. Как

ни странно, преодолеть эмоциональное крушение в тот раз помогла авария. Мой друг был за рулем, когда мы слетели с автострасы на скорости 140 километров в час. Мы были окровавлены, напуганы до смерти, но выжили. Тот инцидент изменил мою жизнь, дал то, что я называю «мотивацией смертности».

Я написал об аварии в своих прошлых книгах, так что сейчас позвольте рассказать, чему я научился: жизнь бесценна, и, получая второй шанс — каждое новое утро, каждое решение может быть таким вторым шансом, — задумайтесь, кто вы на самом деле и чего вы хотите. Я осознал, что не хотел лишать себя жизни; я хотел *жить*. Мое сердце было разбито, но я все равно хотел *любить*. Я почувствовал, что мне дали второй шанс, и хотел, чтобы моя жизнь имела смысл, чтобы она стала другой. *Жить. Любить. Иметь смысл*. Это стало моей мантрой. И тогда я решил измениться и начал искать ответы, чтобы жить более насыщенной, осмысленной жизнью.

Я сделал то, что можно было ожидать: прочитал все книги по самосовершенствованию. Записался на курс психологии. Слушал мотивационные радиопрограммы. Ходил на семинары по личностному развитию и следовал формуле, которую все они проповедовали: работал не покладая рук, был увлеченным, развивал свои сильные стороны, практиковался, проявлял упорство, был благодарен.

И знаете что? *Это сработало*.

Эта формула изменила мою жизнь. Через несколько лет у меня появились хорошая работа, хорошая девушка, хорошие друзья и приличный дом. Есть за что благодарить.

Но потом, даже следуя всем этим хорошим советам, я оказался в тупике. Шесть или семь лет жизнь не двигалась с мертвой точки. Я чуть с ума не сошел. Есть что-то депрессивное в том, чтобы много работать, быть увлеченным и благодарным и все равно стоять на месте и не ощущать никакого удовлетворения. В этом есть что-то убийственное: периодически добиваться блестящих результатов, но слишком часто чувствовать себя измотанным; быть упорным и получать

зарплату, но не чувствовать, что тебе воздают по заслугам; быть мотивированным, но лишенным импульса, движущей силы; сотрудничать с другими, но не иметь с ними реальной связи; создавать ценность, но не оставлять след. Не о такой жизни мы мечтаем.

Постепенно я осознал, что достиг кое-какого успеха, хотя не смог бы сказать *почему*. Я не был довольно дисциплинированным, до первоклассного уровня мне было еще далеко, и я не приносил достаточно пользы. Мне нужен был жесткий план для повседневных задач и для каждой новой ситуации, чтобы я учился быстрее, был более полезен и, конечно же, наслаждался жизнью.

Я понял, что проблема в старой формуле успеха — много работать, быть увлеченным, развивать свои сильные стороны, тренироваться, быть упорным, быть благодарным; многое в ней нацелено на *индивидуальные* результаты и *первичный* успех. Это позволяет оставаться в игре. Но что происходит *после того*, как вы одержите первые победы? Что будет после того, как вы заработаете баллы, найдете то, что вас увлекает, получите работу и воплотите мечты, наберетесь опыта, скопите денег, влюбитесь, наберете обороты? Что поможет вам выйти на мировой уровень, *лидировать*, создать продолжительное влияние, которое выйдет за рамки вашей персоны? Где взять уверенность, необходимую для того, чтобы достичь *следующего* уровня успеха? Как *удержать успех* в течение длительного времени? Как вдохновлять других и помогать им достичь той же цели?

Ответы на эти вопросы стали для меня навязчивой идеей, а со временем — моей профессией.

УРОКИ ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Эта книга — кульминация двадцати лет поиска ответов на три фундаментальных вопроса.

1. Почему некоторые люди и команды добиваются успеха *быстрее* других и *удерживают* этот успех в течение длительного периода?
2. Почему одни из тех, кто добрался до вершины, *несчастливы*, а другие *счастливы*?
3. Что мотивирует людей на достижение более высоких уровней успеха и какие привычки, подготовка и поддержка помогают им совершенствоваться быстрее?

Изучая эти вопросы (то есть занимаясь исследованием высокой результативности, как сейчас говорят), я интервьюировал и консультировал многих самых успешных и счастливых людей в мире, от гендиректоров до знаменитостей, от предпринимателей высшего уровня до деятелей шоу-бизнеса, таких как Опра и Ашер, от родителей до профессионалов в десятках отраслей, более 1,6 миллиона студентов из 195 стран, которые прошли мои онлайн-курсы и видеосеминары.

Это приключение привело меня в залы заседаний и раздевалки Суперкубка, на треки Олимпийских игр, в частные вертолеты миллиардеров и за обеденные столы ресторанов по всему миру, где я общался со своими студентами, участниками исследований и простыми людьми, которые стремятся улучшить свою жизнь.

Эта работа помогла мне создать самый популярный в мире онлайн-курс по высокой результативности, самую популярную рассылку по теме и крупнейшую базу данных по личностным характеристикам людей с высокой результативностью. Это также привело к созданию Института высокой результативности (High Performance Institute), где мы с командой ученых исследуем, как люди, достигшие выдающихся результатов, мыслят, действуют, влияют на окружающих и побеждают. Мы разработали единственный в мире научно обоснованный инструмент оценки высокой результативности, а также первую программу профессиональной аттестации в данной области: Certified High Performance Coaching™. Мы проводим тренинги,

коучинг и оцениваем людей, достигших выдающихся результатов, больше, чем какая-либо другая организация в мире, и я лично ежегодно аттестую более двухсот первоклассных коучей по высокой результативности.

Результаты всей этой работы вошли в книгу. Исследование охватывает не только двадцать лет моего личного развития и экспериментов, но и данные коучинга с тысячами клиентов, подробные оценки «до и после» тысяч участников семинаров, структурированные интервью с сотнями профессионалов высочайшего уровня, материалы из научной литературы, а также сотни тысяч систематизированных комментариев моих студентов и зрителей бесплатных онлайн-тренингов, которые получили более 100 000 000 просмотров.

Опираясь на обширные данные и два десятка лет опыта, я сформулировал привычки, которые были проверены и в личном, и в профессиональном контексте. Вот какие выводы я сделал.

Имея правильные привычки, любой человек может значительно повысить результаты и стать успешным практически в любой области

Высокая результативность не связана непосредственно с возрастом, образованием, доходом, расой, национальностью или полом. Это значит, что множество оправданий, которые мы приводим, чтобы объяснить, почему мы неспособны достичь успеха, необоснованны. Высоких результатов достигают не благодаря каким-то определенным личностным качествам, а благодаря конкретным *принципам*, которые я называю *привычками высокой результативности*. Научиться этому может каждый, независимо от опыта, таланта, личностных особенностей и положения. Люди, которым тяжело добиться прогресса, смогут обрести второе дыхание, продвинуться вперед и реализовать потенциал. А те, кто уже достиг успеха, смогут выйти на следующий уровень.

Привычка привычке рознь

Оказывается, есть привычки плохие, хорошие, получше и наилучшие для реализации потенциала в жизни и карьере. Важно, какое поведение вы закрепляете и что вы делаете, чтобы выработать эффективные привычки. Если в работе моей исследовательской команды и есть что-то особенное, так это то, что мы расшифровали код — и узнали, *какие привычки важнее всего* и какие типы поведения укрепляют и поддерживают эти привычки. Да, можно вести дневник благодарностей, и это сделает вас счастливее, но разве этого достаточно, чтобы привести вас к настоящему прогрессу в каждой сфере вашей жизни? Да, можно следовать новому ритуалу по утрам, но разве этого достаточно, чтобы значительно улучшить вашу результативность и удовлетворенность? (Ответ «нет», кстати.) С чего же начать? Мы обнаружили, что шесть целенаправленных, систематических привычек больше всего способствуют высокой результативности в самых разных областях жизни. Мы также обнаружили, что существуют привычки для тактического продвижения вперед и стратегические привычки для того, чтобы наслаждаться жизнью. Вы научитесь и тому и другому.

Проблема не в достижениях, а в том, чтобы скорректировать направление

Если вы читаете эти слова, то, скорее всего, достижение цели — не проблема для вас. Вы уже знаете, как формулировать задачи, составлять списки дел, ставить галочки. Вы стремитесь совершенствоваться в выбранной сфере. Но скорее всего, вы перегружены и испытываете значительный стресс. Вы умеете работать продуктивно, в этом нет сомнений, однако вам стоит узнать то, что должен знать любой успешный человек: если люди постоянно предлагают вам что-то, потому что это хорошо у вас получается, это еще не значит, что нужно идти у них на поводу. *Достижимое не всегда важно и значимо.* Вы многое

можете сделать. И главный вопрос — не «Как достичь большего?», а «Как бы мне хотелось *жить*?». Эта книга — план побега от убийственного стремления к индивидуальному внешнему успеху только ради достижений самих по себе. Она о том, чтобы перенастроить свои мысли и поведение и достичь роста, благополучия и самореализации.

Определенность — враг роста и высоких достижений

Многие люди стремятся к определенности посреди хаоса, царящего в этом мире. Но определенность — «золото дураков» и, следовательно, главный коммерческий довод шарлатанов. Определенность ослепляет, ставит ложные или незыблемые границы, а также создает автоматические привычки, которые перерождаются в предсказуемое негативное мышление и приводят к появлению пробелов, которые дают вашим конкурентам возможность обойти вас. Уверенный в чем-либо человек закрыт для обучения, подвержен влиянию догм и, скорее всего, станет легкой добычей для «новаторов». Вы узнаете, что успешные люди перерастают детскую потребность в стабильности и определенности и заменяют ее любопытством и подлинной уверенностью в себе.

Технологии нас не спасут

Нам навязывают притягательное видение мира, где новые гаджеты сделают нас умнее, проворнее и лучше. Но многие из нас начинают осознавать реальное положение дел. Инструменты не заменят мудрости. Можно обзавестись всеми гаджетами мира и вступить в движение «измерь себя», где каждый шаг, каждая секунда сна, каждый удар сердца и каждый момент дня записан и подсчитан. Однако многие люди подключены к системе, отслеживают все параметры, но по-прежнему одиноки и измучены проблемами. Многие проверяют все приложения и отслеживают статистику и все равно не понимают своих настоящих стремлений и сущности.

Несмотря на весь ажиотаж вокруг идеи, что технологии улучшат нашу жизнь, оказывается, что лучше всего с работой справляются простые человеческие привычки высокой результативности.

ЧТО ТАКОЕ ВЫСОКАЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

В контексте этой книги высокой результативностью мы будем называть *успех, выходящий за стандартные нормы, последовательный и стабильный в течение длительного периода.*

Какое бы определение ни давали успеху в той или иной области деятельности, результативные люди (или команда, компания, культура) способны *преуспевать в течение долгого времени.* Однако высокая результативность — это не только бесконечное совершенствование. Одного совершенствования не всегда достаточно для высоких результатов. Масса людей совершенствуется, но не обязательно достигает оглушительного успеха — они продвигаются к цели черепашьими шажками, как и все остальные, в общем-то. Многие люди добиваются прогресса, но не оказывают реального влияния. Результативные люди ломают стереотипы. Они постоянно превосходят стандартные ожидания и превышают стандартные результаты.

Высокая результативность также кардинальным образом отличается от простого профессионального развития. Смысл не только в том, чтобы приобрести новые навыки, выучить новые языки, стать гендиректором, гроссмейстером или пианистом мирового уровня. Успешный человек в любой области не просто хорошо выполняет какую-то одну работу или владеет одним навыком, он овладел смежными компетенциями в дополнение к конкретным профессиональным знаниям. Такие люди — не однодневки. Они обладают множеством навыков, позволяющим процветать в течение длительного периода и, главное, вести за собой людей. Они практикуют мегапривычки, которые позволяют преуспеть в самых разных сферах жизни. Квотербек, победитель Суперкубка, не просто знает, как бросать мяч. Ему пришлось выработать психологическую стойкость,

соблюдать диету, практиковать самодисциплину, вести команду, тренироваться, обсуждать условия контракта, строить бренд и т. д. Тот, кто добивается высоких результатов в любой карьере, должен обладать компетенциями во многих областях, связанных с его карьерой.

В нашем определении высокой результативности слова «последовательный и стабильный», а также «в течение длительного периода» могут показаться взаимозаменяемыми. На самом деле это разные понятия. К примеру, успешные люди не добиваются успеха в последнюю минуту через десять лет труда. Они не валятся с ног, как только пересекут финишную линию. Им свойственно *постоянство*. Они регулярно превосходят ожидания. В их действиях есть последовательность, которая ускользает от других. Вот почему, когда смотришь на них после того, как они достигли успеха, понимаешь, что в их победе *нет* ничего удивительного.

Вы узнаете, что для того, чтобы соответствовать требованию «успех, выходящий за стандартные нормы, последовательный и стабильный в течение длительного периода», нужны привычки, которые защитят ваше благополучие, позволят поддерживать позитивные отношения и служить людям. *Невозможно превзойти стандарты, если вы почти вогнали себя в могилу.* Оказывается, стабильный успех людей с высокой результативностью зависит в основном от их здорового подхода к жизни. Дело не только в достижениях в профессии или в одной сфере интересов. Нужно построить определенный *образ жизни*, когда вы постоянно испытываете ощущение полной включенности, радости и уверенности благодаря тому, что вы раскрыли свой потенциал.

Вот почему принцип высокой результативности выходит за рамки таких популярных концепций, как «развивайте свои сильные стороны» и «посвятите этому делу десять тысяч часов». Многие люди обладают потрясающими способностями, но разрушают собственное здоровье в погоне за успехом и, таким образом, не могут поддерживать высокие результаты. Многие люди работают как одержимые или вкалывают столько

времени, что вредят отношениям, которые необходимы им для поддержания постоянного роста. Они отталкивают коуча, который помогал им развиваться; они разрушают отношения, и эмоциональные последствия выбивают почву из-под ног; они разочаровывают инвесторов, и в один прекрасный день у них не остается денег для роста.

Высокие результаты, как я их определяю и как подтверждают данные исследований, не в том, чтобы преуспеть любой ценой, а в том, чтобы выработать привычки, которые помогают совершенствоваться и обогащать все сферы жизни.

Важно, чтобы вы преуспели и вели здоровый образ жизни, полной позитивных эмоций и отношений.

Организации тоже переживают взлеты и падения. Сегодня им труднее постоянно быть в лидерах, чем когда-либо. Это повсеместное явление. Многие топ-менеджеры безуспешно борются с культурой безразличия и низкой результативности. Они отчаянно стремятся реализовать смелые видения и развивать сотрудников, но уже осознали, что те на грани выгорания. Вот почему управленцам понравится эта книга: они будут рады узнать, что их организации могут быть здоровыми и плодотворными. По сути, последнее условие требует первого. Привычки, о которых мы поговорим в этой книге, эффективны и для команд, и для индивидов.

Обращаюсь к успешным людям и лидерам, которые хотят помочь своим организациям добиться высоких результатов: поверьте, вы сможете достичь следующего уровня успеха быстрее и увереннее, чем в прошлый раз. Действительно существует гораздо более эффективный способ жить и работать, и, к счастью, это не тайна. Привычки высокой результативности, перечисленные в этой книге, конкретные, повторяющиеся, масштабируемые и долгосрочные.

ЧТО МЫ ЗНАЕМ О ВЫСОКОРЕЗУЛЬТАТИВНЫХ

ЛЮДЯХ

Что нам известно о людях, которые добиваются уникального стабильного успеха в течение длительного периода?

Результативные люди успешнее своих коллег и при этом меньше подвержены стрессу

Миф о том, что мы должны терпеливо нести свою ношу и мириться с тем, что по мере роста успеха растут стресс и тревожность, ошибочен (если, конечно, у нас правильные жизненные привычки). Можно прожить удивительную жизнь, не имеющую ничего общего с битвой, которую ведет большинство в стремлении выжить или добиться чего-то существенного, кипятая или выгорая. Я не говорю, что результативные люди никогда не испытывают стресса — конечно, испытывают, но они лучше справляются, проявляют больше упорства и переживают не такие серьезные спады производительности, вызванные усталостью, отвлекающими факторами и перегрузкой.

Результативные люди любят преодолевать трудности и уверены, что добьются цели, несмотря ни на что

Многие люди избегают малейших сложностей в жизни. Они боятся, что не справятся, что их осудят или отвергнут. Результативные люди другие. Конечно, им не чужды сомнения. Но они стремятся попробовать что-то новое и верят, что смогут во всем разобраться. Они не шарахаются от трудностей, и это помогает не только добиться успеха в жизни, но и вдохновлять окружающих.

Результативные люди более здоровые

Они лучше питаются. Чаще занимаются спортом. Пять процентов наиболее результативных людей на 40% чаще тренируются по три раза в неделю. Здоровье нужно каждому, но многие думают, что приходится жертвовать им ради успеха. Они ошибаются. Исследование за исследованием показывают, что результативные люди энергичнее — психологически, эмоционально и физически, — чем их коллеги.

Результативные люди счастливы

Все хотят быть счастливыми. Но многие живут ради достижений и абсолютно несчастны. Они многого достигают, но не чувствуют удовлетворения. Результативные люди другие. Оказывается, каждая привычка высокой результативности, которую мы обнаружили, даже если практиковать ее отдельно от остальных, усиливает общее ощущение счастья. Вместе все шесть привычек, о которых вы прочитаете в этой книге, не только приведут вас к совершенству, но и сделают счастливее — и научные данные подтверждают это. Позитивные ощущения — чувство вовлеченности, радость и уверенность, — которые характеризуют эмоциональное состояние результативных людей, могут стать *вашими*.

Результативными людьми восхищаются

Коллеги берут с них пример, даже когда люди с высокими результатами обгоняют их. Почему? Потому что для того, чтобы добиться высоких результатов, это должно уступить место служению. Результативные люди овладели искусством влиять на окружающих так, чтобы те чувствовали, что их уважают и ценят, — и имели больше шансов самим стать результативными.

Результативные люди получают более высокие оценки и занимают более высокие должности

Высокая результативность статистически связана со средним баллом успеваемости. В одном исследовании, в котором участвовали двести студентов-спортсменов, мы обнаружили, что чем выше их показатель индикатора высокой результативности (инструмент измерения потенциала высокой результативности), тем выше средний балл. Результативные люди также чаще становятся гендиректорами и топ-менеджерами. Почему? Потому что их привычки помогают вести за собой людей и подниматься по организационной иерархической лестнице.

Результативные люди работают увлеченно, с энтузиазмом независимо от традиционного вознаграждения

Высокая результативность не связана с компенсацией. Это значит, что зарплата не влияет на ваши возможности или способность работать на высоком уровне. Результативные люди вкладывают максимум усилий не из-за денег, но просто потому, что иначе не могут, это так называемая *необходимость*, о которой вы прочитаете дальше. Они работают не ради награды, похвалы или бонусов; они трудятся ради смысла. Вот почему в наших исследованиях результативные люди практически всегда считают, что их заслуги оценивают по достоинству, независимо от дохода. Они также редко чувствуют, что их работа «неблагодарна» или что другие не ценят того, как много они трудятся. Это не потому, что их работа уникальна или они всегда занимаются тем, о чем мечтали. Напротив, дело в том, что они ищут в своей работе определенную цель и смысл, чтобы чувствовать себя вовлеченными, компетентными и удовлетворенными.

Результативные люди решительны и непреклонны (когда это нужно)

Они интересуются новым опытом и ищут способ выразить себя не для того, чтобы «завоевывать» или соперничать. Они

демонстрируют твердость характера благодаря привычке смело делиться новыми идеями, участвовать в увлекательных обсуждениях, выражать свои мысли, делиться мечтами и отстаивать свою позицию. Данные также показывают, что они чаще защищают других и борются за их идеи. То есть они идеально подходят на роль открытого, заботливого лидера.

Результативные люди не ограничиваются своими сильными сторонами

Существует миф, что наши врожденные сильные стороны — именно то, что все мы должны развивать. Однако время самокопания давно прошло. Пора заглянуть за рамки того, что для нас естественно, и стать тем, кем мы должны быть, чтобы расти, служить и лидировать. Результативные люди понимают это. Они меньше занимаются «поиском своих сильных сторон» и больше нацелены на «адаптивную работу» — выясняют, что нужно исправить, и работают над собой, чтобы стать тем человеком, который сможет это исправить. Они реже задают вопрос «Кто я и что у меня получается хорошо?» и чаще задумываются, «что нужно для того, чтобы принести пользу в этой сфере, и в чем я должен совершенствоваться, чтобы добиться этого, или как руководить людьми, чтобы они принесли результат?». Результативные люди не работают над своими сильными сторонами больше, чем остальные, так что не в этом их особенность.

Результативные люди уникально продуктивны — они овладели искусством «продуктивной качественной отдачи».

В любой отрасли они выдают более качественный результат, чем требуется. Хотя это не значит, что они берут на себя больше дел; многие коллеги, возможно, опережают их по количеству выполненных задач. Однако результативные люди выполняют больше тех дел, которые имеют *высокую ценность* в их сфере интересов. Они помнят, что главное — заниматься тем, что

действительно важно. Сосредоточенность и усилия, направленные только на те результаты, которые имеют реальное значение, помогают им совершенствоваться.

Результативные люди — адаптивные лидеры-служители

Моя работа в сфере высокой результативности отличается от ажиотажа вокруг экспертов мирового уровня тем, что я не выискиваю отдельных экспертов или индивидуальные исключения из правил. Результативные люди не мыслят, не живут и не работают в вакууме. Они влияют на окружающих и создают уникальную ценность для них, а не просто стараются выиграть конкурс по правописанию и шахматные турниры. Они лидеры, способные адаптироваться к непростым условиям и помочь другим достичь успеха и внести свой вклад. Так, результативные люди переходят с проекта на проект и добиваются успеха, снова и снова. Словно их можно поместить в любой контекст, в любую команду, компанию, отрасль, и они одержат победу — не потому что они гении или одинокие волки, а потому что они позитивно влияют на других и вдохновляют их на рост. **Они не просто развивают навыки; они развивают людей.**

Понимаю, такой перечень создает впечатление, что результативный человек — непогрешимый трудоголик. Однако это не так. Список, который я привел, — общее описание результативных людей, но, конечно же, существует множество индивидуальных отличий и вариаций. Некоторые результативные люди, к примеру, не могут похвастаться хорошим здоровьем, хотя и добиваются более весомых результатов. Некоторые счастливы и здоровы, но ими не восхищаются. Другими словами, эти описания верны не на сто процентов и не для ста процентов индивидов. Однако, скорее всего, со временем привычки, описанные в этой книге, приведут к перечисленным преимуществам и поистине выдающейся жизни.

Если перечисленные описания пока не подходят вам, не беспокойтесь — результативные люди не рождаются такими. Обучив более миллиона человек по этой теме, со всей ответственностью заявляю, что сверхлюдей не существует. Результативные люди ничем особенным не отличаются от вас — ни уникальным талантом, ни особой «силой», ни генетическим везением или личностными характеристиками. Высокие результаты — не естественное преимущество, а итог конкретного набора осознанных привычек. Вы можете приобрести эти привычки и достичь высокой результативности практически в любой области деятельности. И мы сможем измерить и доказать это.

ПРИВЫЧКИ ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Мои исследования и тренинги показали, что определенные привычки дают конкурентное преимущество, превратив средний результат в высокий. Результативные люди овладели (намеренно или в силу необходимости) шестью привычками, которые имеют *наибольшее* значение для достижения и поддержания долгосрочного успеха.

Мы называем эти шесть привычек НР6 (High Performance 6). Они связаны с пониманием, энергией, необходимостью, продуктивностью, влиянием и смелостью. Они демонстрируют, что результативные люди *делают* постоянно — от цели к цели, от проекта к проекту, от команды к команде, от человека к человеку. Каждую привычку можно выработать, улучшить и применить во всех аспектах жизни. Можно следовать этим привычкам уже сегодня, и они сделают вас лучше. Каждую привычку мы рассмотрим в последующих главах и предложим упражнения для их развития.

Однако сперва поговорим о привычках в целом. Согласно традиционному определению, привычки вырабатываются, когда мы делаем что-то столько раз, что с определенного момента это происходит почти автоматически. Сделайте простое действие, которое легко запомнить, сделайте его

регулярно и получайте за него награду, и вы начнете развивать привычку, которая вскоре станет второй натурой. К примеру, потренировавшись несколько раз, уже проще завязывать шнурки на обуви, водить машину, набирать текст на клавиатуре. Вы делаете это не задумываясь, *на автомате*.

Эта книга не о таких привычках. Я не стану учить вас упрощенным повседневным типам поведения, которые действуют на уровне подсознания. Я хочу, чтобы вы *полностью осознавали* происходящее, когда будете сражаться за победу, покорять вершины и вести за собой людей. Потому что привычки, которые действительно влияют на результаты работы, не относятся к подсознанию. Они не всегда становятся машинальными и не всегда упрощаются со временем, потому что мир становится сложнее, когда вы ищете настоящий успех. Так что придется внимательно смотреть, куда вы ступаете, когда взбираетесь вверх.

Привычки высокой результативности, о которых вы узнаете в этой книге, — *намеренные*. Они осознанно выбраны, обдуманы, приведены в действие волевым усилием и регулярно совершенствуются для укрепления вашего характера и увеличения шансов на успех.

Намеренные привычки обычно не даются легко. Нужно практиковать их сосредоточенно, внимательно, особенно в изменчивых обстоятельствах. Каждый раз, когда вы заходите в тупик, начинаете новый проект, оцениваете прогресс, пытаетесь руководить другими, нужно намеренно задумываться о привычках высокой результативности. Их придется использовать в качестве контрольного списка, как пилот пользуется картой обязательных проверок перед полетом.

Думаю, это хорошо. Я не хочу, чтобы мои клиенты продвигались вперед неосознанно, реактивно или импульсивно. Хочу, чтобы они *понимали*, что они делают, чтобы одержать победу, и делали это осознанно и намеренно. Так они станут капитанами собственной судьбы, а не рабами своих порывов и побуждений. Хочу, чтобы вы контролировали свои действия, сознательно и с полным пониманием, видели,

как ваши результаты улучшаются, — и помогли другим тоже стать лучше.

Придется серьезно поработать, чтобы применить на деле привычки высокой результативности, но не жалеете на это сил.

Некоторые скажут, что я мог бы предложить привычки попроще и, вероятно, продать больше книг. Но если вы хотите усовершенствовать свою жизнь, *простота* — не главное; *рост* — вот что важно. И данные однозначно показывают, что эти шесть привычек способны многое изменить, хотя и требуют постоянного внимания и усилий. Если вы стремитесь к высоким результатам, то нам с вами придется засучить рукава и поработать, чтобы внедрить и развивать эти привычки в каждом аспекте вашей жизни до самого последнего дня.

**Когда стучишься в дверь возможности, не удивляйся,
если ответит работа.**

Как спортсмены никогда не прекращают тренировки, результативные люди никогда не перестают осознанно корректировать и укреплять свои привычки.

Настоящий успех — всеобъемлющий, продолжительный — опирается не на то, что естественно, стабильно, удобно и делается машинально. Зачастую путь к величию начинается в тот момент, когда стремление к комфорту и уверенности уступает место более значимой цели, требующей вложений и преодоления трудностей.

Навыков и сильных сторон, которыми вы обладаете сейчас, вероятно, недостаточно, чтобы выйти на следующий уровень успеха, так что глупо думать, что не придется работать над своими слабостями; развивайте новые таланты, пробуйте новые привычки, выходите за рамки предполагаемых ограничений и способностей. Вот почему я не хочу навязывать вам простое решение — сосредоточиться на том, что легко вам дается.

Итак, мы прояснили этот момент: впереди вас ждет много работы.

РАЗРЕШЕНИЕ ПОЛУЧЕНО

Помимо привычек, что еще мешает большинству людей развиваться? Как я обнаружил, многие считают, что не заслуживают или не готовы подняться на следующий уровень. Они сомневаются в собственной ценности или ждут какого-то внешнего одобрения — продвижения, диплома, награды, — чтобы ввязаться в крупную игру. Это, конечно, неправильно. Вы заслуживаете выдающегося успеха, как и все остальные. И вам не нужно ничье разрешение, чтобы начать жить на своих условиях. Нужен план. И я обещаю, что вы найдете его в этой книге.

Иногда люди не ищут особого успеха в жизни, потому что окружающие говорят: «Почему ты не можешь радоваться тому, что у тебя есть?» Те, кто так говорит, не понимают результативных людей. Можно обожать то, что имеешь, и все равно стремиться к росту и более значимому вкладу. Так что не позволяйте никому сбить вас с пути к лучшей жизни. Не ограничивайте себя или свои мечты по какой-либо причине. *Нет ничего плохого в том, что вы хотите большего.* Не бойтесь новых амбиций. Просто подумайте, как реализовать их — с большей сосредоточенностью, изяществом и удовлетворением, чем в прошлый раз. Следуйте схеме, предложенной в этой книге.

В следующей главе мы перечислим шесть привычек высокой результативности, НР6, и подробно расскажем, как нам удалось их сформулировать. Научное обоснование нашего открытия поможет вам понять нюансы и эффективность этого подхода. Затем мы сразу же займемся каждой из шести привычек. Каждой привычке посвящена отдельная глава, в которой вы узнаете три новых практики для ее закрепления. Наконец, мы обсудим подводные камни, из-за которых вы рискуете

прекратить рост или потерпеть неудачу, и я открою вам главный секрет, необходимый для удержания прогресса.

Как ваш проводник я вдохновлю вас на новые мысли, буду ставить непростые задачи и научу обращать внимание на то, что *действительно* важно. Если временами я покажусь вам не в меру усердным и дотошным, прошу прощения. Я десять лет консультировал удивительных, неординарных людей и знаю, какие потрясающие результаты ждут вас. В отличие от ученых и авторов подкастов, я рассматриваю только измеримые результаты и помогаю достигать их индивидам и командам из самых разных стран и сфер деятельности. Мое колоссальное желание поделиться этими идеями родилось благодаря тому, что мои студенты и научные данные не раз подтверждали эффективность этих методов. Так что да, вам придется простить мне чрезмерное рвение и позволить задавать непростые вопросы и предлагать упражнения, которые покажутся вам утомительными или заставят почувствовать себя некомфортно. Если бы я сидел рядом с вами, я бы попросил разрешения подталкивать вас, наседать, бросать вызов, требовать полной отдачи. Раз вы выбрали эту книгу, не сомневаюсь, что вы готовы приступить к работе.

Мне бы также хотелось рассказать, чего вы не найдете на этих страницах. Я старался сделать эту книгу максимально практичной, отдавая предпочтение *стратегиям*, которые можно применить, чтобы усовершенствовать свою жизнь, а не *рассказам* о незнакомых вам людях и научных подробностях, которые вам, вероятно, безразличны. Я не утверждаю, что эта книга — исчерпывающий труд по психологии или науке достижений; это попытка отфильтровать двадцать лет опыта и превратить его в дорожную карту. В работе таких масштабов неизбежны обобщения и открытые вопросы, и я постарался обозначить их.

Свести эту книгу к практическим привычкам было нелегко. Первый черновой вариант насчитывал 1498 страниц, и мне пришлось сделать непростой выбор — что вырезать, а что оставить. Чтобы принять правильное решение, я последовал

примеру, о котором уже говорил и которому научили меня многие результативные люди:

**Если хотите преуспеть, не забывайте: главное, чтобы
главное всегда оставалось главным.**

В этой книге «главное» — научить вас привычкам, которые сделают вас выдающимся человеком, и помочь вам понять привычки на уровне концепции, а также научить практиковать их с уверенностью.

Так что я сократил развлекательную часть и материал для размышления — профили исторических фигур или современных лидеров, удивительные истории лабораторных экспериментов, — потому что все это больше подходит для моего блога или подкаста, чем для книги. Я сделал такой выбор, чтобы книга больше напоминала инструкцию по применению, а не сборник кейсов или научных заметок. Я расскажу в двух словах, каково работать с результативными людьми, а также поделюсь выводами наших исследований, но в основном речь пойдет о том, что *вы должны сделать*, чтобы выйти на следующий уровень успеха. Если вы захотите узнать больше историй реальных людей и кейсов, зайдите на мой блог или подкаст через Brendon.com. Если вы предпочитаете более научный подход и глубокий взгляд на методологию, загляните на сайт HighPerformanceInstitute.com.

Я постарался сделать эту книгу полезной и всегда актуальной, чтобы материал был понятен и полезен, когда бы вы к ней ни обратились. Так как наши студенты всегда спрашивают, как та или иная тема затрагивает меня как публичную фигуру, я поделюсь личными примерами. Однако даже они иллюстрируют то, что мы узнали от результативных людей. Так как самое главное для улучшения вашей результативности — шесть конкретных привычек, я не стану тратить ваше время рассказами о диетах, детстве, любимых книгах, утренних ритуалах и любимых приложениях

результативных людей — у каждого свои предпочтения, и они не связаны напрямую с высокой результативностью. Так что оставим дискуссии по поводу образа жизни для подкастеров и журналистов, которые задают потрясающим людям потрясающие вопросы. Эта книга другая, так как посвящена результатам работы, а не личностным особенностям и интригам. Это не сборник чужих жизнеописаний; это перечень проверенных *практик* [1]. Здесь речь идет о вас. О том, какое мировоззрение и какие привычки нужно целенаправленно внедрять в жизнь. Итак, к делу.

ЧТО ДЕЛАТЬ ПРЯМО СЕЙЧАС

Вы человек занятой, я знаю. У вас на сегодня много дел. Возможно, я пробудил ваше любопытство и вы искренне решили улучшить свою жизнь прямо сейчас. Но я также знаю: есть риск, что ваш интерес не перерастет в конкретные действия. Так что я хотел бы дать два совета, которые можно применить прямо сейчас, чтобы ваши благие намерения продлились дольше, чем *один день*.

1. Пройти оценку на HighPerformanceInstitute.com

Не беспокойтесь, это *бесплатно* и занимает всего пять-семь минут. Вы получите результат по шести категориям, связанным с высокой результативностью. Вы узнаете, что получается не очень хорошо. Эта оценка поможет прогнозировать ваши шансы достичь долгосрочных целей или реализовать свою мечту в случае, если вы не будете менять сегодняшние привычки и принципы работы. Когда вы пройдете оценку и получите результат, вам также предложат рекомендации по курсу и другие бесплатные ресурсы. Вы можете поделиться ссылкой или своими результатами с коллегами или командой. А также сравнить их с результатами других людей, однако не забудьте вернуться к этой книге и узнать, как стать лучше.

2. Прочитать сегодня следующие две главы

Да, сегодня. Сейчас. Это не займет много времени. Если взяться за дело с упорством и рвением, вы узнаете факторы, имеющие огромное значение для того, чтобы добиться долгосрочного успеха, чем бы вы ни занимались. Вы познакомитесь с измеримыми способами совершенствования и будете точно знать, что важнее всего для достижения продолжительного успеха.

ЗА ГРАНЬЮ ЕСТЕСТВЕННОГО: ПОИСКИ ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Не трудитесь быть лучше своих современников или предшественников. Старайтесь быть лучше самих себя.

Уильям Фолкнер

Электронное письмо, которое изменило мою жизнь:

Брендон,

Я INTJ по типологии Майерс–Бриггс. Это абсолютно ничего не говорит обо мне или о моей способности преуспеть. Ни сейчас. Ни через несколько лет.

Два моих основных сильных качества по тесту StrengthFinder — «Организаторские способности» и «Стремление к соперничеству». Это тоже ничего не скажет вам о моей способности выполнять задачи и достигать конкретных результатов.

В тесте Колби больше всего очков я набрал по категории «Предприниматель». Это ничего не значит, потому что мне пришлось столкнуться с реалиями жизни и развивать остальные типы поведения, которыми я никогда не мог похвастаться, — Исследование, Систематическая работа и Исполнительность.

Зеленому я предпочитаю синий.

Я больше похож на льва, чем на обезьяну.

Я упорный, но часто ленюсь. Ассоциирую себя с кругом, а не квадратом. Ем в основном морепродукты, но люблю гамбургеры. Мне нравится общаться с людьми какое-то время, но чаще я мечтаю сбежать от всех и посидеть в одиночестве с чашкой чая и толстой книгой. Каждую неделю я покупаю продукты в Whole Foods, хотя часто обедаю в недорогом мексиканском ресторане.

Вся эта информация *ничего не говорит* о моих способностях, вероятности успеха или будущей результативности.

Так что, пожалуйста, перестаньте подгонять меня под определенный «тип» или предполагать, что мои «сильные стороны» и опыт работы дают хоть какое-то преимущество. Навешивание ярлыков — отстой, как бы вы это ни делали. Я понимаю, что эти оценки нужны для самоанализа, а не для того, чтобы классифицировать меня или направлять в определенную сторону.

Теперь мне известны мои предположительные «сильные стороны», но они *все равно* не помогают мне продвинуться вперед. Мои врожденные предпочтения не сделают дело вместо меня. Как лидер должен признаться: иногда дело не в том, кто я, что я предпочитаю или что у меня хорошо получается. Дело в том, чтобы я совершенствовал себя и дорос до того, чтобы

выполнить миссию, а не в том, чтобы упростить миссию, чтобы она соответствовала моим ограниченным способностям.

Знаю, вы любите спрашивать о моем прошлом. Вы знаете, что я со Среднего Запада, а теперь живу в Калифорнии. Моя мама растила нас с сестрой одна. Она работала парикмахером-стилистом днем и официанткой в кафе по вечерам. Отец бросил нас, когда мне было четырнадцать. Оценки я получал средние. В школе меня обижали всего пару раз, не больше. В колледже я увлекся гольфом. В течение пяти лет после колледжа я дважды пережил непростые личные отношения. Однажды меня уволили. Но я нашел хороших друзей и со временем стал увереннее. Сегодняшняя работа свалилась на меня совершенно неожиданно, и это замечательно.

Это тоже *ничего* не говорит о моем потенциале. Здесь нет никаких подсказок или направления к успеху.

Так что я просто хочу, чтобы мы поняли друг друга, Брендон. Я знаю, вы любите личностные оценки и расспросы о моем прошлом. Но если у каждого есть прошлое и история, то очевидно, что в этом нет ничего уникального.

Я имею в виду, что заниматься самоанализом я могу и самостоятельно. Я нанял вас, чтобы вы сказали, что мне *делать*, чтобы выйти на следующий уровень.

Мне нужно знать, что *делать*, Брендон. Какие действия принесут результат, *независимо* от моей личности?

Не говорите, кто такие результативные люди. Расскажите, что они *делают*, во всех подробностях, по каждому проекту, — то, что можно повторить. Мне нужна такая детализация. Именно это бесценно.

Найдите мне информацию, и вы получите клиента на всю жизнь.

Иначе нам придется расстаться.

Я получил это электронное письмо от Тома, моего клиента, будучи начинающим коучем. Мягко говоря, я удивился. Том был добрым человеком, успешным управленцем. Он всегда был рад сотрудничать и с большим интересом пробовал новые методы [1]. Такое письмо, уведомляющее о прекращении нашей совместной работы в случае, если я не найду то, что «бесценно», было совершенно не в его стиле. Последующий разговор между нами был еще более прямолинейным. Он был раздосадован.

Том жаждал *результатов*. А я не знал, как их достичь.

Это было десять лет назад. Тогда я был заурядным лайф-коучем и, чтобы помочь человеку повысить результаты работы, обычно делал четыре вещи.

Для начала я расспрашивал клиента, к чему он стремится и какие «ограничивающие убеждения» ему мешают. Я также

просил рассказать о его прошлом, чтобы найти какие-либо события, влияющие на сегодняшнее поведение.

Затем я использовал инструменты оценки, чтобы определить тип личности, тенденции и предпочтения. Чтобы помочь людям лучше понять себя и те типы поведения, которые приведут их к успеху. Среди популярных инструментов были тест Майерс–Бриггс, StrengthsFinder Клифтона, индекс Колби А™ и тест DiSC®. Обычно лайф-коуч нанимает экспертов или консультантов по этим инструментам, чтобы провести тестирование.

На третьем этапе я просматривал результаты работы и беседовал с людьми из ближайшего окружения клиента, пользуясь оценкой «360 градусов», чтобы выяснить, как другие относятся к нему и чего ждут от него. В эту группу входили люди, с которыми жил и работал клиент.

И наконец, я оценивал реальные *результаты*. Нужно было проанализировать прошлые результаты, чтобы узнать, что выбивалось из общего ряда, какие процессы помогли клиенту качественно выполнять работу, как он чаще всего предпочитал вносить свой вклад в дело.

Такова традиция, которой я и следовал. Так как Том предпочитал реальные факты и отчеты, мы много времени потратили на проведение и обсуждение оценочных исследований. Мы работали с несколькими высокопрофессиональными консультантами, экспертами по различным инструментам оценки. У нас были пухлые папки с информацией.

Затем, через два года, несмотря на то что я прекрасно изучил личностные черты клиента, его таланты, количество баллов по различным параметрам, опыт и жизненные обстоятельства, я раз за разом наблюдал его *неудачи*.

Я чувствовал себя ужасно. Никак не мог понять, почему он не добивается желаемых результатов. Примерно в это время он и прислал мне это письмо.

ЛАБОРАТОРИЯ

● ● ● ● ●

примечаниях на тот случай, если захотите сами изучить все исследования), и увидите, что успех в целом практически в любой сфере зависит от гибких факторов — то есть от того, что можно изменить и улучшить. К примеру:

- какой менталитет вы выбираете [2];
- сколько времени вы уделяете своим увлечениям и насколько упорно работаете над ними [3];
- как часто вы тренируетесь, практикуетесь [4];
- как вы понимаете людей, как обращаетесь с ними [5];
- насколько вы дисциплинированы и последовательны в стремлении к целям [6];
- как вы восстанавливаетесь после неудачи [7];
- какое количество физических упражнений для поддержания мозга и тела в хорошей форме вы делаете, насколько хорошо вы заботитесь о здоровье [8].

Наша работа и научная литература свидетельствуют, что успеха достигают не обладатели *конкретных типов личности*, а представители самых разных сфер деятельности и общественных слоев, которые *практикуют определенные типы поведения*. И вопрос, который вдохновил меня на написание этой книги, звучал так: «Какие типы поведения наиболее эффективны?»

КАК НАЙТИ САМОЕ ВАЖНОЕ

Мотивация помогает сделать первый шаг. Привычки позволяют идти не останавливаясь.

Джим Рон

За последние несколько лет мы целенаправленно выясняли, *что* больше всего помогает людям достичь долгосрочного успеха. И обнаружили то, что Том понимал на интуитивном уровне: результативные люди *поступают* по-другому, и в этом они отличаются от остальных, однако их типы поведения можно

скопировать независимо от проекта (и практически в любой ситуации), независимо от вашей личности, прошлого и предпочтений. Мы выявили шесть осознанных привычек, которые оказывают наибольшее влияние на результаты работы в любой сфере. Даже ваши самые сильные стороны и врожденные способности бессильны без этого фундамента.

Чтобы понять, какие привычки важнее всего, мы воспользовались актуальными концепциями из научной литературы, данными нашей глобальной лаборатории, а также материалами с более чем трех тысяч коучинговых сессий. Опираясь на все эти данные, мы составили структурированные вопросы, которые можно задать результативным людям.

Результативных людей мы определили по стандартным принципам социальной науки — то есть по опросникам и объективным оценкам производительности (например, результатам учебы, спортивным результатам, объективным результатам в бизнесе и финансах и т. д.). К примеру, мы спрашивали людей, согласны ли они со следующими утверждениями.

- Большинство моих коллег считают, что я достигаю высоких результатов.
- За последние несколько лет мне удалось удерживать высокий уровень успеха.
- Если «высокая результативность» — это успех в том, чем я занимаюсь в течение долгого времени, по сравнению с большинством людей, то я считаю себя результативным человеком.
- В области моих основных интересов я добивался успеха в течение более длительного периода, чем большинство моих коллег.

С теми, кто был согласен с этими утверждениями, мы провели интервью один на один. Мы также побеседовали с их коллегами и провели дополнительные исследования, задавая результативным людям следующие вопросы.

- Что вы сознательно и последовательно делаете, начиная новый проект, чтобы подготовиться к победе?
- Какие личностные и профессиональные привычки помогают вам быть внимательным, энергичным, креативным, продуктивным и эффективным? (Мы расспрашиваем про каждый признак по отдельности.)
- От каких привычек вы отказались? Какие привычки вы сохранили, так как они *всегда* помогают?
- Какие утверждения вы постоянно повторяете себе, чтобы добиться максимального результата, когда а) попадаете в новую ситуацию, б) преодолеваете трудности или разочарования и в) помогаете другим?
- Если бы вас попросили назвать три вещи, которые больше всего влияют на ваш успех, и если бы вы знали, что сможете применить только эти три в своем следующем крупном проекте, что бы вы выбрали?
- Когда вы готовитесь к встрече (или матчу, выступлению, съемке, разговору), которая действительно имеет большое значение, как вы а) готовитесь и б) тренируетесь?
- Если бы завтра вы приступили к новому масштабному командному проекту, что именно вы бы сказали и сделали, чтобы направить свою команду к успеху?
- Какие привычки приносят вам быструю победу и какие долгосрочные действия позволяют выделиться на фоне окружающих?
- Когда сроки горят, как вы сохраняете хорошее самочувствие, как бережете здоровье?
- Что вы, как правило, говорите себе, когда сомневаетесь, переживаете разочарование или чувствуете, что близки к провалу?
- Что подкрепляет вашу уверенность и как вы «включаете» уверенность, когда она нужна?
- Как вы выстраиваете общение с людьми, которые а) поддерживают вас, б) не поддерживают вас и

в) от которых вы хотели бы получить поддержку, но не получаете?

- Какие привычки поддерживают хорошее настроение и здоровье на пути к достижению грандиозных целей?

Эти вопросы и десятки других помогли нам вычлениить факторы и привычки, которые, по мнению результативных людей, большего всего влияют на их успех. Наметились определенные темы и первичный список почти двадцати привычек высокой результативности.

Затем мы задали схожие вопросы широкой аудитории. Выяснив, какие привычки больше всего отличают результативных людей от участников общего исследования, мы сократили список. Наконец мы урезали его до самых осознанных, ярко выраженных, гибких, поддающихся тренировке и, главное, эффективных привычек в самых разных сферах деятельности. То есть мы хотели сформулировать привычки, которые помогут любому человеку преуспеть не только в одной области, но в самых разных сферах деятельности и отраслях. Мы хотели выделить привычки, которые мог бы регулярно применять любой человек, в любом месте, в любой профессии, чтобы значительно улучшить результативность.

В итоге лишь шесть привычек прошли проверку. Мы назвали их привычками высокой результативности (*high performance habits*, или HP6).

Выделив HP6, мы провели дополнительный анализ литературы и тесты валидности. Мы разработали Индикатор высокой результативности (HPI, High Performance Indicator), опираясь на шесть привычек, а также на другие проверенные методы оценки успеха. Мы проверили пилотную версию HPI на 30 000 человек из 195 стран и количественно подтвердили его валидность, надежность и полезность [9]. Мы обнаружили, что эти шесть привычек влияют на высокую результативность не только *все вместе*, но и *по отдельности*. Кроме того, они

влияют на другие важные жизненные факторы, такие как общий уровень счастья, здоровье и позитивные отношения.

НР6 помогут вам преуспеть, кем бы вы ни были — студентом, предпринимателем, менеджером, гендиректором, спортсменом или мамой в декрете. Успешны вы или нет, эти привычки помогут подняться на следующий уровень.

Хотя десятки других факторов влияют на долгосрочный успех — удача, правильно выбранное время, поддержка людей или неожиданный креативный всплеск, помимо всего прочего, — НР6 *можно контролировать*, и они улучшат вашу результативность в большей степени, чем все остальные параметры, которые мы измерили.

Если хотите достичь высоких результатов в своей сфере, *регулярно* делайте следующее.

1. *Стремитесь к пониманию*, кем вы хотите быть, как вы хотите общаться с окружающими, чего вы хотите и что наполнит вашу жизнь смыслом. Когда начинается новый проект или крупное предприятие, задумывайтесь: «Каким человеком я хочу быть, пока занимаюсь этим?», «Какие отношения я хотел бы строить с людьми?», «Каковы мои намерения и цели?», «Что принесет мне чувство причастности и удовлетворения?» Результативные люди задают такие вопросы не только перед началом нового дела, но и в процессе работы. Они не просто один раз понимают, что к чему, и составляют план действий, которому можно следовать всегда и везде; они последовательно и регулярно ищут понимания, снова и снова, с течением времени, с появлением новых проектов или новых социальных ситуаций. Подобная привычка к саомониторингу — один из отличительных признаков успеха.
2. *Генерируйте энергию*, чтобы быть внимательным, эффективным и здоровым. Чтобы оставаться на высоте, следует всесторонне заботиться о психологической

выносливости, физической энергии и позитивных эмоциях.

3. *Обдумывайте необходимость* исключительных результатов. Это значит — активно анализируйте причины, по которым вы *просто обязаны* преуспеть. Эта необходимость вызвана вашими внутренними стандартами (например, вашей личностью, убеждениями, ценностями или стремлением к совершенству) и внешними требованиями (например, социальными обязательствами, конкуренцией, гражданским долгом, сроками). Вы всегда должны знать, *зачем*, и постоянно поддерживать пламя, чтобы ощущать необходимый драйв и стимул.
4. *Повышайте продуктивность* в основной сфере интересов. В частности, обратите внимание на *продуктивную качественную отдачу* в той сфере, где хотите достичь известности и оказывать влияние. Вам также придется свести к минимуму все отвлекающие факторы (включая возможности).
5. *Оказывайте влияние* на тех, кто вас окружает. Это поможет убедить людей поддержать ваши усилия и амбиции. Если вы осознанно не создадите сеть позитивной поддержки, выдающиеся достижения в течение длительного периода практически невозможны.
6. *Проявляйте смелость*, выражая свои идеи, предпринимая смелые действия и отстаивая свою позицию и позицию других людей, несмотря на страх, неопределенность, угрозы или изменчивые обстоятельства. Смелость — не однократный, случайный акт, а осознанная черта характера и проявление силы воли.

ПРИВЫЧКИ ВЫСОКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ





Стремиться к пониманию. Генерировать энергию. Обдумывать необходимость. Повышать продуктивность. Оказывать влияние. Проявлять смелость. Это шесть привычек, которые необходимы для достижения высоких результатов в любой ситуации. В сотнях личных инициатив и проявлений социального поведения, которые мы наблюдали, эти привычки производят видимые изменения, значительно повышая результативность.

В следующих шести главах мы поговорим об удивительном потенциале, который раскрывают эти привычки.

ОДНИХ СИЛЬНЫХ СТОРОН НЕДОСТАТОЧНО

Возможно, вы заметили, что в этом списке нигде не сказано «сосредоточьтесь на врожденных талантах, дарах, благословениях, прошлом или сильных сторонах». Потому что, какой бы замечательной ни была ваша личность, сколькими бы сильными сторонами вы ни обладали, сколько бы денег вы ни зарабатывали, какими бы красивыми и креативными вы ни были, какие бы таланты вы в себе ни развивали или какого бы ошеломительного успеха вы ни достигли в прошлом, — ни один из этих факторов ничего не значит сам по себе. Они бесполезны, если вы не знаете, чего хотите и как этого достичь (понимание), если вы слишком утомлены, чтобы работать (энергия), если у вас нет никакого стимула или требований, чтобы выполнить поставленные задачи

(необходимость), если вы не можете сосредоточиться и выдать действительно важный результат (продуктивность), если вам недостает навыков общения, чтобы убедить людей поддержать вас (влияние) и если вы боитесь рискнуть или отстоять свою позицию или идеи других людей (смелость). Без HR6 даже самый одаренный человек сойдет с пути, устанет, лишится мотивации и продуктивности, будет чувствовать себя одиноким и напуганным.

Эффективность в жизни имеет место не в тех случаях, когда вы направляете внимание и усилия на то, что получается машинально, легко или естественно. Напротив, эффективность — результат осознанного стремления преодолеть труднейшие препятствия, вырасти, выйти за рамки комфорта и целенаправленно работать над преодолением собственной предвзятости и предпочтений, чтобы понять, полюбить, служить и вести за собой людей.

Когда я говорю об этом, люди зачастую пропускают мои слова мимо ушей из-за повального увлечения «развитием сильных сторон». Лично я поклонник любых инструментов, которые помогают людям больше узнать о себе. Я также искренне восхищаюсь Gallup — организацией, которая возглавила революцию развития сильных сторон. Однако я не рекомендую опираться на принцип сильных сторон, чтобы управлять людьми или подняться на следующий уровень успеха. Принцип развития сильных сторон строится на том, что у нас есть «врожденные» таланты. Он предполагает, что некоторые вещи хорошо получаются у нас с рождения и нужно сосредоточиться именно на этом. Несомненно, это приятная формула и она, конечно же, намного лучше одержимости своими слабостями.

Единственное мое замечание заключается в том, что в сложном, стремительно меняющемся мире *никто* не сможет достичь вершины исключительно благодаря врожденным талантам. Независимо от того, что у вас получается хорошо, чтобы подняться на следующий уровень, следует выйти за рамки того, что было естественно или привычно для вас

в детстве или в подростковом возрасте, не так ли? Вот почему аргумент в пользу *врожденных* талантов не выдерживает критики. Чтобы достичь выдающихся результатов и долгосрочной победы, нельзя ограничиваться тем, что дается просто и легко, потому что реальный мир полон неопределенности и жестких требований к росту. Ваших «врожденных» сильных сторон недостаточно. Как написал Том в своем имейле, о котором мы говорили в начале главы, «дело в том, чтобы я совершенствовал себя и дорос до того, чтобы выполнить миссию, а не в том, чтобы упростить миссию и она стала бы соответствовать моим ограниченным способностям». Если мы стремитесь внести выдающийся вклад, придется расти и развиваться, выйти за рамки привычного и естественного. Чтобы добиться высоких результатов, следует работать над слабостями, развивать абсолютно новые навыки, и это не всегда просто и приятно. Само собой разумеется: если действительно хотите оставить след, придется больше расти, чтобы больше давать, а это нелегко.

В конце концов, даже если вы не согласны с моей аргументацией, знать свой тип личности или предположительные врожденные таланты — не так уж полезно для достижения очередной масштабной цели в условиях неопределенности. Знать, к какой категории людей вы относитесь, каковы ваши сильные стороны, и просто пытаться «больше этим заниматься» — то же самое, что сказать медведю, который хочет достать мед из улья, висящего высоко на дереве: «Просто будь настоящим медведем».

Моим друзьям и коллегам, управляющим компаниями: давайте прекратим тратить столько денег на дорогостоящие оценки сильных сторон и типов личности в тщетной попытке классифицировать людей и вместо этого займемся развитием проверенных привычек, которые каждый может приобрести, чтобы повысить результативность.

К счастью, нет человека, которого природа обделила привычками высокой результативности. Результативные люди — не уникальные счастливики, которых с рождения

щедро оделили талантами и способностями. Они просто применяют привычки, о которых мы говорили, и делают это более целенаправленно и последовательно, чем остальные. И все. *В этом вся разница.*

Так что неважно, экстраверт вы или интроверт, INTJ или ESFP, верующий или атеист, испанец или сингапурец, художник или инженер, менеджер или гендиректор, исполнитель или аналитик, мама или марсианин, — каждая из шести привычек высокой результативности способна произвести колоссальные изменения в наиболее важных для вас сферах. А вместе эти привычки могут преобразовать ваши результаты в каждой значимой области. Вам не нужно тяготеть к этим привычкам с рождения. Нужно работать над ними постоянно. Если вы надеетесь преуспеть с новой целью, проектом, мечтой, придется заняться НР6. Каждый раз, когда не удастся раскрыть весь свой потенциал, применяйте НР6. Если вы когда-либо задумаетесь, почему что-то не получается, просто пройдите НР1 и выясните, по каким привычкам у вас наименьший результат. Усовершенствуйтесь в этих сферах, и вы снова будете в строю.

Целенаправленность и осознанность — важные отличительные характеристики, особенно потому, что это освобождает нас от мифа о том, что одним людям успех дается «легче», чем другим. Оглядываясь на десять лет сотрудничества со многими успешными людьми, а также на все наши исследования и профессиональные оценки, могу сказать, что не прослеживается закономерная связь между высокими результатами и личностью, IQ, врожденными талантами, креативностью, годами опыта, полом, расой, культурой и зарплатой [10]. За последние двадцать лет исследований в нейронауках и позитивной психологии ученые стали замечать те же тенденции и перевернули старую традиционную модель вверх ногами. Что мы делаем с тем, что имеем, важнее, чем то, что мы имеем. Ваши врожденные предпочтения и таланты не так важны, как отношение к миру, саморазвитие, умение руководить людьми и не отступать перед лицом трудностей.

Мы знаем людей, у которых есть все для успеха: хорошо воспитание, прекрасные личные качества, креатив, — но они даже с дивана не встают, не говоря уже о том, чтобы преуспеть. Многие люди получают высокую зарплату, но не добиваются высоких результатов. Любой человек в корпоративном мире, чья команда прошла оценку сильных сторон, засвидетельствует, что многие его коллеги знают свои сильные стороны и даже работают над их совершенствованием, но *все равно* не добиваются ничего выдающегося. И в любой блестящей корпоративной культуре всегда найдутся люди результативные и не очень. Почему? Потому что высокие результаты не связаны с конкретным *типом* личности. Или с правильным набором генов, которые вам посчастливилось получить, или с опытом работы, оттенком кожи, вашей группой поддержки или зарплатой. Они связаны с рабочими привычками — которые, кстати говоря, *вы* можете полностью контролировать.

Этот факт нужно вбить себе в голову, потому что многие люди пользуются этими факторами как оправданием для неудач. Вспомните, как часто вы слышите:

- «Мне просто не хватает тех *качеств личности*, которые нужны для успеха. Я просто не [экстраверт, не обладаю интуицией, харизмой, открытостью, самосознанием]».
- «Я не самый умный человек в мире».
- «Я не настолько одарен, как они. Я не родился с этими талантами. У меня нет нужных способностей».
- «У меня мозги устроены по-другому».
- «Мне не хватает опыта».
- «Я [женщина, темнокожий, латиноамериканец, белый парень средних лет, иммигрант] и поэтому не добился успеха».
- «Наша корпоративная культура не поддерживает меня».
- «Я достиг бы большего, если бы они платили мне столько, сколько я заслуживаю».

Пора всем нам осознать, что эти причины — малоубедительные оправдания неоптимальных результатов, особенно в течение долгого времени.

Я не говорю, что внутренние факторы не имеют *никакого* значения. Неопровержимые факты доказывают, что они важны, особенно на этапе развития ребенка, и многие из этих факторов значительно влияют на ваше настроение, поведение, решения, здоровье и отношения во взрослом возрасте. (Если хотите ознакомиться с научными исследованиями относительно того, почему эти факторы важны, но не оказывают столь сильного воздействия на долгосрочный успех, как принято считать, рекомендую прочитать наши статьи на HighPerformanceInstitute.com/research.)

Лидеры должны запомнить: если вы сосредоточитесь на любом из тех факторов, которые я перечислил, вы не сможете значительно улучшить результаты работы вашей команды. Эти факторы не так-то просто определить, контролировать и совершенствовать. Допустим, вы работаете над проектом совместно с несколькими коллегами. Один из них работает значительно хуже остальных. Представьте, насколько глупо было бы подойти к нему и сказать:

«Ты не мог бы улучшить свои личностные качества для нас...»

«Ты не мог бы повысить свой IQ для нас...»

«Ты не мог бы изменить свои врожденные таланты...»

«Ты не мог бы активнее использовать правое полушарие мозга...»

«Ты не мог бы увеличить свой опыт лет на пять...»

«Ты не мог бы стать более [азиатом, темнокожим, белым, мужчиной, женщиной]...»

«Ты не мог бы изменить корпоративную культуру — прямо сейчас...»

«Ты не мог бы выплатить себе нужное количество денег, чтобы стать более продуктивным...»

Думаю, вы поняли. **Это не те категории, на которые стоит обращать внимание в данной ситуации.**

Если вы действительно хотите улучшить свои результаты и работу вашей команды, начните с НР6.

ПРИЛИВНАЯ ВОЛНА ПОДНИМАЕТ ВСЕ ЛОДКИ, ОДНА ПРИВЫЧКА ВЫТЯГИВАЕТ ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ

Мы называем НР6 «метапривычками», так как они ставят на свои места все остальные хорошие привычки. В процессе поиска понимания вы вырабатываете привычку задавать вопросы, заглядывать глубже, наблюдать за своим поведением, отслеживать, на верном ли вы пути. Генерируя энергию, вы отдыхаете, правильно питаетесь, чаще занимаетесь спортом. И так далее.

Наше исследование НР6 демонстрирует удивительный факт: каждое улучшение в любой одной области влияет и на все остальные. Если вы поймете, кто вы и к чему стремитесь, то, скорее всего, увидите улучшения в области энергии, осознания необходимости, продуктивности, смелости и влияния. Наш анализ также показывает, что, хотя люди с высоким баллом по одной привычке чаще всего получают высокие результаты и по другим привычкам, каждая привычка сама по себе понемногу повышает показатель общей результативности. Потренируйте хотя бы одну из этих привычек, и вы улучшите свои результаты.

Другое удивительное открытие гласит, что все НР6 прогнозируют общий уровень счастья, то есть чем выше показатели по *любой* из этих привычек, тем выше вероятность того, что вы счастливый человек. Следовательно, НР6 прогнозируют не только высокие результаты, но и уровень *счастья*.

У РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ ЛЮДЕЙ ОСОБЫЙ

«НАСТРОЙ»?

Экстаз — полная и глубокая вовлеченность в жизнь.

Джон Ловелл

Люди часто спрашивают меня, существует ли определенное «состояние», которое позволит им преуспеть в течение длительного периода. По определению эмоциональное и психологическое состояния не длятся долго. Они изменчивы. Настроение — более прилипчивая вещь, а привычки держатся еще дольше, именно поэтому мы и работаем над ними.

Однако мне кажется, что людей на самом деле интересует следующее: «Что я *почувствую*, когда добьюсь высокой результативности? Я хочу знать, каково это, чтобы проанализировать технологию».

На этот вопрос отвечают данные исследований. Ключевой анализ данных тридцати тысяч респондентов с высокими результатами недвусмысленно показал: когда люди говорят о том, как они себя чувствуют, добиваясь высоких результатов, они используют такие слова, как *полная вовлеченность, радость и уверенность* (именно в таком порядке).

Это означает, что они *полностью погружаются* в свое занятие, *радуются* ему и *уверены*, что смогут преодолеть все трудности.

Замыкают пятерку ощущений *целеустремленность* и *поток* («Я чувствую себя словно в потоке»). (В нашем исследовании не было варианта «находиться в зоне», потому что это фраза, а не слово, однако именно это описание встречалось чаще всего.) *Решительность, сосредоточенность, стремление, обдуманность и самосознание* — основные концепции, которые результативные люди выбирали для описания своих ощущений.

Зная это, можно начать с конца. Начните обращать внимание на те или иные моменты в жизни. Начните чаще радоваться. Чувствовать уверенность. Это не только улучшит самочувствие, но и поможет лучше работать. Однако к настроениям относится та же оговорка, что и к сильным сторонам: без эффективных привычек их просто недостаточно.

ОЦЕНКА НР6

НР6 дали мне проверенный план успеха моих проектов. Они стали стандартным подходом для каждой новой ситуации. Я пользуюсь ими в своей профессиональной карьере, результаты неизменно великолепны, и их легко увидеть.

Помимо моей жизни, привычки и концепции из этой книги значительно улучшили жизнь десяти тысяч наших студентов. Они проходят тест НР1 до и после наших онлайн-программ, тренингов и коучинга. Им нравятся *наглядные результаты*, когда они видят, что их жизнь действительно меняется. Мы регулярно наблюдаем, как наши студенты повышают общий показатель результативности (и общий уровень счастья). Мы также используем НР1 в организациях, чтобы выяснить, какие области следует развивать их сотрудникам и командам.

Более того, мы видели удивительные результаты коучинга с нашими клиентами. Свыше трех тысяч часов сессий, проведенных независимыми сертифицированными коучами по высокой результативности (Certified High Performance Coaches™), показали, что люди могут значительно изменить свое поведение и достичь высоких результатов во многих сферах жизни всего через несколько *недель*, а не лет.

Я не утверждаю, что привычки высокой результативности — панацея от всех трудностей в жизни. В течение последних десяти лет коучинга и исследований я искал факты, опровергающие эффективность НР6, и буду рад рассказать об этом. Мы искали людей, которые не стали результативными, несмотря на привычки, описанные в этой книге. Существуют ли в мире люди, которые активно ищут понимания, генерируют

энергию, анализируют необходимость, повышают продуктивность, развивают влияние и проявляют смелость, но все равно добиваются скромных результатов или даже терпят *поражение*? Никогда не видел подобных примеров, однако здравый смысл подсказывает, что где-то должно быть исключение. Может ли человек без одной из перечисленных привычек все равно добиться успеха? К примеру, может ли кто-то стать беспрецедентно успешным и все равно не иметь ни малейшего понятия, кто он и чего хочет в жизни? Конечно. Может ли человек, лишенный смелости, преуспеть? Несомненно. Но помните, мы не говорим о *первоначальном* успехе. Мы говорим о *долгосрочном* успехе. Скорее всего, если вам долгое время будет не доставать одной из шести привычек, результаты вашей работы (а также общий уровень счастья) снизятся. Просто вы будете недостаточно эффективным или не настолько выдающимся, как могли быть.

Некоторые критики скажут, что наше описание привычек высокой результативности или утверждения в тесте НРІ слишком абстрактны и допускают разные толкования. Это, конечно, обычный риск, когда описываешь поведение человека. Если мы говорим, что кто-то обладает «упорством», «креативностью», что он «экстраверт» или ему «сложно сосредоточиться», всегда можно сказать, что это слишком общие описания. Однако это не значит, что не стоит даже пытаться дать определение, измерять или информировать людей о них. Изучение человеческой психологии — наука неточная, но она стоит усилий, если помогает узнать, что делает человека успешным. Все, что мы можем сделать, это использовать обоснованные, хотя и неточные инструменты и продолжать оттачивать определения и взаимосвязи привычек, присущих результативным людям. Именно этим мы и занимались.

Помимо активных поисков опровержений, мы также стремились преодолеть предвзятости и предубеждения, проверяя, что сведения, которые сообщали участники опросов и исследований, действительно соответствуют их жизни. Для

этого мы интервьюировали их произвольным образом, сравнивали объективные результаты работы и спрашивали мнение коллег. В большинстве случаев мы обнаружили, что люди отвечают на вопросы искренне и честно, потому что хотят точно оценить свое сегодняшнее положение и понять, в чем нужно совершенствоваться. Мы также использовали обратные заявления и оценку во многих исследованиях, чтобы проверить истинность ответов.

Как любой исследователь, я всегда открыт для новых фактов и считаю результаты исследований (включая те, что приведены в этой книге) еще одним шагом на долгом пути к пониманию человека и его принципов работы. Позвольте напомнить, что я не психолог, не психиатр, не специалист по нейронаукам, не биолог. Я профессиональный коуч и тренер по высокой результативности, которому платят за результаты, а не за дискуссии и теории. Поэтому, безусловно, я склоняюсь к тому, что, как показывает мой опыт, реально работает. И хотя я безмерно рад, что стал самым высокооплачиваемым и известным специалистом в этой области, я, несомненно, так же подвержен ошибкам, как любой писатель и практик, взявшийся за тему такого масштаба и сложности. Мне еще многое предстоит узнать о высоких результатах. Эта область знаний еще нуждается в исследованиях. Какое воздействие оказывают психические заболевания, детский опыт, социально-экономические и нейробиологические факторы на формирование и поддержание этих привычек? Какие привычки оказывают наибольшее влияние на конкретные отрасли, карьеру и уровень образования?

В этой книге я приглашаю вас задавать собственные вопросы, а также подвергать критике мои утверждения. В опубликованных статьях я открыто призывал к дополнительным тестированиям наших идей и был бы рад услышать ваше мнение. Каждый день моя команда и я стараемся узнать больше отличительных фактов по этой теме. Я всю жизнь буду изучать ее. И мне хотелось бы узнать, что эффективно для вас, а что нет. Даже если вы не согласны с тем,

что прочитаете на следующих страницах, я предлагаю позаимствовать то, что работает для вас, и отсеять все остальное.

ПРОВЕРЬТЕ САМИ

Принесут ли НР6 вам такие же впечатляющие результаты, какие мы наблюдали в своих исследованиях, тренингах и коучинге? Мне бы хотелось протестировать эти привычки на вас. Именно поэтому я снова предлагаю вам самим судить, насколько они эффективны. Если вы еще не последовали моему совету из предыдущей главы, то, прежде чем читать дальше, пройдите тест НРІ. Это бесплатно и займет всего несколько минут (High-PerformanceIndicator.com). Вы получите результат по каждой из шести привычек, и нет, никаких ярлыков не будет. Пройдите опрос. Сейчас. И обязательно укажите свою электронную почту, чтобы я прислал вам ссылку на еще один опрос через семьдесят недель. (За это время прочитайте книгу и посмотрите видео, которое получите после опроса, чтобы вооружиться всеми необходимыми инструментами для совершенствования.) Через несколько недель вы сами поймете по своим ответам на вопросы, насколько эти привычки могут изменить вашу жизнь.

Наши исследования позволяют сделать один совершенно очевидный вывод: никогда не откладывайте свои мечты или создание чего-то ценного из страха, что вам не хватает «нужных качеств». Высокие результаты зависят от ваших повседневных осознанных мыслей и действий, направленных на то, чтобы стремиться к большему и выйти на более высокий уровень. Бросьте себе вызов, развивайте хорошие привычки, которые воодушевят вас и помогут раскрыть весь потенциал.

В Монтане, где я вырос, принято говорить: «Карту нужно раздобыть до того, как войдешь в лес». Однажды, очень скоро, вы окажетесь в неопределенной ситуации, где результаты вашей работы и ваших действий действительно важны. Прежде чем этот день наступит, прочитайте эту книгу и начните

практиковать шесть привычек высокой результативности. Это ваша карта, и она проведет вас через все жизненные трудности к высочайшему уровню успеха. В следующей главе мы нарисуем крестик на карте — разберемся, кто вы и чего хотите достичь *на данном этапе*.

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ

ЛИЧНОСТНЫЕ ПРИВЫЧКИ

СТРЕМИТЬСЯ К ПОНИМАНИЮ

ГЕНЕРИРОВАТЬ ЭНЕРГИЮ

ОБДУМАТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ

ПРИВЫЧКА № 1

СТРЕМИТЬСЯ К ПОНИМАНИЮ

ЧЕТВЕРКА БУДУЩЕГО

ЧТО ВЫ ХОТИТЕ ЧУВСТВОВАТЬ

ЧТО ЗНАЧИМО В ЖИЗНИ

Если вы не понимаете идеи, то общаетесь лишь звуками.

Йо Йо Ма

Кейт — человек, у которого есть все, о чем можно мечтать, — сидит напротив меня и плачет.

Под ее началом работают тысячи сотрудников одной из ведущих компаний в отрасли. Она авторитетный лидер, у нее несколько десятков лет опыта. Так как ее компания неприлично прибыльна, ее шестизначная зарплата примерно в два раза превышает среднюю ставку по ее должности. Но успех не вскружил ей голову. Она хвастается только своей командой. Она гордится тем, как много они работают и поддерживают друг друга.

О чем бы она ни говорила, сразу видно, что Кейт искренне интересуется *вами*. Ее любезность не знает себе равных. Стоит ей войти в комнату, как я вспоминаю поговорку: «Есть два типа людей. Одни входят в комнату и заявляют: “Вот и я!” Другие входят и говорят: “Вот и вы!”»

Кейт воспитывает троих детей. Ее мама скончалась от рака, когда Кейт было пятнадцать, так что для нее очень важно уделять детям максимум времени.

Недавно она получила очередное повышение, и ее мужу, Майку, пришлось уволиться, чтобы заниматься детьми. Они рады, что могут больше времени проводить вместе.

Кейт наняла меня коучем и, чтобы мы лучше узнали друг друга, пригласила к себе домой, в пригород, на барбекю. Буквально через несколько минут после того, как я приехал к ней в тот солнечный день, я уже непринужденно болтал на кухне за бокалом вина с четырьмя подругами хозяйки. Я спросил, как они познакомились с Кейт и как бы они охарактеризовали ее. Они называли ее «потрясающим человеком», «щедрым», «тем, с кого хочется брать пример» и сказали, что «на фоне ее успеха все мы выглядим лентяйками». Одна из подруг сказала, что Кейт участвует во всем, в чем только можно, но при этом всегда уделяет вам

внимание. Другая подруга всегда удивлялась, как Кейт удается делать всё сразу и находить время для спорта. Когда еще одна подруга сказала: «Даже не знаю, как она справляется», остальные три закивали, как дружная церковная община.

Вскоре Кейт пригласила меня в свой домашний офис. Окна от пола до потолка освещали комнату, французские двери выходили на террасу, где Майк занимался барбекю.

Кейт была в приподнятом настроении. И я рассказал, как подруги восхищаются ею.

Внезапно ее голос дрогнул. Она сказала, что благодарна им за комплименты, и глаза ее увлажнились. Она отвернулась, и мысли ее унеслись далеко-далеко.

— Я что-то пропустил? Может, вы втайне ненавидите одну из этих женщин?

— Что? — она смутилась, а когда поняла, что я шучу, пришла в себя. — Нет, — улыбнулась она, — нет, нет. Просто я стала такой чувствительной.

— Вижу. Что случилось?

Она взглянула в окно на мужа и подруг в патио. Постаралась взять себя в руки, выпрямилась, смахнула слезы.

— Для меня очень важно, что подруги сказали столько хорошего, Брендон. Я рада, что вы познакомились с ними и с Майком. — Ее голос снова дрогнул, и слезы потекли по щекам. Она отвернулась и покачала головой. — Извините, моя жизнь превратилась в хаос.

— Хаос? — переспросил я.

Они кивнула, вытерла лицо и снова выпрямилась в кресле.

— Знаю. Глупо. «Ох, бедная я», да? Дама с прекрасной работой и прекрасной семьей недовольна жизнью. Сериал, не иначе. И я знаю, что вы пришли не для того, чтобы работать психологом. Просто, когда получаешь столько похвал и люди стараются брать с тебя пример, сложно жаловаться. Вот почему я попросила вас приехать. Мне тяжело, даже если никто этого не видит. Не хочу, чтобы вы или кто-либо другой жалели меня. И не убеждайте меня, что все в порядке, — этим занимаются

мои друзья. Мне полезно выговориться. Все замечательно, но есть проблемы.

— Расскажите мне о них.

Она глубоко вздохнула.

— Вы никогда не чувствовали, что просто делаете все на автомате, причем уже слишком долго?

Я подумал: *«Наверное, любое время покажется слишком долгим, если жить на автомате»*. Но я не сказал этого вслух, потому что она спросила про меня. Когда люди переживают неприятные эмоции, они часто переносят свои проблемы на внешние объекты и задают вопросы о других людях, вместо того чтобы признаться, что сами нуждаются в помощи.

— *Вы* именно это сейчас чувствуете, Кейт? Будто делаете все на автомате?

— Наверное.

Я наклонился вперед.

— Как вы объясните это: что живете на автомате и чувствуете, что ваша жизнь превратилась в хаос?

Она задумалась.

— Не знаю. Вот почему мне нужно ваше мнение. У меня столько всего происходит сейчас. Такое чувство, будто я постоянно изобретаю колесо и безнадежно отстаю. Наверное, из-за этого у меня ощущение хаоса. Хотя у меня действительно хорошо получается то, что я делаю, и я со всем справляюсь. Поэтому такое ощущение, что я все делаю машинально и весь этот хаос превратился почти что в... рутину. Много всего происходит, но я не тоню. Я просто немного расстроена и одновременно встревожена. Вы понимаете меня?

— Понимаю. Как вы справляетесь с подобными чувствами?

Тень неуверенности появилась на лице Кейт, и она перевела взгляд на окно.

— В этом все дело. Я не уверена, что справляюсь. Я делаю все, что должна, понимаете? Говорят, нужно быть вовлеченной и любить свою семью. Я пытаюсь. Каждый день я стараюсь быть хорошей матерью и женой. Говорят, нужно быть эффективной. Я составляю списки дел, строю планы. Я выполняю все

задуманное. Говорят, нужно работать увлеченно. Я так и делаю. Говорят, нужно проявить упорство и стойкость. Я была именно такой. Я прошла через серьезную половую дискриминацию в карьере. Я проделала огромный путь и счастлива, и никто не должен жалеть меня. Но я не понимаю, Брендон...

— Думаю, *понимаете*. Расскажите мне.

Она откинулась на спинку стула. Ссутулилась и пригубила бокал вина, за чем последовал новый поток слез.

— Во всей этой беготне и попытках успеть все на свете я вдруг ощутила себя совершенно опустошенной. Можно сказать... *потерянной*.

Я кивнул и услышал традиционные слова.

— Я уже не знаю, чего хочу.

Думаю, вы знаете многих людей, похожих на Кейт. Она трудоголик, умная, способная, заботливая. Подобно многим успешным людям, она составляет списки целей и выполняет большинство из них. Но на самом деле она не знает, что может вернуть ей радость.

Если она не изменит свои привычки незамедлительно, ее ждут серьезные проблемы. Это не значит, что она сломается и перегорит. Когда успешные люди переживают непростой период в жизни, это не похоже на то, что показывают в кино. Нет никакой колоссальной экзистенциальной дилеммы или кризиса середины жизни, из-за которых они бросают все в одну секунду, сжигают мосты, крушат свой бизнес или отношения за один безумный выходной, помутившись разумом.

Успешные люди поступают не так. Когда им тяжело, особенно когда они не знают, чего хотят, они продолжают маршировать, как хорошие солдаты. Они не хотят все портить. Они боятся внезапных изменений, потому что на самом деле все *хорошо*. Они не хотят отказываться от того, ради чего так долго работали. Не хотят делать шаг назад, или сбавлять обороты, или уступать место коллегам и конкурентам.

Они прекрасно понимают, что есть другой уровень, другое качество жизни. Но не уверены, стоит ли менять то, что

проверено и эффективно. Исправить ошибку легко. Но ворошить то, что хорошо? Безумно страшно.

Не зная, чего они хотят на самом деле, успешные люди зачастую просто продолжают жить как жили. Но в какой-то момент, если у них не сложится *абсолютно четкое* понимание, кто они и чего они хотят *на этом этапе*, жизнь полетит под откос.

Сначала спад результативности практически незаметен. Они начинают чувствовать, что чего-то не хватает, и уже не вкладывают столько смысла в работу. Они отстраняются. Это не значит, что их жизнь опустела. «Мне есть за что благодарить», — скажут они. Но проблема не во внешних факторах, за которые они должны чувствовать себя благодарными, — что-то внутри не так. Как Кейт, они расстроены или взволнованы, *хотя все в жизни хорошо*.

Они переживают: «Возможно, я не нашел цель в жизни», — несмотря на то что они уже посвятили многие годы этой «цели».

Когда вечером свет в офисе гаснет или когда наконец наступают мгновения тишины и покоя после целой недели тяжелого труда, внутренний голос начинает зудеть.

- *Разве вся эта суета, которую я создал в жизни, стоит того?*
- *Разве это правильный путь для моей семьи и для меня на этом этапе?*
- *Если сделать перерыв, может быть, на несколько месяцев, и научиться чему-то новому или попробовать новое направление, я что-то упущу или меня обойдут другие?*
- *Все хорошо, и если я попробую что-то новое, все подумают, что я сошел с ума? Я просто глуп и неблагодарен?*
- *Я и так напрягаюсь до предела. Разве я смогу вкладываться еще больше?*
- *Я действительно достоин того, чтобы выйти на следующий уровень?*
- *Почему я чувствую себя таким потерянным?*

- *Почему мои отношения стали такими безвкусными?*
- *Почему мне не хватает уверенности на этом жизненном этапе?*

Если эти вопросы останутся без ответа слишком долго, наступят последствия. Кто-то, как Кейт, смотрит на все покоренные за жизнь вершины и переживает, что многие из них были ошибкой. Он начинает понимать, что не все достижимое важно.

Вскоре мотивация иссякает. Появляется чувство отстраненности или неудовлетворенности. Он начинает защищать свой успех, вместо того чтобы двигаться дальше. Ничто уже не радует.

Долгое время никто этого не замечает, потому что победитель *все еще на коне*. Конечно, страсти поубавилось, но, по крайней мере, дома и на работе все вполне счастливы (или пребывают в неведении).

Именно в такой ситуации оказалась Кейт. Никто не знал, что она «в полном раздрае» и никак не может избавиться от этого чувства.

В итоге неудовлетворенность затронет отношения дома и на работе, и все ее заметят. Стресс разочарования причиняет боль любимым и коллегам. Человек пропускает собрания и звонки. Опаздывает на работу. Не выдвигает никаких ценных идей. Не перезванивает в ответ на звонки. Теперь уже и ему, и окружающим очевидно, что он живет на автомате. Воодушевление, радость и уверенность испарились, а вместе с ними и высокие результаты.

Если вам это знакомо, то эта глава — ваш шанс начать заново. А если что-то из этого показалось вам преувеличением, вероятно, это потому, что вы еще не ударились лбом об стену. Давайте сделаем так, чтобы этого никогда не произошло.

ОСНОВЫ ПОНИМАНИЯ

Это чувство ясное и неоспоримое. Как будто вдруг ощущаете всю природу и вдруг говорите: да, это правда.

Федор Достоевский, «Бесы»

Эта глава посвящена поиску понимания в жизни. Как вы относитесь к завтрашнему дню и что вы делаете, чтобы не забывать, что важно сегодня? Привычка *поиска понимания* крайне важна, она помогает результативным людям поддерживать интерес, рост и удовлетворенность в течение долгого времени.

Наши исследования показывают, что по сравнению с остальными результативные люди лучше понимают, кто они, чего они хотят, как это получить и что они считают значимым и удовлетворяющим. Мы обнаружили, что если улучшить понимание, то повышается общий показатель высоких результатов.

Неважно, насколько хорошо вы понимаете себя и свою жизнь, не переживайте, этому можно научиться. Понимание — не личностная характеристика, которой немногие счастливчики наделены с рождения. Как электростанция не обладает энергией, а трансформирует ее, так и вы не обладаете некой конкретной реальностью, вы генерируете реальность. Точно так же вы не обладаете пониманием, а генерируете его.

Так что не надейтесь, что на вас снизойдет вдохновение и вы поймете, чего хотите в жизни. Вы сами генерируете это понимание, задавая вопросы, исследуя, пробуя новое, анализируя жизненные возможности и вычисляя, что вам подходит. Невозможно выйти на улицу в один прекрасный день, чтобы вам на голову свалился кирпич под названием «Целеустремленность» и все встало на свои места. *Понимание рождается из тщательного осмысления и значимых экспериментов.* Оно появляется, когда мы регулярно задаем себе вопросы и детально прорабатываем свое отношение к жизни.

Исследования показывают, что успешные люди знают ответы на несколько фундаментальных вопросов: Кто я? (Что я ценю? Каковы мои сильные и слабые стороны?) Каковы мои цели? Каков мой план? Конечно, вопросы тривиальные, но вы удивитесь, насколько ответы способны повлиять на вашу жизнь.

Понимание собственной личности связано с общей самооценкой. Это значит, что позитивное отношение к себе связано с тем, насколько хорошо вы *знаете* себя. И наоборот, отсутствие понимания тесно связано с неврозами и негативными эмоциями [1]. Вот почему самосознание — ключ к первоначальному успеху. Нужно знать, кто вы, что для вас ценно, каковы ваши сильные и слабые стороны и к чему вы стремитесь. Эти знания помогут вам лучше относиться к себе и к жизни.

Затем нужно поставить недвусмысленные и стимулирующие цели. Десятилетия исследований показывают, что конкретные, амбициозные цели повышают результаты производительности (при этом неважно, вами они поставлены или кем-то другим для вас). Такие цели вдохновляют и приносят радость, продуктивность, прибыль и удовлетворенность работой [2]. Поиск амбициозных целей в каждой жизненной сфере — хорошая отправная точка для высокой результативности.

Для каждой цели нужно поставить сроки, иначе вы не доведете дело до конца. Исследования показывают, что, если ваши цели сопровождаются конкретным планом, когда и где вы выполните перечисленные задачи, это *более чем в два раза* повышает вероятность достижения стимулирующих целей [3]. Подробный план также важен для мотивации и укрепления силы воли. Он поможет не отвлекаться и защититься от негативных настроений — чем больше понимания, тем больше шансов выполнить намеченное даже в те дни, когда вы ленитесь или устали [4]. Когда видишь шаги, расписанные на листе бумаги или на экране прямо перед тобой, сложно их игнорировать.

Наши исследования подтверждают это. Мы попросили более двадцати тысяч человек прочитать следующие утверждения

и оценить себя по шкале от 1 до 5, где 1 — «категорически не согласен», а 5 — «полностью согласен».

- Я знаю, кто я. Я осознаю свои ценности, сильные и слабые стороны.
- Я знаю, чего я хочу. У меня есть конкретные цели и увлечения.
- Я знаю, как получить то, чего я хочу. У меня есть план воплощения моей мечты.

Чем выше результат по этим вопросам, тем выше общая результативность. Данные индикатора высокой результативности также свидетельствуют, что высокие показатели понимания в значительной степени коррелируют с высокой степенью уверенности, общим уровнем счастья, упорства и настойчивости. Респонденты с высоким уровнем понимания также утверждали, что их результаты работы намного выше, чем у остальных, и они чувствуют, что имеют больше влияния. У студентов чем выше уровень понимания, тем выше средний балл успеваемости. То есть молодые люди, которые четко представляют себе свои ценности, цели и будущее развитие, лучше учатся.

В основном эти результаты вполне очевидны. Совет «знай, кто ты и чего ты хочешь» нельзя назвать сверхпередовым. Однако он требует внимания: вы можете дать четкие ответы на эти вопросы? Если нет, начните именно с них. Достаточно, к примеру, вести дневник по этим темам. А сейчас ограничимся целью нашей книги: более продвинутые концепции, которые повлияют на вашу результативность. Для этого подумаем, что можно сказать такому человеку, как Кейт, которая уже знает, кто она, и последние лет десять ставит и достигает амбициозные цели.

ПОНИМАНИЕ СЛЕДУЮЩЕГО УРОВНЯ – ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Я огляделся и увидел я землю обетованную.

Мартин Лютер Кинг-мл.

Недавно я задумался, есть ли у результативных людей особое отношение к пониманию, кто они, чего они хотят и как этого достичь. Меня заинтересовало, что именно они *понимают лучше*, чем большинство людей (если такое вообще есть).

Чтобы выяснить это, я проанализировал комментарии студентов, которые добились высоких результатов, обратился к специалистам, исследующим вопрос достижений, и поговорил со сертифицированными коучами по высокой результативности о том, что дает их клиентам преимущество. Я также провел структурированные интервью, нацеленные исключительно на тему понимания, почти с сотней человек, которые в наших исследованиях называли себя высокорезультативными. Я задал им такие вопросы.

- Стопроцентное понимание каких вещей помогает вам работать лучше, чем остальным?
- Что вам важно понимать досконально, чтобы добиться успеха?
- По каким вопросам у вас *нет* четкого понимания и как это влияет на вашу результативность?
- Что вы делаете, когда сомневаетесь или дезориентированы?
- Если бы вас попросили объяснить человеку, который просит совета, что делает вас успешным, что бы вы ответили?
- Что еще вы знаете о себе (помимо ценностей, сильных сторон и плана действий), что делает вас успешным?

Практически по всем базовым вопросам (кто они и чего они хотят) результативные люди демонстрируют уникальную способность *направлять взгляд в будущее* и обдумывать, как они добьются совершенства. Они не просто знают, кто они; в действительности они редко зацикливаются на своих

сегодняшних личностных характеристиках и предпочтениях. Вместо этого они постоянно думают, *какими хотят стать* и как этого добиться. Они не просто знают свои сегодняшние сильные стороны; они знают, какими еще навыками нужно овладеть в предстоящие месяцы и годы, чтобы достичь выдающихся результатов на следующем уровне. У них не просто четкие планы по достижению поставленных целей в данном квартале; у них список проектов, которые ведут к реализации гораздо более масштабной мечты. Они думают не только о том, как получить то, что хочется лично им в этом месяце; они буквально одержимы желанием помочь другим людям получить то, чего те хотят в карьере и в жизни.

Сосредоточенность на будущем выходит за рамки таких вопросов, как «кем я хочу стать» или «как достичь того, чего хочу я и другие люди». Они могут во всех подробностях описать, что они хотели бы *чувствовать* в предстоящих начинаниях, и они знают, какие именно факторы могут уничтожить их энтузиазм, чувство удовлетворения и рост.

Это исследование позволило выявить конкретные привычки, которые помогают добиться подобного продвинутого понимания.

ПРАКТИКА ПЕРВАЯ

ЧЕТВЕРКА БУДУЩЕГО

Мечтайте о высоком, и пока мечтаете, все сбудется. Ваше видение — обещание того, кем вы однажды станете; ваш идеал — пророчество, которое однажды обретет жизнь.

Джеймс Аллен

Результативные люди четко понимают свои намерения относительно себя, своего круга общения, навыков, работы и вклада в жизнь окружающих. Назовем эти области «я», социум, навыки и работа, или «четверка будущего».

„а“

«Познай самого себя» — совет на все времена, начертанный в дельфийском храме в Греции более 2400 лет назад. Однако есть разница между «*познать* самого себя» и «*представить* самого себя». Результативные люди знают себя, но не заикливаются на этом [5]. Их больше интересует, как изваять из себя более сильного и способного человека. Еще одна большая разница: *самоанализ и стремление/намерение*.

Мы обнаружили, что результативным людям намного проще сформулировать, какими они станут, чем остальным. С тактической точки зрения это означает, что у них готов быстрый, более обдуманный и уверенный ответ на вопрос: «Если бы вы могли описать идеального себя в будущем, того, кем вы стремитесь стать, как бы вы описали его?»

Если проанализировать мои интервью, становится очевидно, что результативные люди думают об этом больше, чем остальные. Основной ответ (то, что следует за «гм» и «хороший вопрос») они выдают в среднем на семь-девять секунд быстрее. Их ответы более содержательны. Когда я попросил людей описать идеального себя в будущем всего тремя словами, результативные респонденты тоже ответили быстрее и увереннее [6].

Пытаться представить себя в будущем во всех подробностях — непростая задача для любого человека. Именно поэтому большинство занимается этим не чаще, чем раз в год, — да, в канун Нового года. Но результативные люди много времени уделяют этим размышлениям: каким человеком они хотят стать, до какого идеала хотят дорасти. Интервью с десятью клиентами с самым высоким НРІ и десятью клиентами с самым низким НРІ показали, что самые результативные клиенты задумываются о своем будущем и занимаются тем, что должно его обеспечить, почти на 60 минут в неделю больше, чем наименее результативные клиенты. К примеру, если в будущем вы видите себя мастером по общению, скорее всего, вы не только представляете себе

сценарии общения с другими людьми, но и чаще практикуетесь. Вы активно делаете то, что позволяет продемонстрировать желаемую характеристику.

Это не означает, что результативные люди чаще занимаются самоанализом, чем остальные. Многие люди каждую неделю ведут дневник, и можно сказать, что они рефлексировать, но при этом не являются результативными. К примеру, многие постоянно думают о себе, но эти размышления в основном представляют собой негативное «пережевывание» одних и тех же мыслей. Разница в том, что результативные люди представляют позитивную версию себя в будущем, а затем *активно стремятся* воплотить это видение в жизнь. И это крайне важно. Они не ждут следующей недели или следующего месяца, чтобы продемонстрировать ту или иную характеристику. Они уже *сейчас* стараются жить в соответствии со своим идеальным «я».

Вы наверняка поняли, о чем я, так что сформулируем этот совет в виде нескольких простых шагов: тщательно обдумайте, кем вы хотите стать; придумайте видение, не ограничиваясь текущими обстоятельствами; представьте свое лучшее «я» и уже сегодня начните действовать как этот человек.

И не усложняйте задачу. Когда мне было девятнадцать, три односложных принципа помогли мне восстановиться после того, как я еле выжил в автокатастрофе. Эти принципы, как вы, наверное, знаете, были вдохновлены уроками о жизни, которые я усвоил, когда осознал собственную смертность. Они простые и краткие: Живи. Люби. Помогай.

Эти три слова стали для меня проверкой на понимание. Каждый вечер, лежа в постели, перед тем как уснуть, я спрашивал себя: «Я жил сегодня полноценной жизнью? Я любил? Я изменил мир к лучшему?» Я задавал себе эти вопросы каждый вечер на протяжении двадцати лет. Честно говоря, я не всегда ложусь спать, ответив «Да!» на все три вопроса. Бывают неудачные дни, как и у каждого из нас. Но если я могу ответить утвердительно (когда я чувствую ясность и знаю, что я на верном пути), я сплю лучше. Этот простой

принцип принес мне больше ясности и понимания, чем что-либо другое. Я до сих пор ношу на руке браслет с этими тремя словами, хотя необходимости в нем нет. Мне больше не нужно задавать себе эти вопросы. Но я все еще делаю это, потому что это дает ясность и направляет на верный путь.

Примерно такую работу мне предстояло проделать с Кейт. Она забыла, кем хочет быть.

**Она уже давно не задумывалась о своем идеальном «я»,
потому что уже многого достигла.**

На одной из коучинговых сессий я попросил ее описать себя в разных ситуациях за последние несколько недель: дома, играющую с детьми, проводящую презентацию на работе, на встрече с друзьями, на свидании с Майком. Затем я попросил проделать то же самое, но на этот раз описать себя в тех же ситуациях, как будто она усовершенствованная будущая версия себя. Она начала понимать, что та, кем она была в последние несколько недель, не тот человек, кем она хотела стать в ближайшие годы. Это тревожное предупреждение для любого.

Затем я попросил ее сформулировать три вдохновляющих слова, которые описывают ее будущее «я». Она назвала: «энергичная», «веселая» и «благодарная». Ни одно из этих слов никак не ассоциируется с «жизнью на автопилоте». Это простое упражнение тоже стало для нее откровением. Иногда совершенно простой процесс помогает переосмыслить свою жизнь. Кейт уверена в себе, но проблема в том, что она перестала расти и совершенствоваться. Именно это причиняло ей боль: *нет видения, нет энтузиазма*. Так что я предложил ей вписать эти три слова в мобильный и поставить звуковое уведомление три раза в день. Занимаясь повседневными делами, она слышала звуковой сигнал и видела на экране телефона слова, которые напоминали, кто она и кем может стать.

Теперь ваша очередь.

1. Опишите, как вы воспринимали себя в следующих ситуациях за последние несколько месяцев: с любимым человеком, на работе, с детьми, с командой, в общении с незнакомыми людьми.
2. Теперь подумайте: «Я таким вижу себя в будущем? Или в тех же самых ситуациях в будущем я бы выглядел, чувствовал и поступал иначе?»
3. Если бы вы могли описать себя всего тремя вдохновляющими словами — чтобы резюмировать ваш идеальный образ в будущем, — какие качества вы бы назвали? Почему именно они важны для вас? Когда найдете правильные слова, запишите их в телефон и поставьте звуковое напоминание, которое будет срабатывать несколько раз в день.

Социум

Результативные люди имеют четкие стремления относительно того, как они хотели бы общаться с людьми. У них высокий уровень социального интеллекта и понимания ситуации, что помогает им преуспеть и руководить [7]. В каждой значимой ситуации они знают, кем хотят быть и *как хотят общаться с окружающими*.

Если это кажется очевидным, посмотрим, насколько часто вы практикуете этот принцип.

- Прежде чем пойти на прошлое собрание, вы обдумали, как хотите общаться с каждым из присутствующих?
- Перед прошлым телефонным звонком вы обдумали тон для общения с собеседником?
- На прошлом свидании или встрече с друзьями вы обдумали, какое настроение хотите создать?
- В прошлой конфликтной ситуации вы обдумали, каковы ваши ценности и какое впечатление вы хотите произвести на людей, когда говорили с ними?

- Вы задумываетесь, как научиться слушать, как вызывать позитивные эмоции в людях, как стать примером для подражания?

Подобные вопросы помогают заглянуть в себя и определить уровень стремления к росту.

Я также обнаружил, что результативные люди регулярно задают себе несколько первостепенных вопросов, перед тем как взаимодействовать с окружающими.

- Как мне быть хорошим человеком или лидером в предстоящей ситуации?
- Что нужно моему собеседнику?
- Какое настроение и какой тон нужно задать?

Когда результативных людей попросили выбрать слова, которые описывают их лучший вариант общения с окружающими, чаще всего звучали такие определения, как *вдумчивый, отзывчивый, уважительный, открытый, честный, эмпатичный, любящий, заботливый, добрый, включенный в разговор и справедливый*. Когда их спросили, как им хотелось бы, чтобы к ним относились окружающие, оказалось, что для результативных людей важно в первую очередь, чтобы их уважали и ценили.

Слово «уважение», в частности, часто всплывает в разговоре с результативными людьми. Они хотят, чтобы их уважали, и хотят проявлять уважение к другим. И это важно для них во всех сферах жизни, включая семью. Полевое исследование, в котором участвовали двести пар из США, состоящие в браке сорок лет и дольше — и все еще считавшие себя счастливыми, — показало, что главная ценность и сила этих пар — взаимное уважение [8]. Четыре наихудших типа поведения, ведущего к разводу, — критика, оборона, пренебрежение и скрытность — так больно ранят именно потому, что заставляют человека чувствовать: его не ценят и не уважают [9].

Все результативные люди стремятся к позитивному социальному взаимодействию, причем осознанному и регулярному.

Это общая черта. Когда речь идет об общении с людьми, они не включают автопилот. Они действуют осознанно и целенаправленно, и это повышает результативность.

Глядя в будущее, они, несомненно, обдумывают общую картину своей социальной жизни. Они не раз думали, какими хотят запомниться людям; они думают о своем характере и наследии. Результативные люди заглядывают далеко в будущее — дальше сегодняшнего дня, дальше предстоящей встречи, дальше списка дел и обязанностей на этот месяц. Они *регулярно* задумываются: «Каким я хочу запомниться тем, кого люблю и с кем работаю?»

Работая с Кейт, я понимал, что она в первую очередь ценит и любит свою семью. Однако из-за постоянной занятости она не могла участвовать в их жизни в такой степени, в какой хотела. Однажды она сказала: «У меня такое чувство, что они заслуживают больше моего внимания и участия, но я не знаю, могу ли дать еще что-то». Знаете, в чем проблема? *Когда ты постоянно перегружен и чувствуешь себя истощенным, опустошенным, то о будущем уже не думаешь.* Просто день за днем пытаешься выжить и перестаешь понимать, к чему ты стремишься в плане общения с семьей и командой.

Для результативных людей это привычные трудности. Они хотят стать лучшими мужьями, женами, родителями, но чувствуют, что силы на исходе. Они допускают ту же ошибку, что и Кейт. Она считала, что нужно уделять семье больше времени, чтобы быть хорошей мамой и женой. *Однажды, думала она, я наконец стану такой мамой, какой хочу быть для своих детей, и такой женой, какой надеюсь быть.* Но мы-то с вами знаем, что «однажды» значит «никогда». Чтобы помочь Кейт измениться и улучшить свои отношения с людьми, я попросил ее сначала представить, как бы она хотела общаться, а потом

воплотить эти представления в жизнь — день за днем. Ей не нужно больше времени, ей не нужно ждать еще один день. Дело не в количестве, а в качестве. Поэтому я предложил Кейт проделать следующее упражнение, которое рекомендую и вам.

- А. Запишите имена каждого члена семьи и команды.
- Б. Представьте, что через двадцать лет каждый из них рассказывает, *почему* любит и уважает вас. Если бы они могли резюмировать суть отношений с вами только тремя словами, какие слова вы хотели бы услышать?
- В. Отныне каждый раз, общаясь с этими людьми, рассматривайте вашу встречу как возможность продемонстрировать эти три качества. Пусть это станет вашей целью — быть таким человеком прямо *сейчас*. Это оживит ваши отношения.

Я всегда говорил Кейт: практически невозможно жить на автопилоте, когда есть четкое понимание и воодушевляющие стремления.

Навыки

Мы также выяснили, что результативные люди точно знают, какие навыки им нужно развить сейчас, чтобы преуспеть в будущем. Они не закатывают глаза, когда спрашиваешь их: «Над какими тремя навыками вы сейчас работаете, чтобы стать успешнее в следующем году?»

Когда меня приглашают работать с топ-менеджерами компаний Fortune 500, я прошу их открыть календарь и рассказать мне о планах на предстоящие дни, недели и месяцы. Оказывается, управленцы, которые получили высокий результат по NPI, запланировали больше времени для обучения, чем их коллеги с более скромными результатами. Тут намечен час для онлайн-тренинга, там час для коучинга, еще один час для чтения и еще один — для хобби (фортепиано, изучение языков, кулинарные мастер-классы и т. д.). Они выстроили для

себя программу обучения и активно занимаются самообразованием. График обучения нацелен на развитие определенных навыков. Онлайн-тренинг посвящен эффективному управлению финансами; коучинг направлен на развитие умения слушать; чтение — на тренировку конкретного нужного им навыка, например стратегического мышления или умения формулировать свои мысли; хобби они воспринимают всерьез — они занимаются им не просто ради удовольствия, а еще и для того, чтобы отточить мастерство.

В этом вся разница: результативные люди работают над навыками, связанными с их *основной сферой интересов*. В их обучении нет ничего спонтанного и незапланированного. Они сосредоточены на своих первостепенных увлечениях и направили все свои усилия на развитие навыков в этой области. Если они любят музыку, то выбирают, какую именно музыку хотят изучать, и занимаются этим. Их основная сфера интересов *конкретна*. Для них это не просто «музыка», и они не пытаются овладеть всем сразу — играть на гитаре, играть в оркестре, петь в группе. Они выберут, к примеру, шестиструнную гитару, найдут педагога и время для занятий, нацелившись именно на *навыки игры*, а не *общее изучение музыки*. Другими словами, они знают свои увлечения и планируют время для совершенствования навыков, чтобы подняться на профессиональный уровень. *Это значит, что результативные люди подходят к своему обучению не как эрудиты-универсалы, а как узкие специалисты.*

У вас наверняка уже сложилось общее представление о моей работе, поэтому приведу пример из собственной карьеры. Я начинал как аналитик по изменению стратегии управления в глобальной консалтинговой компании. Только что из аспирантуры. Первые шесть месяцев я относился к работе подобно большинству коллег: как универсал. Пытался узнать все о компании, о моих клиентах, о мире. Новички этим и занимаются.

Но вскоре я понял, что многие наши партнеры специализируются на конкретной области. И если я хочу

выделиться на фоне остальных восьми тысяч сотрудников, нужно как можно быстрее развивать определенные навыки. Я выбрал лидерство, которым и занимался в аспирантуре. В частности, я хотел знать, как выстроить учебный план для лидеров и их команд. *Лидерство стало моей основной областью интересов; выстраивание учебного плана — навыком.* Я просил поручить мне соответствующие проекты или сам предлагал их. Моя карьера достигла заоблачных высот.

Когда я покинул корпоративную Америку, чтобы стать писателем и тренером, я принял схожее решение. Я превратил личное развитие в основную сферу интересов, как и многие тысячи писателей, блогеров, спикеров и тренеров. Чем я мог выделиться? Я осознал, что навык, которого не хватало большинству этих людей, был связан не с их работой, а с продвижением себя. Я оказался в той же лодке. Личное развитие всегда было моим страстным увлечением, и я уже тратил львиную долю времени на чтение книг по психологии, нейронаукам, социологии и поведенческой экономике. Эти сферы вызывали у меня живейший интерес. Так что мне не нужно было *еще больше* сосредоточиваться на этом. Мне нужно было построить свой бренд. И я *кардинально* изменил свой путь: моей основной сферой интересов стал *маркетинг*.

Для меня это стало фундаментальным решением, потому что у меня не было абсолютно никакого таланта, навыков, способностей или опыта в маркетинге. Но я осознал, что именно это — ключ к успеху в моей новой карьере. Так что я углубился в изучение соответствующих навыков. Причем я выбрал не все навыки, связанные с маркетингом, как сделал бы специалист общего профиля (как и не выбрал все связанное с лидерством в целом на корпоративной работе). Вместо этого я сосредоточился на имейл-маркетинге и съемке видеороликов. Я прошел онлайн-курсы и посетил семинары по этим темам. Я нанял коуча. Мой календарь был заполнен планами работы над этими двумя навыками. В течение восемнадцати месяцев почти все свое время я посвящал обучению и пробовал новые методы имейл-маркетинга и

видеосъемки. В частности, я научился отслеживать имейлы и отправлять подписчикам еженедельную рассылку с ссылкой на видеотренинг в моем блоге. Я также научился переносить свои видео в раздел онлайн-пользователей и брать с людей деньги за доступ.

Через полтора года я обнаружил, что добился успеха как один из пионеров онлайн-обучения. Тысячи людей подписывались на мои онлайн-курсы (некоторые из них стоят больше тысячи долларов). Многие люди в отрасли решили, что это некий трюк, или предположили, что я онлайн-гений. Но это не так. Я просто заглянул в будущее, определил, что нужно для успеха в отрасли в ближайшее время, и скорректировал свою работу таким образом, чтобы развивать необходимые навыки. Урок был простой, но впечатляющий:

**Смотрите в будущее. Определите основные навыки.
Ревностно развивайте эти навыки.**

На первый взгляд, все просто, однако в мире, где мы отвлекаемся на все и реагируем стихийно, инстинктивно, это утраченное искусство. Мы не занимаемся своим образованием, даже самые успешные из нас. Помню, однажды мне выпала честь выступать перед Опррой и ее командой. Основной акцент я как раз сделал на том, что результативные люди занимаются самообразованием. Помню, я удивился, что после тренинга из всего, что я сказал, команда выбрала для резюме встречи именно эту цитату: «Если вы оставите свой рост на волю случая, то обречете себя на прозябание в стране посредственности».

Надеюсь, вы сделали вывод: независимо от текущего уровня результативности, определитесь с основной сферой интересов и навыками, которыми нужно овладеть, чтобы выйти на следующий уровень успеха; *это должно быть приоритетом.*

Вспомните свое увлечение, составьте план развития соответствующих навыков, и ваша жизнь радикальным образом изменится. Это единственное, что Кейт сделала, чтобы

преодолеть ощущение, что она живет на автомате. Мы подробно обговорили, что нужно для успеха в ее основной сфере интересов в течение следующих десяти лет, и она поняла, что может приобрести новые навыки, нужные в ее отрасли. После того как она записалась на несколько курсов и нашла наставника на работе, который должен был помогать ей в обучении, она прислала мне имейл:

Удивительно, но в какой-то момент своей карьеры я достигла такого уровня профессионализма, что забыла, как я люблю учиться. Я забыла, чему мне нужно научиться в будущем. Но сегодня я закончила онлайн-курс и не могу описать, какое удовлетворение принесло мне это скромное событие. Будто я сдала выпускные экзамены. Такой оптимистический взгляд в будущее вернулся в мою жизнь, потому что учеба открывает разум и заставляет его работать на полную катушку. Не верится, что достаточно было вновь окунуться в учебу, чтобы изменить настроение.

Можете последовать примеру Кейт. Попробуйте следующее.

1. Обдумайте свою основную сферу интересов и запишите три навыка, которые приносят успех в данной области.
2. Под каждым навыком запишите, что нужно сделать для его развития. Читать, тренироваться, найти коуча, пройти тренинг? Когда вы сможете это сделать? Составьте план развития этих навыков, занесите его в календарь и не отступайте от него.
3. Теперь запишите три навыка, необходимые для успеха в основной сфере интересов в следующие пять лет. Другими словами, попробуйте представить себе будущее. Какие новые навыки могут понадобиться? Выясните это и начните развивать их как можно быстрее.

Работа

Кейт уже давно не чувствовала, что ее действия имеют какой-то смысл. Она утратила дух служения людям, именно поэтому ее работа превратилась в формальность. Хотя внешне ничего не

изменилось, каждый день превратился для нее в череду бессмысленных задач. В частности, хотя ее считали феноменальным лидером и она действительно чувствовала дух служения, руководя своей командой, она потеряла связь с теми, на кого в первую очередь влияла ее работа, — с клиентами.

Оказалось, что Кейт уже много лет *не разговаривала* ни с одним из них. Она стала внутренним управляющим в крупной компании, вдалеке от передовой — и вдали от реальных людей, которых обслуживала их организация. Поэтому она начала навещать клиентов раз в месяц, внимательно слушала их и спрашивала, чего они ждут от ее компании в будущем. Вскоре энтузиазм к работе вернулся к ней.

Последний элемент четверки будущего, после «я», *социума и навыков*, — то, как результативные люди смотрят на завтрашний день и свое *служение* миру. В частности, их занимает вопрос, что именно они изменяют в жизни окружающих и в будущем в целом, поэтому они направляют сегодняшние занятия на то, чтобы внести свой вклад в будущее — искренне и с любовью. Возможно, это покажется вам слишком абстрактным и обобщенным, но именно так говорят результативные люди. Они часто повторяют, что дополнительные усилия, которые они прилагают, чтобы удивить людей сегодня, жизненно необходимы, чтобы оставить долговечный вклад завтра. Именно поэтому для многих результативных людей крайне важно, как они относятся к людям и к работе, во всех подробностях. К примеру, официант, увлеченный своим делом, с настоящей одержимостью следит за тем, чтобы стол был накрыт идеально, — не только потому, что это его работа, но и потому, что ему важно, что скажут посетители и какая репутация будет у ресторана сегодня и завтра. Выдающийся продакт-дизайнер «повернут» на стиле, удобстве и функциональности не только потому, что хочет повысить продажи в этом сезоне, но и потому, что хочет приобрести преданных поклонников и повлиять на общее видение бренда. Все эти моменты объединяет нацеленность на будущее: «Как я могу служить

людям на высочайшем уровне и внести выдающийся вклад в мир?»

Противоположное сразу бросается в глаза.

Если кто-то не интересуется будущим и своим вкладом в него, его результативность падает.

Завтрашний день не радует их, поэтому они перестают заботиться о деталях сегодня. Вот почему так важно, чтобы лидеры постоянно обсуждали со своей командой будущее.

Что представляет собой *наибольшую ценность* для тех, кому вы служите? Этим вопросом одержимы результативные люди. Причем я намеренно использую слово «одержимы». Наши интервью показали, что результативные люди уделяют колоссальное внимание вопросу служения: как создать ценность, вдохновить окружающих и изменить мир. Их внимание к данной теме лучше всего характеризуют такие слова, как актуальность, дифференциация и совершенство.

Актуальность означает, что следует исключить все, что не имеет первостепенную важность. Результативные люди не живут прошлым и не выносят на первый план свои хобби. Они спрашивают: «Что сейчас важно и как этого добиться?» *Дифференциация* позволяет результативным людям искать в своей отрасли, карьере и даже в своих отношениях то, что делает их уникальными. Они хотят выделиться и создать больше ценности, чем остальные. *Совершенство* рождается благодаря внутреннему стандарту: «Как можно превзойти ожидания?» Результативные люди уделяют вопросу «Как добиться совершенства в работе?» больше внимания, чем какому-либо другому.

В отличие от них нерезультативные люди заиклены на себе, а не на *служении* другим. Они чаще думают: «Чего я хочу сегодня?», а не «Чего хотят те, кому я служу?» Они задаются вопросом: «Как мне жить, чтобы поменьше напрягаться?», в

то время как результативные люди думают: «Что уникального я могу сделать для других?»

В конце главы вы найдете [таблицу](#) по всем принципам четверки будущего. А сейчас перейдем к разделу, которым будет завершаться обсуждение каждого принципа, — «Подсказки». Это фразы, которые нужно закончить; они помогут обдумать важные концепции, о которых вы узнали. Настоятельно рекомендую записать каждое предложение в специальный дневник. Рабочую тетрадь со всеми подсказками и местом для размышлений вы найдете на HighPerformanceHabits.com/tools.

Решите ли вы использовать таблицу или заведете дневник и изложите свои мысли в свободной форме, предлагаю сесть и записать, чего вы хотите в жизни. Нет целей — нет роста. Нет ясности — нет перемен.

Подсказки

1. Когда я думаю о четверке будущего («я», социум, навыки и служение), я недостаточно внимания уделяю...
2. Области, в которых я не учитываю интересы тех, кому служу и кем руковожу...
3. Чтобы оставить наследие надолго, уже сейчас я могу внести следующий вклад...

ПРАКТИКА ВТОРАЯ

ЧТО ВЫ ХОТИТЕ ЧУВСТВОВАТЬ

Не спрашивай, что нужно миру. Подумай, что приносит тебе радость, и займись этим. Миру нужны люди, которые умеют радоваться.

Говард Турман

Вторая практика, которая поможет вам лучше понимать собственную жизнь, — регулярно спрашивать себя: «Какое

чувство я хотел бы *привнести* в эту ситуацию в первую очередь и какое чувство хотел бы *извлечь* из нее?»

Большинство игнорируют этот вопрос. Нерезультативные люди, в частности, не осознают, какие чувства испытывают или хотят испытать в жизни. Они сталкиваются с различными ситуациями и позволяют им определять свои чувства. Это объясняет, почему у них низкое самосознание и слабый самоконтроль.

Результативные люди демонстрируют колоссальный уровень эмоционального интеллекта и так называемые «намеренные чувства». Они способны точно описать свои эмоции, а главное — регулировать смысл этих эмоций и определять, какие чувства они хотят испытывать.

Я работал с олимпийским пловцом-спринтером, который в том году стал лучшим из лучших. Но в предыдущие годы его результаты сильно колебались. Иногда он выигрывал соревнования, иногда даже не проходил квалификацию. К тому времени, как я начал работать с ним, полоса везения длилась целый год. На первой сессии я задал ему вопрос: «Если бы вас попросили объяснить всего тремя словами, почему вы сейчас выигрываете, какие слова вы бы назвали?» Он ответил: «Чувства, чувства, чувства».

Когда я попросил пояснить, он добавил: «Я абсолютно четко понял, какие чувства должны быть в моей голове и в моем теле, когда я выхожу к бассейну, пока готовлюсь на стартовой тумбе, что ощущаю во время заплыва и что хочу чувствовать после того, как пересеку финишную черту (и даже на обратном пути в раздевалку)».

Я спросил, значит ли это, что он научился контролировать свои эмоции и больше не нервничает перед заплывом. Он рассмеялся: «Нет. Когда я стою на стартовой тумбе, мое тело ощущает весь накал и драматичность момента — мой организм прекрасно понимает, что именно стоит на кону, и определенная доля страха всегда присутствует. Однако я не *чувствую* тревогу. Я сам *определяю свои чувства*. Я говорю себе, что чувствую готовность и воодушевление» [\[10\]](#).

Многие результативные люди рассказывают о той или иной форме этой практики. Они способны распознать свое эмоциональное состояние в любой момент времени, но зачастую перехватывают инициативу и сами определяют, что хотят чувствовать.

Сделаем небольшое отступление и выясним разницу между эмоциями и чувствами. Хотя ученые расходятся во мнении, что же такое эмоции, многие утверждают, что эмоции отличаются от чувств [11]. Эмоции в основном инстинктивны. Провоцирующий фактор — внешняя ситуация или предвосхищение чего-либо — вызывает эмоциональную реакцию, такую как страх, веселье, грусть, гнев, облегчение или любовь. Зачастую эмоциональная реакция рождается неосознанно; мы внезапно ощущаем ту или иную эмоцию, потому что мозг интерпретировал некое событие и присвоил ему значение, руководствуясь в основном нашими прошлыми ощущениями в схожей ситуации. Это не значит, что мы осознаем все свои эмоции или неспособны вызывать определенные эмоции намеренно. К примеру, когда ребенок улыбается вам, на сердце становится тепло и радостно, но ту же самую радость можно вызвать, если просто вспомнить улыбку малыша. Все же подавляющее большинство эмоций — машинальные, бессознательные и физические.

Слово «чувство» отражает *психологический портрет* эмоций. Определение неточное, но в данном случае актуальное: эмоции — это реакция, а чувства — интерпретация [12]. Как рассказывал спринтер, эмоция «страх» может появиться, но вы не обязаны чувствовать себя напуганным и убегать. То есть можно неожиданно испытать эмоцию «страх», но в следующее мгновение сознательно почувствовать невозмутимость и сосредоточенность. Каждый раз, когда вы «успокаиваетесь», вы выбираете другое чувство — не ту эмоцию, которая нахлынула на вас. Прежде чем взяться за любое дело, результативные люди обдумывают, что они хотят чувствовать, *независимо от эмоций, которые могут возникнуть*, и представляют, с какими чувствами хотят завершить данную ситуацию, *независимо*

от эмоций, которые могут возникнуть. Затем задействуют самоконтроль, чтобы добиться желаемого.

Приведем другой пример, показывающий эту динамику. Если я нахожусь на собрании или на встрече и люди неожиданно начинают спорить в негативном ключе, я, вероятно, мгновенно испытаю такие эмоции, как страх, гнев или грусть. Реакция тела вполне предсказуема: сердцебиение участится, ладони взмокнут, дыхание станет поверхностным. Эти эмоции вскоре вызовут чувство ужаса или тревоги. Зная это, я могу сознательно выбрать другие чувства, *даже если* инстинктивно такие эмоции возникнут. Я могу сказать себе, что эти эмоции просто подсказывают, что надо быть внимательным, или отстоять свою позицию, или проявить эмпатию по отношению к окружающим. Вместо того чтобы идти на поводу у эмоций и окунуться в ощущение ужаса и паники, я могу расслабиться, сделать несколько глубоких вдохов и выдохов и целенаправленно почувствовать настороженность, но при этом сохранять спокойствие. Я могу глубоко дышать, говорить спокойно, удобно устроиться на стуле, позитивно думать о присутствующих, намеренно сохранять самообладание посреди бури — подобный выбор порождает новое чувство, отличное от того, что нахлынуло в начале.

Инстинктивные эмоции не должны главенствовать. Мои чувства — мой выбор.

Со временем, когда я научусь вырабатывать определенные чувства из моих эмоций, мозг, скорее всего, привыкнет к этим новым чувствам. Страх уже не будет пугать, потому что мой мозг понял, что я могу справиться с ним. Мои ощущения от эмоций изменятся, и это может изменить саму инстинктивную эмоциональную реакцию [\[13\]](#). Эмоция «страх» все еще может появиться, однако теперь я научился извлекать из нее совсем другое чувство.

Эмоции приходят и уходят. В основном они внезапны, инстинктивны и телесны. А чувства делятся гораздо дольше и зачастую становятся итогом размышлений, которые вы в силах контролировать. Может появиться эмоция «гнев», но горечь — продолжительное чувство — не должна превратиться в пожизненный приговор.

Если вам кажется, что все дело в лексическом значении, я признаю, что мои определения неточны [\[14\]](#). (Ни одно описание функции мозга или тела не будет точным, потому что всегда есть отклонения и ни одна мысль или эмоция не существует в вакууме — наши ощущения и стремления взаимодействуют или пересекаются в обширных нейронных сетях.) **Однако совершенно очевидно, что результативные люди генерируют те чувства, которые они хотят испытывать, гораздо чаще, чем принимают эмоции, которые обрушиваются на них.** Когда успешные спортсмены говорят, что стремятся попасть в зону, они имеют в виду, что стараются проявить осознанное внимание, сосредоточиться на чем-то одном и *чувствовать* себя в зоне. Быть в зоне — не эмоция, которая рождается сама по себе; спортсмены приходят к этому усилием воли, ни на что не отвлекаясь и погружаясь в свое занятие. Для успешных спортсменов и результативных людей всех отраслей деятельности поток — осознанный выбор, чувство, которое мобилизуется, а не счастливая эмоция, которая сваливается как снег на голову на старте.

Как только мы перестаем осознавать свои чувства, мы попадаем в беду. Весь негатив этого мира может всколыхнуть отрицательные эмоции, которые, в свою очередь, превратят вашу жизнь в ужас. Однако если мы хотим жить полной жизнью и испытывать весь спектр эмоций и при этом намеренно остаемся сосредоточенными, счастливыми, сильными и любящими независимо от взлетов и падений, это важное достижение. Мы воспользовались силой намеренных чувств, и внезапно жизнь стала именно такой, о какой мы мечтали.

Кейт забыла об этом. Она слишком долго боролась с волнами непредсказуемых эмоций. Она не контролировала свои чувства. Она не осознавала, как на нее влияют эмоции и различные ощущения, и реагировала реактивно. Она не просто жила на автопилоте. Она переживала *эмоции* и больше не *чувствовала* жизнь так, как хотела.

Я лишь предложил ей выбрать, что конкретно она хочет чувствовать в каждой ситуации, и эта целенаправленность и тренировка принесли в ее жизнь больше динамики и красок.

День за днем задавайте себе вопрос: «Что я хочу чувствовать сегодня? Какой смысл я могу найти в сегодняшнем дне, чтобы испытать эти чувства?» В следующий раз, когда пойдете на свидание, подумайте, что вы хотите *чувствовать*. Прежде чем сесть с ребенком за математику, подумайте: «Что я хочу чувствовать, когда помогаю ему? Какое чувство я хочу, чтобы он испытывал по отношению ко мне, к домашнему заданию, к своей жизни?» Такое понимание и целенаправленность изменит отношение к жизни.

Подсказки

1. Последнее время я часто испытываю следующие эмоции...
2. Жизненные сферы, где я не испытываю те чувства, которые хотел бы...
3. Чувства, которые я хотел бы чаще испытывать в жизни...
4. В следующий раз, когда появятся негативные эмоции, я скажу себе...

ПРАКТИКА ТРЕТЬЯ

ЧТО ЗНАЧИМО В ЖИЗНИ

Несчастье — не знать, чего ты хочешь, и убиваться, чтобы заполучить это.

Дон Херолд

Результативные люди могут добиться практически всего, чего захотят — на что направят свое сердце и разум. Но не каждую вершину стоит покорять. Результативные люди отличаются от остальных наличием критического взгляда на то, что значимо в их жизни. Они больше времени занимаются тем, что считают важным, и это делает их счастливыми.

Не отсутствие способностей обрекает нас на неполноценную жизнь. Отсутствие весомого мотива, значимого стремления, амбициозной цели, которая воспламеняет сердце и прокладывает путь вперед. Наше стремление к значимой жизни — один из основных факторов психологического благополучия [\[15\]](#).

Но как понимать термин *значимый*?

Когда большинство говорит о «значимой работе», они обычно имеют в виду: а) интересные задачи; б) соответствие личных целей и целей компании; в) удовлетворенность результатами.

Чтобы определить, что значимо, исследователи смотрят на то, как важно то или иное занятие для вас (по вашим словам), сколько времени вы ему уделяете, насколько вы целеустремленны и заинтересованны, насколько привязаны к нему и будете ли работать, несмотря на низкую зарплату. Они стремятся выяснить, как вы воспринимаете свою работу — как обязанность, способ сделать важную для вас карьеру или призвание [\[16\]](#). Они часто связывают понимание цели с общим ощущением значимости жизни [\[17\]](#).

А результативные люди так же относятся к значимости? Мы выбрали в произвольном порядке 1300 человек из 15% лучших по NPI и задали им следующие вопросы.

- Как вы узнаете, что делаете что-то важное?
- Что вы чувствуете в подобных ситуациях?
- Если бы пришлось выбирать из двух интересных проектов, как бы вы выбрали более значимый из них?
- Как вы узнаете, что занимаетесь делом, которое не приносит смысла в вашу жизнь?

- Как вы поймете на закате своих дней, что прожили значимую жизнь?

Так как вопросы открытые, мы проанализировали ответы в поисках паттернов. И обнаружили, что результативные люди связывают со значимостью четыре фактора.

Во-первых, это *энтузиазм*. К примеру, многие отмечали, что, выбирая между двумя проектами, предпочтут тот, который вызовет у них больше энтузиазма. Это открытие перекликается с исследованием, которое показывает, что энтузиазм сам по себе прогнозирует удовлетворенность жизнью, позитивные эмоции, способность влиять на ситуацию, личностный рост, позитивные отношения, принятие себя, цель в жизни, вовлеченность, значимость и достижения [18]. Очевидно, если вы хотите жить позитивной жизнью, понадобится максимум энтузиазма. Именно эти исследования вдохновили меня каждое утро, стоя под душем, задавать себе вопрос: «Что может порадовать меня или вызвать мой энтузиазм сегодня?» Этот простой вопрос изменил мое отношение к каждому дню. Попробуйте.

Второй фактор значимости — *связь с людьми, единение*. Социально изолированные люди утверждают, что их жизнь утратила смысл [19]. Социальные отношения, особенно с самыми близкими людьми, один из самых распространенных источников смысла жизни [20].

Как и все остальные, результативные люди ценят отношения в личной жизни и на работе. Однако в данном случае связь зачастую перекликается со значимостью, особенно на работе. Связь важна не столько в плане *комфорта*, сколько в плане *стимулирующей задачи*. Другими словами, результативные люди считают, что их работа имеет больше смысла, когда они работают в группе, где можно развиваться. В повседневной жизни они тоже стремятся быть рядом с вдохновляющими людьми, которые мотивируют их на рост больше, чем, к примеру, просто веселые или добрые люди.

В-третьих, со значимостью связана *удовлетворенность*. Если то, что они делают, создает чувство личной удовлетворенности, они считают, что их жизнь имеет смысл. Выяснить, что люди подразумевают под «удовлетворенностью», так же сложно, как определить, что такое «значимость». Однако у результативных людей есть четкая формула личной удовлетворенности. Когда ваши усилия связаны с одним из основных увлечений, ведут к личному и профессиональному росту и позволяют внести понятный позитивный вклад в жизнь других людей, эти усилия можно назвать удовлетворяющими.

Увлеченность + Рост + Вклад = Личная удовлетворенность

Другие исследователи обнаружили, что безопасность, независимость и баланс тоже важны для удовлетворенности, особенно на работе [\[21\]](#).

Четвертый фактор значимости — когда они чувствуют, что их жизнь «имеет смысл». Психологи называют это *последовательностью* [\[22\]](#). Это означает, что история вашей жизни — или последних событий — так или иначе понятна и ясна вам.

Это ощущение последовательности особенно важно для результативных людей. Они хотят знать, что их усилия приводят к важному результату, что их работа значима и что их жизнь оставит наследие и послужит некой высшей цели.

Зачастую стремление найти смысл важнее для результативных людей, чем независимость и баланс. Они могут отложить в сторону желание контролировать свою жизнь или достичь баланса между личной жизнью и работой, если чувствуют, что их занятие имеет смысл и вносит вклад в нечто большее.

Конечно, нужно провести дополнительные исследования, чтобы выяснить, что результативные люди подразумевают под значимостью. Однако исследование моей команды — хорошее начало. Это простое уравнение может пролить свет на данный вопрос:

Энтузиазм + Связь + Удовлетворенность + Последовательность =
Значимость

Не все эти факторы должны присутствовать одновременно, чтобы появилось чувство значимости. Иногда достаточно посмотреть, как ваш малыш топает по комнате. Или закончить важный отчет. Приятное свидание, общение с наставником могут наполнить жизнь смыслом.

Важно вот что: *нужно более сознательно и систематично относиться к тому, что придает вашей жизни смысл*. Начните с изучения собственного определения значимости и подумайте, как ее усилить. Когда вы поймете разницу между напряженной работой и работой всей вашей жизни, это и станет первым шагом на пути к цели.

Подсказки

1. Занятия, которые приносят больше всего смысла в мою жизнь...
2. Занятия или проекты, которые мне следует прекратить, потому что они не имеют никакого смысла...
3. Если бы я выбрал новые значимые занятия, в первую очередь это были бы...

ВЫВОДЫ

Смысл жизни — то, что вы таковым сочтете.

Джозеф Кэмпбелл

Вам необходимо видение своей дальнейшей жизни. Нужно обдумать, что вы хотите чувствовать и что для вас значимо. Иначе вам будет не о чем мечтать и не к чему стремиться, не будет ни огонька, ни вкуса к жизни, который подстегивал бы вас к развитию.

Мы многое обсудили в этой главе. Как собрать воедино все эти практики и разложить их по полочкам, чтобы не утратить

ясности?

Рекомендую вам то же, что и Кейт, которая считала, что действует на автомате — на работе, в отношениях и в жизни. Как вы помните, она достигла такого высочайшего профессионализма, что ей уже не нужно было прилагать усилий. Она перестала смотреть в будущее и стремиться к чему-то, превратилась в занятого, но неудовлетворенного человека. Она чувствовала себя потерянной, опустошенной. Чтобы помочь ей обрести направление, я предложил простое упражнение — созерцание, которое объединяет все практики из этой главы. Я вручил Кейт инструмент под названием «Таблица ясности понимания» (Clarity Chart™). Это таблица, которую нужно заполнять каждый воскресный вечер в течение двенадцати недель. Сокращенная версия предложена ниже, а полную версию можно скачать на HighPerformanceHabits.com/tools.

Конечно, вы *не обязаны* заполнять таблицу каждую неделю. (Вы вообще не обязаны делать то, что я советую.) Но обещаю, что это упражнение поможет вам, даже если ваши ответы не слишком изменятся в течение следующих недель. Ясность понимания возможна только потому, что мы стараемся осмыслить и проконтролировать эти концепции. Может, вы уже задумывались о них. Однако наша цель — *обдумать эти вопросы более последовательно и согласованно, чем когда-либо*. Это многое меняет. Большая сосредоточенность порождает большее понимание, а большее понимание сопровождается более последовательными действиями и, наконец, высокой результативностью.

Таблица ясности понимания (Clarity Chart™)

Еженедельную версию для печати можно скачать на HighPerformanceHabits.com/tools.

Я	Социум
Три слова, которые описывают мое лучшее «я»...	Три слова, которые определяют, как я хочу относиться к людям...

Как я могу чаще демонстрировать эти характеристики на этой неделе...	Люди, с которыми я мог бы улучшить отношения на этой неделе...
<p>Навыки</p> <p>Пять навыков, которые я больше всего хотел бы развивать в жизни сейчас...</p> <p>Как я могу развивать или практиковать эти навыки на этой неделе...</p>	<p>Служение</p> <p>Три простых способа принести ценность в жизнь окружающих на этой неделе...</p> <p>Что я могу сделать на этой неделе (профессионально и сфокусировавшись на задаче), чтобы помочь другому человеку...</p>
<p>Акцент на чувства</p> <p>Основные чувства, которые я хотел бы развивать в жизни, в отношениях и на работе на этой неделе...</p> <p>Как я буду возвращать эти чувства...</p>	
<p>Что для меня значимо</p> <p>Что я могу сделать или создать, чтобы наполнить жизнь смыслом...</p>	

ПРИВЫЧКА № 2

ГЕНЕРИРОВАТЬ ЭНЕРГИЮ

СБРОСИТЬ НАПРЯЖЕНИЕ, ПОСТАВИТЬ ЦЕЛЬ

РАДОВАТЬСЯ ЖИЗНИ

УКРЕПИТЬ ЗДОРОВЬЕ

Мир принадлежит энергичным.

Ральф Уолдо Эмерсон

— Если я не сбавлю обороты, то скоро выдохнусь или даже умру. — Арджун нервно смеется и ерзает на стуле. — Тогда все это было зря.

По нему видно, что он уже много месяцев не высыпался. Лицо опухло. Глаза покраснели и утратили блеск. Тот мощный заряд энергии, который Арджун демонстрировал на обложке делового журнала в прошлом году, исчез.

Я притворился удивленным:

— Умрете, значит? Как вы думаете, когда вы дойдете до черты? На следующей неделе? В этом году? В следующем?

— Точно не знаю. Только никому не говорите.

Нужно быть смелым человеком, чтобы сказать мне такое. Никто не любит признаваться, что работа сведет его в могилу. Особенно здесь, в Кремниевой долине, где работа в режиме нон-стоп — своего рода знак почета. Множество молодых, умных трудоголиков суеются на этом островке и выживают исключительно за счет чудовищного количества кофеина и мечты стать миллиардером через несколько лет.

Шесть часов назад мне позвонил друг и спросил, можно ли подключить к разговору Арджуна и представить нас. Мы обменялись любезностями, и два часа спустя за мной прибыл личный самолет Арджуна. И вот я сижу в конференц-зале со стеклянными стенами, в его офисе недалеко от Сан-Франциско. Сейчас три часа утра, и, кроме нас, в здании никого нет.

Я не знаю, зачем он привез меня сюда. По телефону он сказал, что это срочно и он надеется, что я смогу помочь. В любом случае я хотел когда-нибудь познакомиться с ним, поэтому согласился.

— Ну, что случилось? — спросил я. — Вряд ли вы доставили меня сюда, чтобы я стал вам мамочкой и велел отправляться спать.

Он рассмеялся и откинулся на спинку стула.

— Нет. Конечно, нет. Сам знаю, что нужно чаще отдыхать.

— Но все равно не отдыхаете?

— Отдохну.

Я уже слышал это. Басни о том, что в один прекрасный день вы займетесь своим здоровьем.

— А пока нужно вертеться, — говорит он. — Строить. Завоевывать мир.

— Это неправда, Арджун. Но ничего страшного. Дело в том, что вы не погибнете. Вы и дальше будете работать сумасшедшими темпами, как и последние пятнадцать лет. Вы не перегорите. Но станете абсолютно и безоговорочно несчастным человеком. Однажды вы проснетесь, будучи еще богаче и успешнее, чем сейчас, но жизнь перестанет радовать. Хотя даже тогда вы не перегорите. Но примете неудачное, спонтанное решение. Вы уйдете или потерпите крах. Вы поймете, что вас подвел не интеллект и не организм, а ваш выбор. Думаю, вы и так это знаете.

— Да, — ответил он и закатал левый рукав. Он указал на след от иглы. — Не бойтесь. Это не наркотики. Я колю себе коктейль Майерса. С витаминами группы В и прочим. Видимо, не помогает.

Я никак не реагирую на его слова. Я видел все это: быстрые решения, рецепты и предписания, новомодные штучки, за которые люди хватаются в отчаянной попытке придать себе сил. Когда людям нужно нечто особенное, они обращаются к кому угодно, только не к самому себе.

— Что же *может* вам помочь, Арджун? Вы человек умный; скорее всего, уже знаете ответ. Со всем уважением, не хочу тратить ваше время зря. Сейчас три часа утра. Почему я здесь?

— Я снова хочу чувствовать себя хорошо. Хватит с меня спадов и подъемов настроения. Не хочу постоянно чувствовать усталость. Должен же быть способ остаться на высоте и при этом обрести счастье. Люди говорят, это возможно. За сорок лет я так и не нашел выход. Но я знаю, вы можете помочь.

— И откуда же вы это знаете?

Арджун закатал второй рукав, и я увидел на его запястье кожаный браслет с одной из моих цитат. Он стукнул пальцем по надписи.

— Вот чего я хочу, понимаете?

— Откуда он у вас?

— Подарок жены. Стыдно, но придется рассказать. У нас были проблемы. Она сходила на одно из ваших выступлений. И стала совершенно другим человеком. Она сказала, что купила его для меня, потому что он мне нужен. Потому что *нам* он нужен.

— Она оказалась права?

Он вздохнул, подошел ко мне и взглянул через прозрачные стены на свои офисы.

— Я не могу привести нас... Я не могу никого привести к победе, если мне так паршиво на душе. Сил нет ни на что. Команда уже начинает замечать. Я несчастлив и больше не хочу это чувствовать.

Надпись на кожаном браслете гласила: *радуйся жизни.*

ОСНОВЫ ЭНЕРГИИ

Энергия — бесконечный восторг.

Уильям Блейк

Как вы понимаете, нужно немало энергии и жизненных сил, чтобы преуспевать в течение долгого времени. Результативные люди обладают Энергией с большой буквы — волшебной триадой, включающей непоколебимую позитивную психологическую, физическую и эмоциональную энергию. Это ключевая сила, которая помогает им добиться лучших результатов во многих сферах жизни. Именно поэтому результативные люди более увлеченные, выносливые и мотивированные. Если вы сможете воспользоваться всеми благами Энергии, мир ваш.

В нашем исследовании высокой результативности мы измерили энергию людей, предложив им оценить себя

по шкале от одного до пяти по следующим утверждениям.

- Мне хватает психологической выдержки, чтобы в течение всего дня сохранять сосредоточенность и быть «здесь и сейчас».
- Мне хватает физической энергии для достижения ежедневных целей.
- В целом я бодр и настроен оптимистично.

Мы также предлагаем противоположные утверждения.

- Я заторможен, думаю медленно.
- Слишком часто я чувствую физическое истощение.
- У меня много негативных эмоций.

Как видите, энергия — не только *физическое* понятие, хотя именно так большинство воспринимают ее. Психологическая активность и ясность ума тоже важны, как и позитивные эмоции. По сути, они все связаны с высокой результативностью. Когда я использую слово «энергия» в этой книге, то подразумеваю полный спектр психологической, эмоциональной и физической активности.

Итог нашего исследования очевиден: низкая энергия снижает показатели результативности. Однако вам будет любопытно узнать о деталях наших открытий.

Чем *ниже* уровень энергии...

- тем ниже общий уровень счастья;
- тем меньше энтузиазм относительно новых задач;
- тем негативнее ваше отношение к собственному успеху по сравнению с успехом коллег;
- тем меньше уверенность в себе перед лицом трудностей;
- тем ниже уровень влияния на окружающих;
- тем меньше вероятность того, что вы будете правильно питаться и заниматься спортом.

Итак, низкая энергия не только вредит способности достигать высоких результатов, она влияет на все аспекты жизни. Вы не чувствуете себя счастливым. Не стремитесь к амбициозным целям. Вам кажется, что все лучше вас. Уверенность резко падает. Вы плохо питаетесь. Толстеете. Не можете убедить других людей поверить вам, купить вашу продукцию, последовать за вами, поддержать вас.

Но, конечно, верно и обратное. Если повысить жизненный тонус, улучшатся и *все* эти факторы.

И не только. Энергия также связана с уровнем образования, креативом и упорством. Это означает, что чем больше энергии, тем выше уровень образования, тем больше креативных идей на работе и тем легче отстаивать свою позицию и предпринимать необходимые действия, чтобы реализовать свои мечты. Вот почему организации и учебные заведения по всему миру должны *крайне серьезно* отнестись к повышению уровня энергии сотрудников и студентов.

Что касается должностных ролей, гендиректора и топ-менеджеры — самые энергичные люди, их уровень жизненных сил значительно выше, чем у других сотрудников: менеджеров, неопытных новичков, студентов. Это верно даже с поправкой на возраст. Удивительные результаты исследования показывают, что энергия гендиректора и топ-менеджера эквивалентна энергии профессионального спортсмена. Оказывается, чтобы подняться до поста гендиректора, следует озаботиться своей энергией, словно вы квотербек Национальной футбольной лиги, потому что им нужен примерно одинаковый уровень энергии.

Вывод: чем больше энергии у человека, тем выше вероятность того, что он будет счастлив и достигнет профессионального совершенства в основной сфере интересов.

Брак позитивно влияет на уровень энергии и на долголетие. Наши исследования показали, что женатые люди обладают большей энергией, чем неженатые [\[1\]](#). Так что смело сообщите своим пугливым друзьям: их мнение о том, что брак делает

жизнь скучной, утомительной и унылой, не выдерживает критики.

Наконец, энергия в значительной степени влияет на продуктивность [2]. Если хотите достичь большего, не нужно покупать новое приложение или наводить порядок на столе. Дело не в том, чтобы упорядочить электронную почту, а в том, чтобы восстановить силы.

Мой личный опыт коучинга с потрясающими людьми подтверждает эти данные. Зачастую я вижу, что люди не задумываются о своей энергии, занимаясь карьерой, а потом на них обрушивается катастрофа. Я видел, как низкая энергия разрушает браки, превращает добрых людей в нервных монстров и уничтожает годы финансовых побед компании всего за несколько месяцев с момента выгорания гендиректора.

Практически все современные исследования в области здоровья подтверждают, насколько важно ваше благополучие — термин, который часто используют для описания более общего значения энергии. К сожалению, мы плохо заботимся о своем благополучии. Более трети американцев страдают ожирением, что обходится Соединенным Штатам в \$147 миллиардов в год на медицинские расходы [3]. Всего 20% американцев занимаются аэробикой и упражнениями по укреплению мышц, рекомендованными Центрами контроля и профилактики заболеваний, хотя бы по минимуму [4]. Другие исследования показывают, что 42% взрослого населения Америки считают, что прикладывают недостаточно усилий, чтобы управлять своим стрессом, 20% говорят, что вообще ничего не делают для избавления от стресса, а каждый пятый сказал, что ему не к кому обратиться за эмоциональной поддержкой [5].

Каждый третий работающий американец испытывает хронический стресс на работе, и меньше половины утверждает, что их организации заботятся о благополучии своих сотрудников [6]. И это несмотря на то, что компании, которые следят за самочувствием сотрудников, более продуктивны, сокращают расходы на здравоохранение и дольше удерживают

сотрудников, которые, кстати, принимают более эффективные решения [7].

Стресс убивает энергию и хорошее самочувствие. Он замедляет рост клеток головного мозга, сокращает выработку серотонина и дофамина (критически важных гормонов для вашего счастья), активизирует миндалину и в то же время ослабляет работу гиппокампа — это изматывает и ухудшает память [8].

Можно посвятить несколько книг благополучию и все равно затронуть лишь малую часть этой темы. Однако мне хотелось бы сосредоточиться на оценке энергии, о которой мы говорили в начале главы, и взглянуть, как это связано с индивидуальной высокой результативностью.

К счастью, можно значительно повысить уровень энергии и общей результативности всего несколькими простыми методами. Ваша психологическая, физическая или эмоциональная энергия — не фиксированное состояние. Повторю, что вы не «владеете» энергией, как не владеет ею электростанция. Электростанция преобразует и передает энергию. Точно так же вы не «обладаете» счастьем. Вы преобразуете свои мысли в чувства — счастливые или печальные. Вы не «владеете» грустью; ее можно преобразовать во что-то другое.

Значит, не нужно ждать, когда на вас свалится радость, мотивация, любовь, воодушевление или другая позитивная эмоция. Вы можете осознанно генерировать ее, по требованию, в любое время, благодаря силе привычки.

Как и любые другие навыки, эту способность можно усовершенствовать. Предлагаю три основные практики, которыми пользуются результативные люди, чтобы оставаться на вершине и сохранить энергию.

ПРАКТИКА ПЕРВАЯ

СБРОСИТЬ НАПРЯЖЕНИЕ, ПОСТАВИТЬ ЦЕЛЬ

Совершенство человека — это состояние души.

Сократ

За десять лет коучинга с результативными людьми я обнаружил, что самый простой, быстрый и эффективный способ помочь им повысить уровень энергии — *овладеть переходами*.

Каждый день люди теряют колоссальное количество сосредоточенности, силы воли и эмоциональной энергии, плохо справляясь с переходами. Они также вредят психологической и физической выносливости в течение дня.

Что я подразумеваю под переходами? Каждое утро, когда вы просыпаетесь и начинаете новый день, вы переживаете переход из состояния покоя в активность. Начало дня — переход.

Вы высаживаете детей у школы и едете на работу — это тоже переход от семейного времени к времени в пути. Доехали до работы и входите в офис — вы переходите от индивидуального времени к работе с коллегами.

На работе, когда вы закончите презентацию и соберетесь проверить электронную почту, вы тоже совершите переход с креативного режима на режим имейла. Закончилось собрание, вы вернулись на рабочее место, сели и начали конференс-кол — переход. Рабочий день подходит к концу, вы садитесь в машину и едете в спортзал — еще два перехода. Затем вы едете домой, входите в дом и становитесь мамочкой или папочкой. Переход.

Вы поняли. Наш день состоит из серии переходов.

Эти переходы бесконечно важны — отрезки бесценной свободы между различными занятиями. И именно на этих отрезках вы откроете мощнейший источник восстановления жизненных сил и повышения энергии.

Вспомните все переходы, которые вы делаете в течение дня. Запишите несколько из них:

Теперь позвольте задать несколько вопросов об этих переходах.

- Вы переносите негативную энергию с одного занятия на другое?
- Вы чувствуете себя опустошенным, но все равно впрягаетесь в следующее дело без перерыва, хотя знаете, что нужно перевести дух?
- В течение дня вы теряете ощущение присутствия, перестаете ценить жизнь и окружающих?

Большинство отвечает утвердительно на все три вопроса.

Я убежден, что, если вы сможете изменить переход от одного занятия к другому, можно вернуть вас к жизни. Итак, вы готовы попробовать?

С этого момента, переходя от одного важного занятия к другому, постарайтесь делать следующее:

1. Закройте глаза на минуту-другую.
2. Мысленно повторяйте слово *свобода*. При этом велите своему телу сбросить все напряжение в плечах, в области шеи, лица и челюсти. Сбросьте напряжение в спине и ногах. Освободите от напряжения разум и дух. Если это сложно, просто сосредоточьтесь на каждой части тела, дышите глубоко и мысленно повторяйте слово *свобода*. Много времени не понадобится — достаточно минуты или двух.
3. Когда почувствуете, что немного избавились от напряжения (причем избавляться от *всего* напряжения в жизни не нужно!), переходите к следующему шагу: поставьте цель. Подумайте, что вы хотите чувствовать и чего хотите достичь в ходе следующего занятия, которое вам предстоит. Задайте себе вопросы: «С какой энергией я хочу взяться за следующее дело? Как добиться совершенства в этом занятии? Как насладиться процессом?» Это примерные вопросы, но именно они стимулируют ваш мозг на большее присутствие и включенность в следующем занятии.

Это простое упражнение при целенаправленной практике в течение дня поможет управлять стрессом и усилить ваше присутствие «здесь и сейчас». Оно необыкновенно эффективно.

Не верите? Попробуйте. *Прямо сейчас*. Вы знаете, что делать. Отложите книгу всего на шестьдесят секунд. Дышите глубоко. Сбросьте напряжение в теле. И подумайте: «С какой энергией я хочу вернуться к чтению? Как лучше запомнить информацию? Как еще больше насладиться чтением?» Кто знает, возможно, вы будете читать более сосредоточенно, подчеркнете больше строк и абзацев, усядетесь в любимое кресло или сварите себе кофе, чтобы чтение стало еще приятнее. Понимаете, как это работает?

Теперь, когда вы знаете, что представляет собой эта практика, можете придумать десятки переходов, к которым ее можно применить. Представьте, что вы скоро закончите отвечать на имейлы. Следующее дело — составить презентацию. Во время перехода от одного дела к другому откиньтесь на спинку стула, закройте глаза на пару минут. Повторяйте слово *освобождение*, пока не почувствуете, как напряжение падает и вы обретаете покой. Затем поставьте себе цель — что вы хотите чувствовать, работая над презентацией, и какого результата хотите достичь. Все просто.

Я проделываю это упражнение (*сбросить напряжение, поставить цель*) перед спортивными тренировками и после них, перед тем как позвонить кому-либо, перед тем как написать имейл своей команде, снять видео, выйти из машины и пойти обедать с друзьями, перед тем как выйти к микрофону перед аудиторией в двадцать тысяч человек. Много раз это избавляло меня от волнения и неудач: прежде чем войти в комнату на интервью с Опррой, прежде чем сесть за обеденный стол с президентом США, прежде чем сделать предложение своей будущей супруге. Могу сказать только одно: *Боже, спасибо за эту практику!*

Вы тоже можете восстановить силы и вдохнуть новую жизнь в переходные моменты. Помните: взять паузу, закрыть глаза, *сбросить напряжение, поставить цель*.

Если хотите повысить уровень мастерства, попробуйте двадцатиминутное упражнение «Медитация освобождения» (Release Meditation Technique). Я обучил этой технике более двух миллионов человек и во всем мире встречаю студентов, которые считают ее одним из самых важных методов изменения привычек. Просто закройте глаза, сядьте прямо, дышите глубоко и почувствуйте, как сбрасываете напряжение, повторяя про себя слово *освобождение*. Так как мысли в голове неизбежно появятся, не пытайтесь прогнать их или задуматься — пусть пройдут стороной, а вы вернетесь к своей мантре «освобождение». Цель медитации — сбросить и физическое, и психологическое напряжение. Полезно, чтобы голос на фоне музыки направлял вас на этом пути, так что зайдите на YouTube, напишите мое имя и Release Meditation Technique.

Что бы вы ни выбрали — отдых, медитацию или другой метод борьбы со стрессом, нужно выработать привычку и не отступать от нее. Большинство медитаций значительно снижают уровень стресса и тревоги, обостряют внимание, ощущение присутствия, креатив и улучшают самочувствие [9]. Ученые подтверждают: у людей, часто практикующих медитацию, активны области мозга, которые отвечают за такие когнитивные способности, как концентрация внимания и умение не отвлекаться [10]. Позитивное воздействие медитации имеет место не только во время медитации, но распространяется на всю жизнь [11]. Одно исследование показало, что позитивный эффект (снижение уровня тревожности) всего нескольких месяцев медитации длится более трех лет [12].

Помните Арджуна, крутого основателя технологической компании, о котором мы говорили в начале главы? Он хотел избежать перегорания и радоваться жизни. В ту ночь, перед тем как наш разговор подошел к концу (примерно в 4:30 утра) и его водитель отвез меня обратно в аэропорт, я обучил его именно этой практике. Через два дня он прислал электронное письмо:

Привет!

Хочу еще раз поблагодарить за то, что прилетел. Наш разговор многое значит для меня, и спасибо, что сразу же согласился и смог уделить мне время. Надеюсь, мы еще поработаем вместе. Мне бы хотелось поделиться небольшой победой. Сегодня, подъехав к дому, я попробовал сделать упражнение на освобождение от стресса, которому ты меня научил. Я посидел в машине несколько минут, прежде чем войти в дом. Закрыв глаза и стал повторять слово «освобождение». Наверное, максимум минут пять. Потом задал себе вопросы: «Как зайти в дом, оставив работу и бизнес за дверью? Как бы я встретился с женой, если бы был лучшим в мире мужем? Как бы я вел себя с дочерью, если бы осознавал, насколько важно для нее это общение со мной? Как бы я вел себя, если бы был полон энергии, как в лучшие дни?» Не помню все свои мысли, но я поставил себе цель — войти в дом, проявить всю свою любовь к жене и посвятить ей все свои силы. Я зашел в дом совершенно другим человеком, будто выиграл в лотерею. Зря ты не предупредил, к чему это приведет, потому что [жена] подумала, что я свихнулся. Но потом поняла, что я просто снова стал собой. Дочка тоже заметила. Мы чудесно провели вечер. Даже не знаю, как это описать. Но ты вернул мне семью. Сейчас они готовятся ко сну. А мне не терпелось написать тебе, как я благодарен. Впервые за долгое время я снова почувствовал себя живым. [Жена] говорит, ты рассказываешь о людях, которые обрели *силу намерения*. Теперь у тебя на один пример больше. Спасибо.

Подсказки

1. Что в течение дня вызывает у меня наибольшее напряжение...
2. Как я могу напоминать себе освобождаться от этого напряжения в течение дня...
3. Если бы я чувствовал себя более энергичным каждый день, то, скорее всего, я бы...
4. Когда я каждый день восстанавливаю силы с помощью этой практики, мне бы хотелось приступить к следующему занятию с чувством...

ПРАКТИКА ВТОРАЯ

РАДОВАТЬСЯ ЖИЗНИ

Большинство людей счастливы настолько, насколько они решили быть счастливыми.

Наше исследование показало, что радость играет важную роль в успехе результативных людей. Возможно, вы помните, что радость — одна из трех определяющих позитивных эмоций высокой результативности. (Остальные две — уверенность и полная включенность в момент, которую часто называют присутствием, потоком и осознанностью.)

Вот почему я рекомендую: если вы решили поставить себе одну цель, которая восстановит ваши жизненные силы и изменит вашу жизнь больше, чем какое-либо другое решение, пусть это будет цель *приносить радость* — себе и другим. Радость не только сделает вас высокорезультативным человеком, но и стимулирует все остальные позитивные эмоции, которых мы жаждем в жизни. Не могу даже придумать более важную эмоцию. Даже любовь без радости опустошает.

Позитивные эмоции в целом — один из лучших показателей хорошей жизни, то есть энергичности и высоких результатов. Чем больше позитивных эмоций, тем больше удовлетворения в браке, тем больше денег и тем лучше здоровье [13]. С позитивными эмоциями студенты лучше сдают экзамены [14], менеджеры принимают более эффективные решения и лучше работают со своими командами [15], врачи ставят более точные диагнозы [16], а люди в целом становятся добрее и больше склонны помогать другим [17]. Ученые даже выяснили, что позитивные эмоции стимулируют рост клеток, а негативные разрушают их [18].

Индикатор высокой результативности показывает, что люди, имеющие более высокий балл по результативности и успешные в течение более длительного периода, чем их коллеги, также более радостны и оптимистичны. Они испытывают меньше негативных эмоций.

Из интервью видно, что результативные люди с большой радостью говорят о своей профессии, карьере и отношениях. Конечно, им не всегда нравится тяжелый труд, который необходим, чтобы достичь совершенства, но они благодарны,

наслаждаются своим делом и окрылены возможностями. Оказывается, радость (больше, чем что-либо другое) придает им Энергию. Если вы радуетесь, ваш разум, тело и эмоциональное состояние испытывают подъем.

Вы наверняка слышали, что «80% успеха в том, чтобы появиться в нужное время в нужном месте». Но если вы хотите достичь высоких результатов, нужно появиться и *принести радость*.

Звучит замечательно, конечно, но что если у вас *нет* позитивных эмоций? Что если жизнь не приносит радость? Что если вас окружают негативные люди?

В таком случае лучше изменить эту ситуацию. Позитивные эмоции необходимы для высоких результатов. *А эмоциональный опыт зависит только от вас*. Вспомните урок из предыдущей главы: можно выбирать свои чувства (интерпретацию эмоций, которые вы переживаете), и чем чаще вы это практикуете, тем существеннее «перепрошиваете» свой эмоциональный опыт. Вы контролируете свои чувства. Это, вероятно, один из величайших даров человека.

Это не значит, что результативные люди *всегда* счастливы, безукоризненны и шикарны. Как и все остальные, они переживают негативные эмоции. Но лучше справляются с ними и, главное, осознанно направляют свои мысли и поведение к позитивным эмоциям. То есть результативные люди *силой воли* приводят себя в позитивное состояние. Как спортсмены проделывают определенные вещи, чтобы войти в «зону», результативные люди осознанно культивируют чувство радости.

Чтобы понять, как они это делают, я попросил произвольно выбранную группу людей с высокими результатами по НРІ описать, как они генерируют позитивные эмоции и чувства. Что именно приносит радость в их жизнь (а что не приносит)? Какие привычки, если таковые есть, они сознательно практикуют, чтобы оставаться в приподнятом настроении долгое время? Их ответы показали, что результативные люди склонны следовать одним и тем же привычкам каждый день. Вот что они делают.

1. Заряжаются эмоциями, которые хотят ощутить, перед важными событиями (или в течение дня). Они размышляют, что хотят чувствовать, задают себе вопросы или практикуют визуализацию, которая генерирует эти чувства. (Это перекликается с принципом сосредоточенности на чувствах из предыдущей главы.)
2. Предвидят позитивные результаты своих действий. Оптимистичны и искренне верят, что их усилия будут вознаграждены.
3. Представляют вероятные стрессовые ситуации и оптимальный способ справиться с ними. Они ожидают позитивных результатов, но при этом реалистично оценивают все подводные камни и готовятся к трудностям.
4. Стремятся каждый день испытывать признательность, удивление, видеть чудо и принимать вызов своим способностям.
5. Взаимодействуют с другими так, чтобы получить положительные эмоции и позитивный опыт. Один респондент сказал, что они «сознательно распространяют добро».
6. Регулярно размышляют о том, за что они благодарны.

Если делать эти шесть вещей осознанно и последовательно, вы почувствуете огромную радость. Я знаю это по своему опыту.

Как вернуться к жизни

В 2011 году я проводил отпуск с друзьями в пустыне и разбил квадроцикл, гоняя по берегу на скорости сорок миль в час. Я сломал запястье, вывихнул бедро, сломал пару ребер, и позже у меня нашли посттравматический синдром в результате черепно-мозговой травмы. Я написал об этом во введении к моей книге *The Charge Activating*¹, так что избавлю вас от

подробностей. Скажу только, что мне пришлось нелегко. Травма повлияла на мою способность к концентрации, эмоциональный контроль, абстрактное мышление, память и координацию. В течение недель я плыл по течению, как жертва обстоятельств, и отдался во власть эмоций. Я плохо справлялся с повседневными трудностями, потому что (если быть честным) не слишком старался. Меня настолько занимало физическое восстановление, что я начисто проигнорировал необходимость «отремонтировать» свои мысли, которые тоже пострадали из-за травмы мозга. Я раздражался на свою команду, почти не разговаривал с женой, не думал о будущем и в целом пребывал в ужасном расположении духа.

Но однажды, изучив результаты наших исследований о результативных людях, я осознал, что уже давно не практикую свои утренние привычки. Я также понял, что если не придумаю новые ментальные триггеры, чтобы активировать позитивные эмоции и опыт, травма мозга овладеет мной окончательно и моим стандартным образом жизни станет инстинктивная бездумная реакция и вечные мучения.

Каждое утро в душе я задавал себе три вопроса, чтобы настроить мозг на позитивную работу в течение дня.

- Чему я могу сегодня порадоваться?
- Что или кто может подставить мне подножку или стать причиной стресса и как я могу отреагировать в позитивном ключе оптимальным способом?
- Кого я могу удивить сегодня благодарностью, подарком или похвалой?

Первый вопрос особенный, потому что многие результативные люди рассказывали, что предвкушение не менее сладостно, чем само радостное событие. Ученые подтверждают это: предвкушение не менее эффективно способствует выработке гормона дофамина, который делает вас счастливым, чем само позитивное событие [\[19\]](#).

Конечно, временами я стоял в душе и не мог вспомнить ничего радостного. Тогда я спрашивал себя: «Что можно придумать или сделать сегодня, чтобы порадоваться?»

Второй вопрос я выбрал, чтобы практиковать привычку результативных людей — представлять вероятные стрессовые ситуации и думать, как их преодолеть. Обычно я задаю этот вопрос вслух, от второго лица, и отвечаю тоже вслух. То есть я стою под душем и говорю себе: «Брендон, что может вызвать у тебя стресс сегодня и как справиться с этим?» Или: «Брендон, когда произойдет X, подумай об Y и сделай Z». Можно даже представить, как я решаю проблему, и описать, что я при этом чувствую: «Вот Брендон на встрече, немного нервничает. Его сердце бьется слишком быстро, потому что он забывает глубоко дышать и думает только о себе. Ему нужно расслабиться прямо сейчас, вернуть ощущение присутствия, задавать людям вопросы и стараться помочь».

Странное зрелище, не так ли? Каждое утро я стою под струями воды, обдумываю стрессовые ситуации и разговариваю сам с собой. Однако это намного эффективнее, чем говорить от первого лица [\[20\]](#), поскольку позволяет взглянуть на себя со стороны. Я называю это *самокоучингом*, так как вы дистанцируетесь и наставляете себя, как наставляли бы друга, как справиться с непростыми обстоятельствами. Многие результативные люди делают это.

Этот процесс схож с тем, что психологи называют «когнитивной диффузией» — экстернализацией и «диффузией» сложных эмоций или ситуаций. К примеру, человек, страдающий тревожностью, может дать своей тревоге имя (допустим, Зануда Дейв) и, вместо того чтобы считать проблемой самого себя, видеть внешнего врага. Это позволяет пациенту оторваться от проблемы. Теперь он слышит, как внешняя проблема стучится в дверь, и решает, открывать или нет.

Третий вопрос я добавил, чтобы каждый день предвкушать позитивные результаты своих действий. Я знал, что если смогу удивлять других комплиментами и благодарностями, то сам

буду чувствовать себя в два раза счастливее: достаточно подумать, кого я мог бы похвалить, как меня накрывает волной благодарности, а вторая волна обрушивается на меня, когда я действительно говорю спасибо этому человеку. Этот вопрос также помогает мне приносить в каждый мой день признательность, удивление, ощущение чуда и вызов своим способностям.

Обдумывая эти три вопроса по утрам, я начинаю день с энтузиазмом, готовый смело встретить все трудности и вызовы и радуясь возможности заинтересовать людей и отблагодарить их.

Эта простая утренняя практика может породить предвкушение, надежду, любопытство и оптимизм — все позитивные эмоции, которые, как доказывают исследования, способствуют счастью и благотворно влияют на здоровье: снижают уровень кортизола, ослабляют стресс и продлевают жизнь [\[21\]](#).

Новые ментальные триггеры

Все результативные люди, с которыми я беседовал, рассказывали, как они контролируют свои мысли и направляют их к позитивным установкам. Они не ждут, что счастье упадет им на голову; *они сами его куют*.

Когда я восстанавливался после травмы мозга, я решил придумать для себя ряд стимулов, или триггеров, которые напоминали бы мне общаться с прицелом на положительные эмоции и позитивный опыт.

1. Первым был «триггер уведомления». Я настроил оповещение с текстом «приноси радость» в своем мобильном телефоне с частотой три раза в день. К примеру, я сидел на собрании, разговаривал по телефону или писал электронное письмо, и совершенно неожиданно мой телефон принимался вибрировать, звенеть и показывал эти слова на экране.

(Как вы знаете из главы, посвященной пониманию, я записываю в телефон и другие фразы, чтобы напомнить себе, кем я хочу быть и как я хочу общаться с людьми.) Когда мобильник вибрирует, вы смотрите на него, не так ли? Посреди дня, когда я машинально выполнял упражнения по восстановлению после аварии, дз-з-зынь — телефон напоминал мне, что я решил *радоваться* каждому мгновению. На протяжении многих лет это стимулирует мое сознание и подсознание привносить позитивные чувства в повседневную жизнь.

2. Второй триггер — «порог». Каждый раз, переступая порог комнаты, я говорю себе: «Я найду там что-то хорошее. Я вхожу сюда как счастливый человек, готовый принести людям благо». Эта практика помогает сосредоточиться, искать в людях хорошее и настроиться на то, чтобы помочь им. Какую позитивную фразу вы могли бы повторять себе, переступая через порог?
3. Третий триггер я назвал «ожиданием». Стоя в очереди в магазине, я задаю себе вопрос: «Какой уровень присутствия и активности я ощущаю сейчас по шкале от 1 до 10?» Задавая себе этот вопрос, я проверяю свое эмоциональное состояние, оцениваю его и решаю, соответствует ли оно тому, как я хочу себя чувствовать и как хочу прожить жизнь. Зачастую, когда я чувствую себя на пять баллов или ниже, мой разум «встает по стойке смирно» и говорит: «Слушай, тебе повезло, что ты вообще жив. Взбодрись-ка и наслаждайся жизнью!» Иногда чувство вины за то, что я не чувствую себя достаточно активным, может мотивировать меня сделать усилие.
4. Четвертый триггер — «прикосновение». При каждом знакомстве я обнимаюсь с человеком. Не потому, что для меня это естественно, — это не так. Я придумал себе этот триггер, потому что множество исследований

доказали: прикосновение играет критически важную роль для благополучия и счастья [\[22\]](#).

5. Пятый триггер — «дар». Когда происходит что-то позитивное, я говорю: «Это просто подарок!» Я делаю это потому, что многие результативные люди испытывают священное благоговение перед каждым днем жизни. Иногда причиной тому религиозные чувства: они радуются, потому что Господь благословил их. Иногда это благоговейный трепет и восхищение нашим прекрасным миром. Иногда они называют эти подарки судьбы «незаслуженной благодарностью»: они считают, что им дано слишком много, и чувствуют огромную ответственность и стремление *заслужить эти благословения*, проявляя щедрость и отдавая сторицей. В любом случае они принимают свою жизнь и благословения как дар. (Некоторые ученые называли нашу способность вкладывать элемент сакральности в общение и повседневные занятия еще одной формой человеческого интеллекта — а именно духовным интеллектом [\[23\]](#).) Так что если удалось заключить сделку, или кто-то узнал хорошие новости о любимом человеке, или происходит неожиданно что-то позитивное, я обязательно скажу: «Какой подарок судьбы!»
6. Шестой триггер — «стресс». Из-за травмы мозга я стал постоянно спешить и все время был на грани паники. Но в один прекрасный день я решил, что спешка и стресс больше не будут частью моей жизни. Стресс мы создаем себе сами, так что я решил прикрыть лавочку. Я всегда верил, что мы можем осознанно выбирать внутреннее спокойствие и радость даже посреди хаоса, и решил поступать именно так. Каждый раз, когда мне казалось, что ситуация выходит из-под контроля, я вставал, делал десять глубоких вдохов и задавал себе вопрос: «На какой позитивной идее я могу сейчас сосредоточиться и какой правильный шаг

предпринять?» Со временем эта практика нивелировала все ощущения стресса и спешки, вызванные травмой.

Помимо отслеживания триггеров я стал вести дневник по вечерам и записываю по три вещи, которые вызвали у меня положительные эмоции в течение дня. Затем я закрываю глаза на несколько мгновений и стараюсь *пережить* их снова. Я возвращаюсь к этим ситуациям. Вижу, что видел тогда, слышу, что слышал тогда, чувствую то, что чувствовал тогда. Зачастую я осмысливаю их с еще большим вниманием и усердием, чем когда они происходили. Я громче смеюсь. Сердце бьется чаще. Я больше плачу. Чувствую еще больше благоговения, удовлетворения, благодарности, значимости и осмысленности.

Кроме того, я делаю записи в дневнике по воскресеньям. Вспоминаю приятные моменты прошедшей недели и переживаю их заново, испытывая не меньшую эмоциональную вовлеченность. Если я могу закрыть глаза на пять минут и в течение этого времени обдумать список всего, за что я благодарен, это значит, что я был внимателен в течение недели.

Конечно, благодарность — прародительница всех позитивных эмоций. И один из основных объектов исследования позитивной психологии, потому что приносит реальный *результат*. Вероятно, нет более действенного способа увеличить уровень счастья, чем практика благодарности [\[24\]](#).

Благодарность — золотая оправа для смысла жизни.

Все эти практики помогли мне поставить радость на первый план, пока я восстанавливался после черепно-мозговой травмы.

Я знаю многих результативных людей, которые выбрали схожие принципы и триггеры, чтобы вернуть здоровье. Когда я поведал об этом Арджуну (титану IT, о котором я рассказывал в [начале главы](#)), оказалось, что он никогда в жизни не пользовался *ни одним* триггером, стимулирующим позитивные эмоции. По его словам, «ему удавалось вполне эффективно реагировать на все, что преподносила жизнь, сохраняя

хладнокровие и присутствие». Однако он осознал, что даже если эффективно *реагировать* на жизнь, это все равно ограничивает твои возможности. Если нет целеустремленности, намерения и обдуманых напоминаний, чтобы *генерировать* радость, то вы никогда не вкусите жизнь во всем ее великолепии.

Трех-четырёх новых триггеров оказалось достаточно, чтобы жизнь Арджуна полностью переменилась. У него было два любимых триггера. Во-первых, каждый раз, когда он чувствовал стресс и был один, он вставал, делать десять глубоких вдохов и задавал себе вопрос: «Как бы я поступил в идеале?» Во-вторых, когда жена называла его по имени, он говорил себе: «Ты живешь ради этой женщины. Сделай ее счастливой».

Его стремление к хорошему настроению и энергичности ради других людей, безусловно, достойно подражания. Если вы постоянно спешите, волнуетесь, испытываете стресс и колоссальную занятость, то чему вы можете научить окружающих? Если вы не хотите принести в жизнь больше осознанности и радости ради собственного развития, то сделайте это для тех, кто вас окружает, кто может пострадать от вашей бесконтрольной эмоциональной инфекции.

Результативные люди культивируют радость своим мировоззрением, вниманием к определенным вещам, вовлеченностью в повседневные занятия и размышлениями. Это осознанный выбор. Они меняют свои склонности и поведение, чтобы генерировать ощущение радости. Это оживляет их, придает сил и энергии, а также благотворно влияет на других людей. Итак, пора проснуться и возродиться к новой жизни.

Подсказки

1. Три вопроса, которые я могу задавать себе каждое утро, чтобы стимулировать позитивные эмоции на весь день...
2. Несколько новых триггеров, которым я буду следовать (см. [мои примеры про уведомления, переступание порога и ожидание в очереди](#))...

3. Новая привычка, которая позволит вспоминать и заново переживать позитивные моменты дня...

ПРАКТИКА ТРЕТЬЯ

УКРЕПИТЬ ЗДОРОВЬЕ

Возможно, вы не чувствуете себя физически сильным и жизнестойким, но, если вы взрослый человек средней комплекции, ваша скромная оболочка содержит не менее 7×10^{18} джоулей потенциальной энергии – это равноценно взрыву тридцати крупных водородных бомб, – при условии, что вы знаете, как высвободить эту энергию и поставите себе подобную цель.

Билл Брайсон

Прежде чем написать эту главу, я встал из-за компьютера, зашел на кухню, выпил стакан воды, спустился вниз, сел на три минуты на велотренажер и проехал изматывающий спринт, затем еще пару минут делал растяжку по виньяса-флоу-йоге. Затем поднялся в кабинет, сел, закрыл глаза и сделал упражнение *сбросить напряжение, поставить цель*. Если бы вы видели меня «за кулисами» моих семинаров, картина была бы схожей: заряжаю энергией свое тело и готовлю разум для служения людям. Я научился этому принципу у результативных людей, которые, как я заметил, всегда повышают заряд энергии физическими и дыхательными упражнениями. Я заметил, что они правильно питаются и чаще занимаются спортом, чем остальные, и стал брать с них пример.

Так было не всегда. К тридцати годам мое здоровье оставляло желать лучшего. Я работал консультантом от двенадцати до шестнадцати часов в день. В основном моя работа заключалась в том, чтобы делать презентации и учебные программы, сидя перед экраном компьютера. Из-за старых травм обострились боли в спине, и я уже не мог работать столько, сколько хотел. Вскоре я попался в ловушку, которая

ждет многих из нас: перестал заботиться о себе. Плохо спал, ел вредные продукты и редко занимался спортом. Я заметил, что моя продуктивность на работе и жизнь в целом страдали из-за этого, но было нелегко разорвать цикл, потому что я пичкал себя рассказами о том, как сложно вести здоровый образ жизни.

Здоровье страдает не потому, что люди не знают, как стать здоровыми. Все мы знаем, что делать, чтобы повысить физическую энергию, потому что сейчас это уже общеизвестная истина: *упражнения* — чаще занимайся спортом; *питание* — ешь полезные продукты; *сон* — старайся спать по семь-восемь часов в день. Не поспоришь?

К сожалению, многие все-таки спорят. Придумывают массу бессмысленных оправданий для нездоровых привычек. Зачастую целеустремленные люди объясняют низкую физическую энергию «врожденным свойством» или жесткими сроками, характерными для их отрасли, культурой компании или личными обязательствами.

Я был таким же. Я повторял гладкие, но совершенно не убедительные слова.

«Все в моей отрасли работают много, так что приходится чем-то жертвовать»

И чем я пожертвовал? Здоровьем. Конечно, когда я говорил «моя отрасль», я путал отраслевые нормы с пятью безумными упрямыми, с которыми я работал и которые тоже игнорировали свое здоровье и семьи. К счастью, в то время я работал в глобальной компании и заметил, что многие мои коллеги не жаловались на здоровье. Очевидно, некоторые знали, как оставаться физически здоровым и выполнять ту же работу, что и я. По сути, я заметил, что многие люди даже на более высоких должностях лучше заботятся о себе, больше наслаждаются жизнью и добиваются даже лучших результатов, чем я.

«Что ж, я добился успеха, хотя сплю по пять часов в сутки, так что сон — не главный фактор для меня»

Я повторял себе это и, как вы понимаете, пришел к следующему логическому выводу: представьте, чего я смог бы достичь, если бы спал на два часа дольше. Нехватка сна никак не связана с моим успехом. Не это дает мне преимущество. Я был молод и глуп. Я стал искать способ урезать количество сна, чтобы обходиться меньшим. К счастью, я не смог игнорировать пятьдесят лет исследований в области сна, результаты которых гласили, что полноценный сон (примерно семь-восемь часов практически для всех взрослых) повышает когнитивные показатели, снижает стресс, повышает удовлетворенность жизнью, улучшает здоровье, продуктивность, доход и сокращает количество конфликтов. Опубликованные исследования доказывали, что нехватка сна приводит к психическим отклонениям, ожирению, сердечно-сосудистым заболеваниям, инсульту — список можно продолжить [\[25\]](#).

«Я займусь своим здоровьем и счастьем месяца через три. Пока я занят»

Тот, кто говорит это, испытывает хроническую усталость — он говорит про три месяца, но на самом деле пройдут *годы*, прежде чем он отдохнет и снова почувствует себя человеком. Я тоже когда-то был таким. Я осознал, что наши повседневные занятия — даже во время аврала — склонны формировать привычки, от которых крайне сложно избавиться.

«Просто я так устроен»

Свое физическое состояние я объяснял биологическими или генетическими аргументами, врожденной аномалией позвоночника и аварией. Однако это обоснование тоже не выдержало критики. Безусловно, семейный анамнез имеет значение, конкретные наследственные факторы вызывают или

могут вызвать те или иные болезни — особенно рак, сердечно-сосудистые заболевания, диабет, аутоиммунные расстройства и психические отклонения. Однако не нужно днями и ночами рассматривать фотографии «до и после» в Instagram, чтобы понять, что мы способны значительно улучшить свое здоровье и контролировать его. Наши повседневные привычки и окружающая среда могут активировать или не активировать генетическую предрасположенность [26]. И в любой области исследований физическая инертность служит одной из основных виновниц ухудшения здоровья.

«У меня нет времени для X»

В данном случае X — спорт, правильное питание или медитация. Однако оказывается, что ни одно из этих занятий *не крадет* ваше время. По сути, они, наоборот, экономят время, делая вас более энергичными и продуктивными. Если вы внимательны, сообразительны, энергичны и добиваетесь более высокого результата, потому что нашли время для спорта и здорового питания, значит, спорт и правильное питание не были ошибкой.

Я делюсь этим, потому что знаю — я не единственная жертва таких заблуждений. Вы когда-нибудь говорили себе такие слова? Какими еще баснями вы тешите себя, чтобы и дальше оправдывать ошибочные решения относительно собственного здоровья? Сложные вопросы, понимаю, но над ними стоит задуматься. И давайте измерим ваше физическое здоровье прямо сейчас. Как бы вы оценили его по шкале от 1 до 10, где 1 означает, что вы «на последнем издыхании», а 10 — что вы почти постоянно энергичны и полны сил? Какое число вы назовете?

Если вы не чувствуете себя на семь баллов и выше, то, вероятно, этот раздел книги — самый важный раздел для вас. Можно быстро получить удивительные результаты в плане психологической и эмоциональной энергии, просто лучше заботясь о физическом благополучии. Это необходимо. Восприятие мира зависит от вашего настроения и физической

энергии. Все кажется ужасным, если вы чувствуете себя ужасно, и прекрасным, когда чувствуете себя прекрасно. Мы хотим, чтобы вы чувствовали себя прекрасно.

Займитесь спортом прямо сейчас

Если вы честны с собой, то знаете, что результаты исследований однозначны: *нужно заниматься спортом*. Много. Особенно если вас заботит психологическое здоровье. Спорт повышает выработку нейротрофического фактора мозга (BDNF). Он улучшает работу мозга и стимулирует развитие нейронов в гиппокампе и других областях мозга, повышая пластичность и способность быстро учиться и больше запоминать [\[27\]](#). Это крайне важный момент, который многие упускают из виду: спорт улучшает обучаемость. Спорт также снижает уровень стресса, который пагубно отражается на умственном потенциале [\[28\]](#). Стресс снижает BDNF и общую когнитивную функцию, а спорт — лучшая возможность сбросить львиную долю этого стресса.

Поскольку спорт повышает энергию, он также позволяет быстрее и эффективнее выполнять повседневные задачи. Он форсирует рабочую память, повышает настроение, продлевает концентрацию внимания, делает вас более наблюдательным и зорким, — все это, в свою очередь, повышает результативность [\[29\]](#).

Итак, если ваша работа или образ жизни требует быстрой обучаемости, умения справляться со стрессом, быть наблюдательным, внимательным, запоминать важную информацию и поддерживать позитивный настрой, то вы обязаны серьезно отнестись к занятиям спортом.

Если вас заботит, какой вклад вы вносите в мир, то вас должно заботить и собственное здоровье. Это не значит, что нужно убиваться на беговой дорожке; практически все

перечисленные позитивные эффекты проявляются уже благодаря умеренным тренировкам. Вам нужно заниматься спортом всего несколько раз в неделю и выстроить оптимальный план тренировок. Уже через *шесть недель* тренировок возрастают выработка дофамина и восприимчивость мозга, что повышает настроение и умственный потенциал. Растет и уровень норэпинефрина, что помогает делать меньше ошибок в задачах, связанных с активной работой мозга [30]. Помните, энергия может быть физической, эмоциональной и психологической, и спорт увеличивает их все.

Одно из удивительных открытий наших исследований по каждой группе в двадцать тысяч результативных респондентов показывает, что лучшие 5% результативных людей на 40% чаще занимаются спортом (как минимум три дня в неделю), чем 95% остальных респондентов. Очевидно, если вы хотите войти в высшую касту успешных людей, пора серьезно отнестись к тренировкам.

А если у вас есть дети, отнеситесь к спорту в два раза серьезнее. Важно подавать детям пример, чтобы они заботились о своем здоровье. Здоровые дети более внимательны, чем остальные, и спорт значительно влияет на их IQ и оценки в долгосрочной перспективе [31].

А если *вы* уже не ребенок — если вы относитесь к более взрослой демографической категории, — то упражнения значат для вас *все*. Доказано, что они не менее эффективны в борьбе с депрессией, чем медицинские препараты (хотя не могут их заменить). Люди, которые чаще занимаются спортом, меньше страдают от депрессии, вероятно, потому, что спорт увеличивает выработку дофамина в головном мозге [32]. Тренировки также повышают уровень серотонина и улучшают сон, что, в свою очередь, тоже повышает выработку серотонина [33]. (Большинство антидепрессантов увеличивают активность серотонина, поэтому многие исследователи рекомендуют депрессивным пациентам заниматься спортом независимо от того, принимают они медикаменты или нет [34].)

Упражнения также облегчают боль (почти так же успешно, как марихуана) и снижают уровень тревожности — а это серьезные проблемы для людей в возрасте [\[35\]](#).

Уверен, все вы согласны, что в наши дни уровень стресса растет. Стресс повсюду. Лучший способ справиться с этой угрозой — увеличить количество позитивных эмоций (намеренно привлекая больше радости в жизнь) и сбросить напряжение с помощью физических упражнений. Обещаю, что, если спорт станет важной частью вашей жизни, многие другие вещи волшебным образом встанут на свои места.

Как только наладите спортивный график упражнений, беритесь за питание. В Соединенных Штатах 60% взрослого населения страдает избыточным весом или ожирением, и нельзя винить в этом только нехватку физических упражнений. В основном это вызвано перееданием [\[36\]](#). Люди просто слишком много едят, и это наносит колоссальный вред здоровью и результативности. Исследователи выяснили, что переедание похоже на зависимость и может быть результатом неправильной работы головного мозга. Также исследователи пришли к выводу, что переедание — результат неверных решений, когда мы намеренно выбираем кратковременное удовлетворение, а не долгосрочное здоровье [\[37\]](#).

Специалисты по здоровому питанию называют одно первостепенное правило: нужно различать, когда вы едите, потому что голодны, а когда — просто чтобы заесть плохое настроение. Не используйте еду как способ перекрыть негативные эмоции. Если настроение ужасное, *двигайтесь*. Сходите погулять и измените эмоциональное состояние, *перед тем* как поесть. Это не всегда легко, я знаю. Но это определенно стоит ваших усилий, потому что если вы измените свое самочувствие перед едой, то выберете более полезные продукты. И это главное. Оказывается, то, что вы едите, прогнозирует здоровье и продуктивность точно так же, как тренировки. «Питайся правильно, будь в хорошем настроении, работай эффективно» — азбучная истина. И не только на индивидуальном уровне. Доступ к правильному питанию

оказывает значительное позитивное воздействие на макроэкономику целых стран [38]. Особенно это заметно у детей: когнитивные достижения и успех в школе напрямую связаны с правильным питанием [39].

Наверняка вы уже знаете, что нужно правильно питаться, так что я призываю вас *начать*. Я также рекомендую обратиться к диетологу, который проверит вас на наличие пищевой аллергии (частая причина истощения энергии) и составит оптимальную диету для высоких результатов на работе и в жизни.

С чего начать

Лично обучив множество людей, стремящихся повысить свою энергию, я понял, что для улучшения здоровья следует начать с графика регулярных тренировок, особенно если ваше физическое состояние в целом неплохое. Когда люди занимаются спортом, они больше заботятся о своем питании и сне.

Я также обнаружил, что тем, кто не может похвастаться здоровьем, лучше начать с привычек правильного питания, так будет легче заняться спортом. Зачастую легче похудеть, если изменить питание, чем если ходить в спортзал по три раза в неделю. Спортзал — нечто новое, а еда — нет. Изменить рацион проще, чем привить человеку совершенно новую привычку регулярно тренироваться.

Конечно, проконсультируйтесь с вашим врачом, прежде чем вносить какие-либо изменения, касающиеся физического состояния. Вы должны знать, что хороший врач всегда рекомендует полноценный сон, здоровое питание и занятия спортом. Если медик не расспрашивает о вашем образе жизни и не дает рекомендации по конкретной диете, упражнениям и полноценному сну, необходимым для вашего здоровья, предлагаю узнать мнение других специалистов.

Я также рекомендую оглядеться вокруг и общаться с теми людьми, которые следят за своим здоровьем. Если вы работаете в компании, которая не поощряет спорт и различные формы

благополучия — безопасность, здоровье, счастье и самореализацию, — это должно настораживать. Компании, которые не заботятся о благополучии своих сотрудников, работают хуже конкурентов [\[40\]](#), однако больше половины американцев, по их словам, трудятся именно в таких компаниях, и каждый третий человек говорит, что испытывает хронический стресс на работе. Всего 41% опрошенных сообщили, что их работодатели помогают сотрудникам развиваться и поддерживать здоровый образ жизни [\[41\]](#). Очевидно, что каждому из нас придется самостоятельно контролировать свое благополучие и здоровье, потому что никто не сделает этого вместо нас.

Работая с управленцами, я всегда придерживаюсь жесткой позиции: если организация, где вы работаете целую неделю, не поощряет благополучие, то либо выступайте с соответствующей инициативой, либо ищите новое место работы. Если, конечно, хотите работать с результативными людьми и стать одним из них.

На своих семинарах я призываю людей посвятить следующие двенадцать месяцев тому, чтобы привести себя в максимально хорошую физическую форму. Удивительно, сколько людей никогда этим не занимались. Если вы готовы, вот что можно сделать для начала.

- Начните с того, что вам уже известно. Если вы честны с собой, то, скорее всего, точно знаете, что нужно делать — чаще тренироваться, есть больше растительной пищи или высыпаться. Осталось только поставить себе цель и выработать привычку.
- Вы должны уже досконально знать все особенности вашего организма. Сходите к своему лечащему врачу и попросите провести полное обследование. Объясните ему, что за ближайшие двенадцать месяцев хотите максимально привести свое здоровье в порядок и хотели бы сдать все необходимые анализы, которые помогут оценить ваше состояние. Врач поможет

рассчитать индекс массы тела и факторы риска по различным тестам. Нужен не стандартный медицинский осмотр, а всесторонняя диагностика здоровья. Если вы посвятите себя чему-то в течение года, пусть это будет здоровье. Рекомендую найти место, где проводят все лабораторные анализы, рентген грудной клетки, прививки, скрининг рака и сканирование мозга.

- Помимо этого, предлагаю найти лучшего спортивного врача в вашем городе. Того, кто работает с профессиональными спортсменами. Спортивные врачи зачастую предлагают совершенно другой подход к укреплению здоровья.
- Если вы не знаете, как правильно питаться, найдите диетолога, который поможет составить персональный план питания. Обязательно проверьтесь на пищевую аллергию и попросите четко объяснить, что нужно есть, в каком количестве и когда. Один визит к хорошему диетологу может навсегда изменить вашу жизнь.
- Приучите себя спать по восемь часов. Я говорю «приучите», потому что большинство не может проспать всю ночь — не из-за биологических особенностей, а из-за отсутствия подготовки ко сну. Попробуйте следующее: не смотрите на экраны за час до сна; поддерживайте ночью двадцатиградусную температуру в спальне; закройте окна и опустите шторы, чтобы в комнате было темно и тихо. Если проснетесь посреди ночи, не вставайте и не проверяйте мобильник. Продолжайте лежать. Приучите свое тело лежать в кровати в течение восьми часов, несмотря ни на что. Подробнее о других хитростях для здорового сна можно прочитать в книге «Революция сна»² моей хорошей подруги Арианны Хаффингтон.
- Найдите личного тренера. Если оптимальное здоровье стало приоритетом вашей жизни, ни при каких обстоятельствах не пытайтесь оптимизировать его без

- помощи тренера. Да, можно смотреть видеотренировки дома, но отчетность перед тренером пойдет вам на пользу. Если вы не можете позволить себе тренера, то найдите друга, находящегося в отличной физической форме, и спросите, нельзя ли тренироваться вместе с ним. И держите свое эго на коротком поводке: то, что вы не поспеваете за ним, еще не значит, что вам вообще не нужно *заниматься* спортом. Составьте график регулярных тренировок и занимайтесь в группе.
- Если вам нужен простой начальный план и ваш врач одобрит его, рекомендую начать с тренировок два по два. Это две двадцатиминутные силовые тренировки в неделю и две двадцатиминутные кардиотренировки в неделю. Каждый раз выкладывайтесь на 75% — то есть интенсивность тренировок должна быть выше среднего уровня. Это всего четыре интенсивных захода в неделю. В оставшиеся три дня можно гулять быстрым шагом от двадцати до сорока пяти минут. Проконсультируйтесь с врачом, чтобы проверить, насколько это вам подходит. Подойдите к задаче со всей ответственностью. Не нужно выкладываться на 75%, если вы только что встали с дивана. Иначе вы навредите себе или вам будет настолько тяжело, что вы решите — тренировки не для вас. А это совершенно не тот результат.
 - Наконец, *растяжка*. Всего пять-десять минут легкой растяжки или йоги каждое утро и вечер сделают вас намного гибче и подвижнее. Это поможет расслабиться и сбросить значительную долю напряжения.

Подсказки

1. На этом жизненном этапе я хотел бы всерьез заняться своим здоровьем, потому что...
2. Если бы я захотел максимально улучшить свою физическую форму, от каких трех привычек я бы отказался в первую очередь...

3. Какие новые привычки мне нужны...
4. Еженедельный график тренировок, которому я действительно мог бы следовать, чтобы улучшить свое здоровье...

ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПОДХОД

Великие усилия требуются, чтобы остановить увядание и возродить дух.

Гораций

Энергия критически важна для результативных людей. Можно жестко следовать всем остальным привычкам, но, если вы не овладеете этой, не будет никакой *радости*. Никто не хочет чувствовать себя растерянным, тонуть в негативных эмоциях или быть истощенным физически. К счастью, обычно подобные состояния — результат плохих решений, а не плохой генетики. При желании общий уровень энергии можно оптимизировать. И, возможно, это наш первейший долг, так как именно жизненные силы определяют, как мы работаем, любим, двигаемся, молимся, общаемся и руководим.

Пусть повышение энергии станет вашей обязанностью. Начните чаще избавляться от напряжения в теле и разуме в течение дня. Намеренно наполняйте повседневную жизнь радостью. И прямо сейчас примите решение, что в течение следующих двенадцати месяцев вы приведете себя в оптимальную физическую форму. Знаю, планка высока. Но если бы это было единственным решением, позаимствованным из моей книги, этого было бы достаточно, чтобы изменить вашу жизнь. Если год спустя я получу от вас электронное письмо со словами: «Брендон, из всех ваших рекомендаций я выбрал только одно — заняться своим здоровьем», это принесет мне неопишемую радость.

ПРИВЫЧКА № 3

ОБДУМЫВАТЬ НЕОБХОДИМОСТЬ

РАДИ КОГО ВЫ СТАРАЕТЕСЬ

ПУБЛИЧНО ЗАЯВИТЬ О ПРИЧИНАХ

СОВЕРШЕНСТВУЕМ КОМАНДУ

Лишь тот, кто вкладывает все силы и душу в свое дело, может стать истинным мастером. Следовательно, мастерство требует всего человека.

Альберт Эйнштейн

— Что еще я мог сделать?

Трое морских пехотинцев, между которыми сидел Исаак, кивают, пока официантка наливает кофе.

Я уточняю:

— У вас не было выбора?

Он смеется:

— Выбор всегда есть. На тот момент у меня было три варианта на выбор: наложить в штаны, сбежать или стать морским пехотинцем.

Я смеюсь громче всех за столом. Остальные привыкли к таким шуткам.

Я спрашиваю:

— Что вы сказали себе, когда побежали к месту взрыва?

Исаак был в пешем патруле, когда одна из машин отряда наехала на самодельное взрывное устройство. Взрыв сбил его с ног, он потерял сознание. Придя в себя, он увидел, что машина горит, вся в дыму, под вражеским обстрелом. И побежал туда.

— Просто не хочешь, чтобы кто-то из наших погиб. Только об этом и думаешь: о парнях.

Исаак смотрит в окно, все молчат. На мгновение они словно погрузились в собственные воспоминания.

— Иногда, — продолжает Исаак, — вся твоя сущность включается в одну секунду. Все это заняло не больше нескольких минут. По моим ощущениям, это был двухчасовой фильм. Будто вся твоя жизнь и все твои убеждения откликаются на одну-единственную нужду. — Он опускает взгляд на свое инвалидное кресло. — Конечно, все обернулось не так, как я думал. Какой от меня теперь толк? Все кончено.

Исаак никогда не будет ходить. Он герой — прикрыл своих и помог эвакуировать одного из выживших после взрыва. Его

подстрелили, когда они уже принесли раненого, одного из его близких друзей, в безопасное место.

Один из морских пехотинцев усмехается:

— Это еще не конец, друг. Ты поправишься. Все будет хорошо.

Исаак взрывается:

— Посмотри на меня! Я неспособен служить своей родине. Я даже о себе позаботиться не могу. Зачем мне жить?

Его друзья смотрят на меня.

— Вы правы, — говорю я. — Смысла нет, если вы не найдете его сами. Либо вы скажете миру: «Вот какой выход я нашел: сдаться». Либо вы покажете себе, своим товарищам и всему миру, что ничто не остановит вас в вашем стремлении служить.

Мои слова канули в пустоту. Исаак скрестил руки на груди.

— Не вижу смысла.

Один из его друзей наклоняется к нему.

— И никогда не увидишь. Если нет цели в жизни, друг, тебе конец. Но дело в том, что цель ты выбираешь сам. Никто не заставит тебя поправиться, если ты сам не решишь, что это тебе нужно. Все зависит от тебя. Один выбор превращает твою жизнь в мученье. Другой заставляет каждое утро вставать с постели.

Исаак бормочет:

— Зачем мне это? — и смолкает. Такая тишина никому не понравится; тяжело наблюдать, как человек стоит на краю, сомневается — сдаться или жить.

Он считает, что нет необходимости принимать решение прямо сейчас. Я вижу: его друзья расстроены. Морские пехотинцы не умеют мириться с неопределенностью. Наконец один из них придвигается близко к Исааку и смотрит ему прямо в глаза — напряженно, как умеют только военные.

— Затем, что, черт возьми, Исаак, выбора у тебя нет. Затем, что ты займешься своим восстановлением с тем же пылом, с каким тренировался, чтобы стать морским пехотинцем. Затем, что твоя семья рассчитывает на тебя! Затем, что

мы всегда поможем, но никаких оправданий и слышать не хотим. Затем, что судьба воина важнее его ран.

Делюсь этим рассказом, чтобы проиллюстрировать неприглядную истину: вы не обязаны ничего делать. Вы не обязаны достичь чего-то в жизни. Не обязаны вставать с кровати в тяжелые дни. Не обязаны развивать в себе лучшее. Не обязаны стремиться прожить выдающуюся жизнь. И все же некоторые считают, что это их долг. Почему?

Ответ объясняет один из мощнейших стимулов человеческой мотивации и совершенства: *необходимость достичь результата*.

Сможет ли Исаак улучшить свое физическое состояние? Во многом это зависит только от него. Врачи сказали, что у него есть шанс встать на ноги — если он будет трудиться. Нет гарантий, говорят они, но есть вероятность. Сможет ли он улучшить свое эмоциональное состояние? Опять же это зависит от него. Поддержки ему хватает. Но многие люди, которые нуждаются в поддержке и получают ее, отказываются от нее. Главное — решить, что тебе *необходимо* восстановиться. Нет необходимости — нет последовательных усилий.

Необходимость — эмоциональный стимул, который превращает высокие результаты из предпочитаемого варианта в *обязанность*. В отличие от более вялых, неубедительных желаний, когда вам *хочется* сделать что-то, необходимость *требует* от вас определенных действий. Когда чувствуешь необходимость, уже не сидишь и не мечтаешь, а встаешь и делаешь, потому что так надо. Выбора практически нет; ваше сердце, душа и ситуация призывают вас к действиям. Ты просто знаешь, что нужно что-то делать, а если не сделаешь, на сердце будет погано. Как будто недотягиваешь до собственных стандартов, не выполняешь свои обязательства, свой долг или предназначение. Необходимость вдохновляет мотивацию гораздо более высокого уровня, потому что ваша личность зависит от этого и нельзя терять ни секунды.

«Сердце и душа», «предназначение» — слишком возвышенно для вас? Но именно так результативные люди рассказывают о мотивации, которая обуславливает многие их действия. К примеру, я часто спрашиваю результативных людей, *почему* они так много работают и как им удается быть внимательными, сосредоточенными и ответственными. Вот их ответы:

- просто я такой человек;
- не могу представить для себя другого занятия;
- для этого я и родился.

Есть также чувство долга и ощущение срочности:

- люди нуждаются во мне прямо сейчас; они рассчитывают на меня;
- нельзя упускать такую возможность;
- если не сделаю этого сейчас, буду жалеть всю оставшуюся жизнь.

Они словно вторят Исааку, сказавшему: «Будто вся твоя жизнь и все твои убеждения откликаются на одну-единственную нужду».

Когда вы чувствуете крайнюю необходимость, вы согласны с этим утверждением: «Я чувствую сильный эмоциональный стимул и обязанность преуспеть, и это чувство заставляет меня работать больше, быть дисциплинированным, развиваться и расти».

Люди, которые согласны с этим утверждением, показывают высокий результат НРІ практически по каждой категории. Они также демонстрируют больше уверенности, счастья и успеха в течение более длительного периода, чем их коллеги. Если ощущение необходимости отсутствует, никакие тактика, инструмент и стратегия не помогут вам.

Если я чему-то и научился за годы исследований и работы с результативными людьми, так это тому, что невозможно стать выдающимся человеком, если не чувствуешь, что тебе абсолютно необходимо добиться совершенства. Нужно

выработать максимум эмоциональной вовлеченности в свое занятие и достичь того момента, когда успех (или любой результат, к которому вы стремитесь) — не просто случайность или привилегия, а глубочайшая необходимость. Эта глава посвящена тому, *как* это сделать.

ОСНОВЫ НЕОБХОДИМОСТИ

Необходимость — владычица и путеводитель природы.
Необходимость — предмет и изобретательность природы,
ее узда и извечный закон.

Леонардо да Винчи

Это факторы рабочей необходимости (которые я называю «четырьмя силами необходимости»): личность, одержимость, долг и срочность. Первые два — внутренние факторы. Остальные — в основном внешние. Каждый из них стимулирует мотивацию, но вместе они гарантируют высокие результаты.

Нюансы необходимости не всегда очевидны, так что уделим им пару минут, прежде чем перейти к рекомендациям. Наберитесь терпения, и вы сможете выявить важные области своей жизни, где необходимость может многое изменить.



ВНУТРЕННИЕ СИЛЫ

Чем бы я ни занимался в жизни, всем сердцем старался делать это хорошо; чему бы ни посвящал себя, посвящал полностью, без остатка.

Чарльз Диккенс

Вы замечали, что чувствуете себя виноватым, когда не соблюдаете свои ценности или недотягиваете до собственных стандартов? Допустим, вы считаете себя честным человеком, но слишком часто врете, ставите себе цели, но не выполняете их. И наоборот, вы хорошо себя чувствуете, когда поступаете правильно, выполняете свои обещания и осуществляете свои желания, не так ли? Такого рода разочарование и счастье я и называю *внутренними силами*.

Наше поведение обуславливают многие внутренние силы: наши ценности, ожидания, мечты, цели, потребность в безопасности, принадлежности, соответствии и росте. Эти силы представляют собой внутреннюю систему управления, которая призывает вас оставаться «тем, кто вы есть» и развивать в себе лучшие качества. Они формируют и переделывают вашу личность и поведение в течение жизни.

Мы обнаружили, что две конкретные внутренние силы — личные стандарты совершенства и одержимость своим занятием — особенно эффективно определяют способность быть успешным в долгосрочной перспективе.

Высокие личные стандарты и стремление к совершенству

Качество жизни пропорционально стремлению к совершенству, независимо от области деятельности.

Винс Ломбарди

Разумеется, результативные люди придерживаются высоких стандартов. В частности, для них крайне важно хорошо выполнять любые задачи, которые они считают важными для своей личности. Даже если не они выбирают эти задачи. Даже если эти задачи им не по душе. Их натура заставляет их

добиваться высокого результата [1]. Допустим, спортсмен не в восторге от тренировки, которую предложил тренер, но он все равно тренируется, потому что считает себя одним из лучших атлетов, который сделает все необходимое, чтобы стать еще лучше. Исследователи также обнаружили, что люди добиваются высоких результатов не потому, что занимаются делом, которое приносит им удовлетворение, а потому, что ставят себе амбициозные цели, которые имеют личностное значение [2]. Удовлетворенность — не причина выдающихся результатов; причина в самом результате. Когда мы занимаемся тем, что согласовывается с нашей личностью, мы больше мотивированы и имеем больше шансов блестяще справиться с работой.

Естественно, все мы хотим добиться блестящих результатов по тем задачам, которые важны для нас.

Но результативные люди больше стремятся к совершенству и, следовательно, вкладывают больше усилий в свои занятия, чем остальные.

Откуда мы знаем, что они больше стремятся к совершенству? Они чаще анализируют свое поведение и рабочие цели. Результативные люди не просто знают, что у них высокие стандарты, и хотят совершенствоваться; они по несколько раз в день проверяют, соответствуют ли этим стандартам. Именно такой самоанализ помогает им преуспеть. Проведя сотни оценок результативности, я выяснил, что нерезультативные люди, напротив, хуже понимают себя и иногда не осознают собственного поведения и результатов.

Это совпадает с выводом, который исследователи сделали относительно целей и самосознания. К примеру, люди, которые ставят задачи и регулярно проводят самоанализ, почти в два с половиной раза чаще достигают целей [3]. Они также составляют более точные планы и чувствуют себя более мотивированными, чтобы выполнить их [4]. Обзор 138 исследований, охвативших более 19 000 респондентов, показал, что мониторинг прогресса

так же важен для достижения цели, как сама цель [5]. Если вы не будете отслеживать свой прогресс, можете вообще не ставить никаких целей и не соблюдать никаких стандартов. Это применимо практически ко всем аспектам жизни, даже самым обыденным. Допустим, вы стремитесь прийти в форму и хотите сбросить пару килограммов. Если вы не поставите цель и не будете отслеживать прогресс, то, скорее всего, потерпите поражение. Одно метаисследование показывает, что самоанализ — один из самых эффективных методов потери веса [6].

Как это связано с высокими результатами? Нужна процедура для проверки соответствия вашим личным стандартам. Это может быть дневник, который вы будете вести по вечерам и обдумывать следующие вопросы: «Я сегодня был на высоте? Я соблюдал свои ценности, я выложился на сто процентов и добился высоких результатов?»

Если каждый день задавать себе такие вопросы, на поверхность всплывет правда. Никто не совершенен, и у вас неизбежно будут дни, когда результаты вас не порадуют. От этого не спрячешься. Не анализируя свой прогресс, вы будете менее последовательны, и успеха придется ждать ох как долго. Ведя мониторинг своих достижений, все равно временами вы будете чувствовать разочарование. Так устроена жизнь.

Результативные люди строги к себе, если не видят роста и совершенства в своей работе. Но это не значит, что они несчастны или превратились в замученных невротиков и вечных неудачников. Помните, что говорят данные: результативные люди счастливее своих коллег, они считают, что у них *меньше стресса*, чем у остальных, что они больше влияют на обстоятельства и получают большее вознаграждение за свои усилия. Они так считают, потому что знают, что они на верном пути. *Они уверены, что этот путь верный, потому что регулярно проверяют себя.*

Каждый разговор с результативными людьми показывает, что они более чем готовы лицом к лицу столкнуться со своими недостатками и преодолеть свои слабости. Они не избегают

разговоров об этом. Не притворяются идеальными. Действительно, они *хотят* обсуждать, как стать лучше, потому что их личность и способность радоваться жизни неразрывно связаны с ростом.

Как же результативным людям удастся так часто смотреться в зеркало и не падать духом? Возможно, они уже привыкли оценивать себя. Им комфортно так жить. Они не боятся анализировать себя, со всеми своими недостатками, потому что они так часто это делают. Чем чаще что-то делаешь, тем меньше это мучает.

Все же результативные люди строги к себе, когда их постигают неудачи, потому что совершенство так важно для их *личности*. Когда говоришь себе: «Я — тот, кто добивается результата на высочайшем уровне» или «Я успешный человек, которому важны мельчайшие подробности и результаты», то наверняка переживаешь, когда все идет наперекосяк. Для результативных людей эти утверждения — не просто самовнушение, а неотделимая часть их личности. Это значит, что они чувствуют потребность сделать все правильно, и эту потребность сложно обуздать или отключить.

И, конечно, если результативные люди не проявят бдительность, высокие стандарты могут обернуться против них. Мы бываем *слишком* критичны к себе, и вскоре самоанализ превращается в пытку. Когда такое происходит, мы либо перестаем задаваться вопросом, насколько блестящи наши результаты (потому что ответ слишком мучителен), либо продолжаем их задавать и терзаем себя. Чрезмерное беспокойство об ошибках повышает тревожность и снижает результаты [7]. Когда прославленный игрок в гольф неожиданно дает маху на восемнадцатой лунке, это происходит не потому, что он не ощущает достаточной необходимости справиться с задачей, а потому, что он позволил необходимости породить деструктивный уровень ожиданий и давления.

Тем не менее результативные люди крайне редко допускают оплошности, потому что они привыкли иметь дело с чувством острой необходимости [8].

Здесь важно учитывать наши открытия, касающиеся нерезультативных людей. Они проводят самоанализ в два-три раза реже, чем результативные люди. И редко соглашаются с утверждениями вроде такого: «Мне доставляет радость стремление к совершенству, и мое повседневное поведение демонстрирует это». Возможно, стремление к совершенству слишком рискованно. Если постоянно разочаровываться в себе из-за низких результатов, то совершенно естественно, что вы предпочитаете избегать самооценки. Однако в этом-то и парадокс: если не проводить мониторинг своих достижений чаще, придется столкнуться с неизбежным разочарованием и самоосуждением.

Всем людям с низкой результативностью следует ставить новые стандарты, чаще проводить самоанализ и не бояться строго оценивать свои результаты.

Я не пытаюсь сделать вид, что это просто. Избегать потенциально негативных эмоций — глубинный человеческий инстинкт. Я прекрасно понимаю, что чувство острой необходимости не всегда приятно. Стремление выложиться по максимуму в любой сфере жизни может сделать вас по-настоящему уязвимым. Страшно требовать от себя многого и раздвигать границы своих возможностей. Не всегда справляешься. Иногда терпишь неудачу. Если не соответствуешь своим ожиданиям, чувствуешь разочарование, вину, смущение, грусть, стыд. Чувство, что вы *обязаны* что-то сделать, не всегда приятно.

Однако думаю, это важнейший компромисс в жизни результативных людей. Они считают, что *должны* добиться совершенства, а если терпят поражение и сталкиваются с негативными эмоциями, значит, так тому и быть. Они слишком высоко ценят выдающиеся результаты, которые приносит чувство необходимости, чтобы опускать руки. Награда стоит того, чтобы помучиться.

Не бойтесь концепции необходимости. Многие люди скептически смотрят на эту идею. Они страшатся, что не справятся с высокими требованиями. Однако необходимость не значит, что произошло что-то «плохое» и вам «нужно» как-то на это реагировать. Это не значит, что требования превращаются в тяжелейшее бремя.

Вот почему я часто говорю нерезультативным людям:

**Иногда самый быстрый путь вернуться в игру —
установить для себя новые требования.**

Не бойтесь; пусть высокие результаты станут частью вашей личности. И не забудьте ставить смелые, амбициозные цели. Десятилетия исследований, охвативших более сорока тысяч респондентов, показывают, что люди, которые ставят сложные и конкретные цели, превосходят тех, кто ставит абстрактные и вялые задачи [\[9\]](#).

Считайте себя человеком, который радуется вызову, и пусть ваши мечты превзойдут ваши ожидания. Вы сильнее, чем думаете, и будущее принесет вам много хорошего. Конечно, вас ждут неудачи. Конечно, не всегда будет легко и просто. Но разве у вас есть выбор? Сдерживать себя? Плестись в хвосте жизни, зная, что вы сделали далеко не все, что могли? Влачить жизнь в полной безопасности, внутри крохотного пузыря скуки и довольства? Неужели это ваша судьба?

Результативные люди должны преуспевать в течение долгого времени, потому что им хватает смелости ждать от себя чего-то уникального. Они постоянно говорят себе, что *должны* сделать что-то, и сделать это хорошо, потому что это действие или достижение соответствует их идеальному «я».

Мечта результативных людей прожить удивительную жизнь — не просто пожелание или надежда. Они превращают свои мечты в *необходимость*. Их будущее «я» связано с этим, и они требуют от себя реализации всех своих начинаний. И делают это.

Одержимость пониманием и овладение темой

Для долгосрочного успеха тренеру и любому другому лидеру нужна одержимость.

Пэт Райли

Если внутренний стандарт совершенства превращает добротную работу в необходимость, то сила *любопытства* делает ее приятной.

Как вы понимаете, результативные люди крайне любопытны. По сути, их любопытство и стремление понять и овладеть своей основной сферой интересов — одна из визитных карточек успеха. Это общее наблюдение для всех результативных людей. Они ощущают мощнейший внутренний стимул сосредоточенно и долго трудиться над своей областью интересов и добиться уникальной компетентности. Психологи сказали бы, что у них высокая внутренняя мотивация — они делают что-то, потому что им это интересно, приятно и приносит личное удовлетворение [\[10\]](#). Результативные люди не нуждаются в вознаграждении или стимулах от других, чтобы что-то сделать, потому что получают колоссальное удовлетворение от самого процесса.

Эту глубочайшую и длительную страсть к конкретному предмету или дисциплине демонстрируют практически все современные исследования успеха. Когда люди говорят о настойчивости и твердости характера, они имеют в виду *страсть и упорство*. Если вы слышали понятие «намеренная практика» — часто его путают с правилом десяти тысяч часов, — то знаете, что важно, сколько времени вы работаете над чем-то или тренируетесь. Результаты исследований неоспоримы. Люди, добившиеся первоклассного уровня, занимаются своим делом дольше и больше [\[11\]](#).

Однако я обнаружил, что результативные люди обладают не только страстью. Страсть понятна всем. Она объяснима и приемлема. Нас призывают жить страстно, любить страстно, быть страстно увлеченными. Страсть — основное требование,

первая дверь к успеху. Но если вы сможете сохранять высокую эмоциональную вовлеченность и сосредоточенность на протяжении долгого времени, даже когда мотивация и страсть неизбежно переживают то рост, то спад, даже когда другие критикуют вас (и вы знаете, что они недалеки от истины), даже когда вы снова и снова *терпите* поражение, даже когда приходится выходить за рамки своей зоны комфорта, чтобы двигаться вперед, даже когда награды и признание не торопятся баловать вас своим присутствием, даже когда все остальные давно уже сдались бы и нашли бы себе другое занятие, даже когда все говорит, что пора отступить, — это не просто твердость характера, а прыжок в неизвестность, который многие назвали бы безответственной одержимостью. Это граничит с безрассудством. Я хотел бы привести здесь строки из «Манифеста мотиваций»³:

Проблема в том, что мы склонны верить в противоположное: что смелые действия или скорый прогресс опасны или безрассудны. Однако определенная доля безумия и безрассудства *необходима* для успеха и инноваций, чтобы внести новый, выдающийся вклад. Каких великих свершений удалось достичь без капли безрассудства? Так называемое безрассудство неотделимо от всего удивительного и уникального: пересечь океан, отменить рабство, отправить человека в космос, построить небоскребы, расшифровать геном, основать новый бизнес и создать целые отрасли, которых раньше не существовало. *Безрассудно* делать то, чего никто никогда не делал, нарушать условности и традиции, идти вперед, даже если нет должных условий и подготовки. Но смелые знают: чтобы победить, нужно *начать*. Они также прекрасно понимают, что определенный риск неизбежен и *необходим*, чтобы получить настоящую награду. Да, любой прыжок в неизвестность — безрассудство, но именно там скрыто сокровище.

Я говорю намеками? Нет, именно об этом говорят результативные люди во всем мире.

**Когда ты страстно увлечен своим делом, люди понимают тебя. Когда ты одержим, тебя считают сумасшедшим.
В этом вся разница.**

Именно эта почти безрассудная одержимость совершенством стимулирует нас работать на высочайшем уровне.

В любой области деятельности легко заметить тех, кому не хватает одержимости: равнодушные посетители, вялые любовники, лишённые энтузиазма лидеры. Порой им не хватает интереса, страсти или желания, но это не обязательно так. Иногда у них *предостаточно* интереса, страсти и желания. Им недостает *одного* — неизменной, неугасимой и неиссякаемой одержимости. Достаточно нескольких минут общения с человеком, чтобы понять, есть ли у него такая одержимость. Если есть, то это человек любопытный, увлеченный, он стремится узнать или обсудить конкретную и крайне важную для него тему. Он скажет: «Мне так нравится заниматься этим, я, похоже, одержим». Или: «Я живу и дышу этим; не могу представить для себя другого занятия». С энтузиазмом, четко и ясно он рассказывает о стремлении к совершенству или профессионализму в своей области, делится многочасовыми исследованиями, практикой и подготовкой к достижению поставленных целей. Эта одержимость видна в его еженедельнике и проявляется в реальных усилиях.

В тот момент, когда ваше занятие перерастет страсть и станет одержимостью, считайте, что оно превратилось в неотъемлемую часть вашей *личности*.

Желание *чувствовать* определенные эмоции (страсть) уступает место стремлению *стать* конкретной личностью. Это становится неотъемлемой частью вашего «я», тем, что вы цените больше всего на свете. Это становится *необходимостью*.

Некоторые люди боятся ставить себе высокие стандарты, а некоторые боятся одержимости. Они предпочитают обыденные интересы и мимолетные увлечения. Легче жить со страстью, которая не касается вашей личности.

Вспомним: результативные люди способны справиться с таким внутренним давлением. Они не против с головой окунуться в свои страсти. Одержимость не вызывает страха. Напротив. Это что-то вроде знака почета. Когда люди чем-то одержимы, им настолько нравится этим заниматься, что у них не возникает потребности извиняться перед другими и находить оправдания. Они теряют счет времени, работая над чем-то или оттачивая свои способности. И получают огромное удовольствие.

Существует ли «нездоровая» одержимость? Думаю, это зависит от того, какой смысл вы вкладываете. Если вас настолько что-то поработило, что вы стали зависимым или это превратилось в навязчивую идею, то да, это нездоровое занятие. Если называть одержимостью «навязчивое, тревожное занятие», как определяет словарь Merriam-Webster, то да, было бы неправильно доводить все до такого состояния. Однако словарь также дает и другие определения слову «одержимость»:

- состояние, когда человек думает о ком-то или чем-то слишком часто;
- кто-то или что-то, о чем человек думает постоянно или часто;
- занятие, которое вызывает крайний интерес или которому уделяется много времени;
- навязчивый, аномально сильный интерес или озабоченность чем-то или кем-то.

Лично я не вижу в этом ничего нездорового. Так что все зависит от определения, которое вы выберете. Я точно знаю, что результативные люди действительно чудовищное количество времени обдумывают и занимаются предметом своей одержимости. Это «анормально»? Отнюдь.

**Нормальное поведение тоже ведь не всегда можно
назвать здоровым.**

Будем честны: нормальное количество времени, потраченное практически на любое занятие в нашем полном рассеянности мире, составляет две минуты. Так что если аномальное количество внимания считать «нездоровым», то результативные люди действительно виновны по всем пунктам. Однако я бы не сказал, что результативные люди нездоровы, — а я наблюдаю за ними больше, чем кто-либо другой. Если вам интересно, есть ли у вас нездоровые привычки, это несложно выяснить. Ваша одержимость начинает управлять вами, а не наоборот? Она ломает вашу жизнь, губит отношения и сеет повсюду несчастье? У вас проблемы.

Но у результативных людей таких проблем нет. Иначе, как вы понимаете, они не были бы результативными. Данные подтверждают это [\[12\]](#). Результативные люди счастливы. Они уверены. Они потребляют здоровое количество здоровых продуктов и занимаются спортом. Они справляются со стрессом лучше, чем остальные. Они любят расти и развиваться и чувствуют, что делают мир лучше. Другими словами, можно сказать, что они контролируют свою жизнь.

Вот почему я рекомендую всем экспериментировать, пока вы не найдете то, что вызовет у вас особый интерес. И, если это отвечает вашим ценностям и подходит вашей личности, берите быка за рога. Проявите любопытство. Позвольте себе фанатеть от любимого предмета и углубиться в его изучение. Пусть та ваша часть, которая стремится к одержимости и профессионализму, оживет.

Когда высокие личные стандарты встречаются с особой одержимостью, рождается крайняя необходимость, а также высокая результативность. Это *внутреннее* проявление необходимости. А вот внешние силы — самое интересное.

Но прежде чем перейти к внешним силам, обдумайте следующие вопросы.

- Принципы, важные для меня:
- Недавняя ситуация, когда я не соблюдал свои принципы:

- Причина, по которой я в тот момент посчитал, что нет необходимости соблюдать свои принципы:
- Недавняя ситуация, когда я с гордостью соблюдал свои принципы или проявлял определенные черты характера:
- Причина, по которой я счел необходимым проявить именно эти черты характера:
- Темы и занятия, которыми я одержим:
- Занятие, которым я не был достаточно одержим (в хорошем смысле):

ВНЕШНИЕ СИЛЫ

Никогда не узнаешь, насколько ты силен, пока быть сильным не станет единственным вариантом.

Боб Марли

Внешняя сила необходимости — любой внешний фактор, который стимулирует высокие результаты. Некоторые психологи называют это *давлением* [13]. Однако я редко пользуюсь термином *давление*, потому что он несет массу негативного подтекста. В основном результативные люди не ощущают на себе постоянного нежелательного давления, подталкивающего их к совершенству. Как у всех нас, у них есть свои обязательства и сроки, но разница в том, что они намеренно *выбирают себе обязанности* и, таким образом, не ощущают негативного давления. Их не заставляют работать; они сами к этому стремятся.

Раньше я неверно это понимал. В одном из наших пилотных исследований для Индикатора высокой результативности мы попросили респондентов оценить, насколько они согласны с таким утверждением: «Я чувствую требование извне — со стороны моих коллег, семьи, босса, ментора или культуры — добиваться высочайшего уровня успеха». К моему удивлению, это утверждение не соответствовало высокой результативности [14]. Обсуждая этот вывод с результативными людьми, я выяснил, что требования и давление, которое они

ощущают, исходит не от других людей. Если они *действительно* чувствуют давление со стороны других людей, которое помогает лучше работать, это лишь укрепляет их выбор или метод поведения, которому они уже посвятили себя. Другими словами, результативные люди не всегда считают внешние силы *негативными факторами* или *основной причиной* успеха.

Это означает, что результативные люди не руководствуются так называемой психологической реактивностью — когда действия обусловлены желанием дать отпор, воспротивиться оскорблению или угрозе. Необходимость действий результативных людей проистекает не из желания бороться с «системой» или с тем, кто угнетает их. Результативных людей стимулирует не перспектива бунта и не ощущение угрозы. Подобная «негативная» мотивация, конечно же, имеет место, но сама по себе она редко существует долго и не приносит значительных результатов.

Чаще всего результативные люди считают универсальной причиной столь внушительных результатов «позитивные» внешние силы. Они хотят преуспеть, чтобы достичь цели, которую считают значимой, — а реализация высшей цели служит позитивным давлением. Даже обязательства и жесткие сроки (которые ужасают многих) воспринимаются как позитивные стимулы.

Учитывая это, перечислим две основные позитивные внешние силы, порождающие мотивацию и давление, которые повышают результаты.

Общественный долг, обязанности и цель

Долг вынуждает нас трудиться хорошо, а любовь вдохновляет трудиться отлично.

Филипс Брукс

Результативные люди зачастую ощущают необходимость трудиться хорошо из чувства долга перед чем-то или кем-то

помимо себя. Кто-то рассчитывает на них или они пытаются выполнить обещание или обязательства.

Я трактую *долг* в широком смысле, потому что именно так понимают его результативные люди. Иногда, говоря о долге, они имеют в виду, что обязаны чем-то другим людям или ответственны за свои результаты (даже если никто не просил их делать то, что они считают своим долгом сделать). Иногда результативные люди считают своим долгом выполнить ожидания или потребности других людей. Иногда — соблюдать нормы и разделять ценности группы, а также ее моральные представления о том, что правильно и неправильно [15].

Тот факт, что обязанности стимулируют высокие результаты, можно объяснить так: зачастую мы готовы больше сделать для других, чем для себя. Мы встаем посреди ночи, когда плачет младенец, хотя нам нужно спать. Просто мы считаем, что *важнее* встать к ребенку. Подобная необходимость — зачастую самый сильный стимул. Так что, если вы чувствуете, что плохо справляетесь, подумайте: «Кому я сейчас нужен больше всего?»

Если добавить к этому подотчетность (когда люди знают, что вы ответственны за то, чтобы помочь им), ощущение необходимости усиливается. Масса исследований показывает, что люди сохраняют мотивацию, вкладывают больше усилий и достигают лучших результатов, если отчитываются за свои результаты, если их часто оценивают и если у них есть возможность продемонстрировать свои знания или заслужить уважение тех, ради кого они трудятся [16]. Другими словами, если вы обязаны кому-то выполнить поставленную задачу и считаете, что высокий результат продемонстрирует всем ваш профессионализм, то будете чувствовать большую необходимость добиться выдающихся результатов [17].

Все это прекрасно, но мы знаем, что зачастую долг перед другими *кажется* негативным фактором в момент исполнения. Мало кто из родителей рад просыпаться по ночам и менять подгузники. Это обязанность, а не проявление страстной любви. Родители жалуются на свои обязанности? Конечно. Но в долгосрочной перспективе выполнение этих «позитивных»

обязательств помогает им чувствовать себя хорошими родителями, и это отчасти мотивирует их. Другими словами, внешние требования (выполнять обязательства) могут казаться неприятными по факту, но со временем ведут к высоким результатам.

Нерезультативным людям сложно осознать, что обязательства не всегда предполагают негативный контекст; поэтому, как мы выяснили, они жалуются на свои рабочие обязанности чаще, чем результативные люди. Некоторые обязательства действительно вызывают неприятные эмоции. Обязательства перед семьей, к примеру, могут вынудить вас жить недалеко от родителей или отправлять им деньги. Подобный семейный долг многим кажется обременительным, но выполнение этих обязанностей укрепляет ваше благополучие [\[18\]](#).

На работе чувство, что «все делаешь правильно», стимулирует позитивные эмоции и способствует достижению высоких результатов. Исследователи выяснили, что сотрудники, демонстрирующие наибольшую лояльность, особенно в период изменений, считают, что будет «неправильно» уволиться, если их отсутствие навредит будущему компании [\[19\]](#). Они зачастую удваивают усилия, чтобы помочь начальству, хотя это и требует сверхурочной работы. Долг перед миссией компании заменяет краткосрочный комфорт.

Поскольку результативные люди понимают потребность выполнять свои обязательства, они редко жалуются на задачи и обязанности, необходимые для успеха. Они понимают, что выполнение своей роли и удовлетворение потребностей окружающих людей — часть процесса. Это принесет плоды завтра, даже если сегодня тяжело. Именно эти открытия вдохновили меня по-новому взглянуть на мои обязательства. Я научился по-другому относиться к тому, что я должен делать, стал меньше жаловаться и понял, что практически все, что я «обязан» делать, на самом деле настоящий дар небес.

Я осознал: когда имеешь возможность служить, не жалуешься на то, что это требует усилий.

Когда чувствуешь стимул служить другим людям, дольше сохраняешь высокие результаты. Это одна из причин, по которой военные зачастую совершают удивительные поступки. У них есть чувство долга перед чем-то большим, чем они сами, — перед страной и товарищами.

Именно по этой причине результативные люди называют «цель» стимулом высоких результатов. Их чувство долга и обязательства перед чем-то высшим — видением, миссией или призванием — помогает преодолеть все трудности на пути к успеху.

Результативные люди постоянно говорят мне, что у них «нет выбора» — нужно делать свое дело хорошо. Они не имеют в виду, что их лишили свободы, словно некий диктатор вынуждает их делать что-то. Они хотят сказать, что им необходимо делать это, потому что они *призваны* к этому. Они чувствуют, что им вручили уникальный дар или подарили возможность. Часто они верят, что их сегодняшние результаты повлияют на их будущее и, возможно, будущее многих людей.

Это чувство долга перед высшим призванием — практически обязательная тема, звучащая в разговорах с 15% лучших результативных людей. Нередко они говорят о наследии, судьбе, подходящем моменте, Боге или нравственной ответственности перед будущими поколениями как об основном стимуле их работы. Нужно все сделать правильно, говорят они, потому что чувствуют, что другие нуждаются в них.

Настоящие дедлайны

Без ощущения срочности желание теряет ценность.

Джим Рон

Почему спортсмены тренируются с удвоенной силой за несколько недель до выхода на ринг или на поле? Почему

торговцы повышают продажи в конце квартала? Почему родители проявляют большую организованность перед началом учебного года? Ничто не мотивирует на действия так, как дедлайн.

Настоящие дедлайны — недооцененный инструмент управления качеством работы. Нам приятнее говорить о целях и сроках, ставить «оптимистичные» даты. Но высокая результативность возможна только при наличии настоящих дедлайнов.

Что такое «настоящий» дедлайн? Это дата, которая имеет значение, потому что, если вы опоздаете, наступят реальные негативные последствия, а если вам удастся соблюсти эти сроки, появятся приятные результаты.

У всех нас есть дедлайны в жизни. Разница в том, что результативные люди регулярно движутся к настоящим дедлайнам, которые им важно соблюдать. Они знают, когда что нужно сделать, и осведомлены о последствиях и выгодах, связанных с этими датами. А также результативные люди не стремятся соблюдать *ложные* дедлайны.

Ложные дедлайны обычно свидетельствуют о плохой организации работы. Сроки в этом случае являются чьими-то *предпочтениями*, а не истинной необходимостью с реальными последствиями в случае несоблюдения. Один из моих клиентов, Грин Берент, называет это «пожарными учениями».

Вот как проявляется разница между реальными и ложными дедлайнами в моей жизни. Когда мне присылают запрос по электронной почте, с крайним сроком или без него, я отвечаю:

Спасибо за письмо. Можно узнать «реальный дедлайн» по этому вопросу? То есть дату, когда мир взорвется, ваша карьера рухнет или эффект домино приведет к моей и вашей кончине. Любой день до этой даты — ваше предпочтение. При всем уважении, замечу, что перед тем как вы прислали мне свой запрос, я уже получил сто других запросов с примерными сроками. Так что, для вашей пользы, мне нужно внести вас в график с реальными дедлайнами. Будьте добры, сообщите мне окончательную дату и ее обоснование. Затем я расставляю приоритеты, свяжусь с вами в надлежащее время, и, как всегда, мы добьемся высочайших результатов. Спасибо!

Брендон

Я пишу это, потому что знаю: качество моей работы снизится, если я буду стремиться выполнить требования, в которых на самом деле нет никакой необходимости. Я люблю угождать людям. И еще я люблю отвлекаться. Такие привычки, как обоснование реальных дедлайнов, делают меня и каждого результативного человека, которого я знаю, по-настоящему эффективным.

Недавнее исследование, охватившее 1100 результативных людей, показало, что их менее результативные коллеги позволяют увлечь себя ложной срочностью или дедлайнами *в три с половиной раза* чаще [20]. Результативные люди больше сосредоточены на том, что действительно важно, и занимаются этим, *когда* это важно.

Но не потому, что результативные люди — сверхчеловеки и всегда заняты собственными дедлайнами. По сути, в большинстве случаев реальные дедлайны, которые соблюдают результативные люди, предложены им *другими*, внешними силами. Участники Олимпийских игр не выбирают дату состязаний, а гендиректора не устанавливают ежеквартальные требования — их диктует рынок.

Если бы я следовал собственному плану, то никогда не закончил бы эту книгу. Но я знал, что в какой-то момент, если я не сдам рукопись, моя семья взбунтуется, мои друзья ворвутся в мой дом и похитят меня, а издатель разорвет контракт. Конечно, я пропустил несколько ложных сроков, которые сам себе назначил. Но как только появился реальный дедлайн, дата, на которую мой издатель запланировал отгрузку книги розничным торговцам, а моя жена — отпуск, *бам*, количество слов в час возросло по экспоненте.

Это не значит, что результативные люди соблюдают дедлайны только из страха перед негативными последствиями. По сути, большинство хотят укладываться в сроки, потому что торопятся увидеть плоды своих трудов, а также заняться следующим проектом или реализовать возможность, которую они уже выбрали. Мне не терпелось закончить эту книгу не потому, что меня пугали негативные последствия

несоблюдения сроков; я торопился закончить, чтобы вы взяли в руки эту книгу, а я мог уделить больше внимания семье и работе со своими студентами.

Этот пример иллюстрирует еще один аспект реальных дедлайнов: они *социальны* по своей сути. Результативные люди стремятся выполнить задачи, потому что знают, что их сроки влияют на других людей.

Дело обстоит так, что, когда решаешь заботиться о других и изменить мир к лучшему, количество дедлайнов увеличивается.

Некоторые предполагают, что, когда над тобой висят сроки, жизнь превращается в ад. Но мои наблюдения и исследования показывают другое. Недавнее исследование продемонстрировало, что наличие дедлайна не только стимулирует людей закончить задуманное. Им легче «отпустить» это дело и уделить больше внимания *следующему* проекту [21]. То есть дедлайны помогают перевернуть страницу и сфокусироваться на том, чем нужно заниматься *сейчас*.

НЕУГАСИМОЕ ПЛАМЯ

Личность. Одержимость. Долг. Дедлайны. Как вы понимаете, любой из этих факторов позволит повысить наши результаты. Но когда внутренние и внешние требования переплетаются, растет необходимость и обостряются все стимулы.

Повторюсь, тема деликатная. Многие люди недолюбливают дедлайны — они не выносят даже намека на давление. Им не нужно внутреннее давление, потому что оно порождает тревогу. И внешнее давление тоже не нужно, потому что оно тоже приводит к тревоге и самому настоящему провалу. Однако данные не лгут: результативные люди любят *необходимость*. По сути, они нуждаются в ней. Исчезнет необходимость — исчезнет их запал.

Представьте, что вы работаете с человеком, который входит в 2% наиболее результативных людей. Он говорит вам: «Кажется, в моей жизни гораздо меньше последовательности и дисциплины, чем раньше». Что бы вы ему посоветовали? Пройти тест на определение типов личности, или оценить сильные стороны, или отдохнуть в горах?

Я бы точно не стал этого делать. Я бы подробно обсудил с ним вопрос необходимости. Я бы расспросил о том времени, когда он, по его ощущениям, действовал последовательно, и проанализировал бы с ним «четыре силы необходимости», чтобы выяснить, что стимулировало столь внушительный успех в прошлом. Затем я снова обсудил бы четыре силы, чтобы он вспомнил, как сильно жаждал успеха — потому что успех был неразрывно связан с его личностью, одержимостью, чувством долга и срочностью. Если же сейчас он ничем не одержим, не чувствует никаких обязательств или не рискует что-то потерять или упустить некую возможность, я помогу *найти* то, что его по-настоящему волнует. Я бы не отпускал его, пока мы не прояснили бы все четыре силы.

Именно это я проделал с Исааком — солдатом, который считал, что в его жизни больше нет смысла. Я помог ему по-новому взглянуть на свое будущее, вспомнить свои увлечения до травмы и заняться своим здоровьем и настроением ради семьи и ради того, чтобы вернуться на работу. Было нелегко, но со временем Исаак обрел свое «я», а вместе с ним и жажду жизни.

Вывод: мы меняемся и совершенствуемся, только когда в этом есть *необходимость*. Когда внутренние и внешние силы достаточно сильны, мы действуем решительно. Покоряем горы. А когда становится по-настоящему тяжело, мы вспоминаем, ради чего все это происходит. Когда нам страшно, когда мы преодолеваем трудности, идем сквозь тьму и мрак, мы вспоминаем, что пришли для того, чтобы нести свет, и это помогает добиваться позитивных результатов на протяжении долгого времени. Перечислим три практики, которые помогут разжечь чувство острой необходимости.

ПРАКТИКА ПЕРВАЯ

РАДИ КОГО ВЫ СТАРАЕТЕСЬ

Мы должны быть не просто добродетельными, но добродетельными ради чего-то.

Генри Дэвид Торо

Чтобы проанализировать внутренние и внешние требования необходимости, предлагаю простую практику — «триггер рабочего стола». С этого дня каждый раз, садясь за рабочий стол (это триггерное действие), подумайте:

«Кому сейчас больше всего нужно, чтобы я достиг максимального результата?»

Вы садитесь на стул за рабочим столом, задаете себе этот вопрос и отвечаете на него. Вот и все упражнение. Оно нравится мне по нескольким причинам.

- Оно простое, под силу каждому.
- Триггером назначено то, что вы делаете часто: садитесь на стул за рабочим столом. Будь он на вашей кухне или в многоэтажном офисном здании, спорим, вы проводите на нем много времени.
- Это упражнение заставляет проводить «проверку на вшивость». Достаточно задуматься о максимальных результатах, как запускается внутренний анализ: какие результаты считаются максимальными? Я добился их сегодня? Как будут выглядеть мои максимальные результаты через час?
- Этот вопрос также призывает задуматься о ком-то другом. Из чувства долга, из-за обязательств или по вашему собственному желанию, но этот человек или группа попали в ваше поле зрения, и теперь вам есть

ради кого работать. Когда появляется такой внешний стимул, результаты растут.

- Наконец, мне нравится выражение «сейчас больше всего нужно». Это квинтэссенция безотлагательности, когда необходимо исследовать свои приоритеты и, как вы уже догадались, настоящие дедлайны.

Я стал обучать этой практике своих клиентов, потому что никогда не встречал результативного человека, который бы не задумывался *регулярно*, прикладывает ли он максимум усилий к работе — не только ради себя, но и ради других. Результативные люди постоянно оценивают свои результаты. Триггер рабочего стола позволяет превратить этот навык в одну из осознанных привычек. А также помогает обрести дух служения, присущий результативным людям. Они благодарны за свою жизнь и щедры к другим.

Меня часто просят объяснить, что значит выкладываться по максимуму и как этого достичь. Выкладываться по максимуму значит вкладывать максимум усилий, полностью сосредоточившись на текущей задаче. Чтобы добиться этого, нужно обострить внутренние и внешние требования необходимости. В частности, вы «включаете» качества результативного человека и ищите ситуации, требующие полного погружения. Другими словами, вы достигаете максимального результата через погружение.

Вы можете выбрать себе личность — кем вы хотите стать в жизни и как проявить себя. Этот выбор значительно влияет на ваши результаты. Взгляните на разницу между следующими личностями:

Дилетанты испытывают лишь поверхностный интерес. Они хватаются за все, что можно. Но так и не находят то, чем могли бы заниматься со стопроцентной вовлеченностью.

Новички тоже проявляют интерес, но, по крайней мере, стремятся развиваться в профессиональном плане. Они

копают глубже, чем дилетанты, но проблема в том, что они плохо справляются с препятствиями. Новички останавливаются, как только натыкаются на преграды, потому что не чувствуют особой преданности делу.

Любители испытывают не только интерес, но и страсть. Они глубоко изучают предмет, по-настоящему вовлечены в свое дело и хотят совершенствоваться. Они преодолевают больше препятствий, чем новички, но склонны оставаться на непрофессиональном уровне, если быстро не получают позитивный отклик и признание. Другими словами, им нужна масса внешних стимулов, чтобы продолжить работу.

Игроки обладают страстью, а также ответственностью и навыками. С особой сосредоточенностью они стремятся стать профессионалами в некой области. Они совершенствуются, добиваются успеха и счастливы, пока получают свою компенсацию. Но если игра меняется или меняются правила, они сразу же расстраиваются. Игроки отчаянно нуждаются в правилах и процедурах. Они не любят, когда что-то идет вразрез с планами, не переносят негативные отзывы. И требуют идеальной справедливости в любом деле: если другому члену команды платят больше, чем им, они психуют и уходят. Они стремятся к успеху в своей сфере, но редко достигают успеха в других. Для них все это лишь игра, в которой нужно выиграть, и не более того.

Результативные люди похожи на игроков, но с более высоким уровнем необходимости, навыков и командного духа. Они полностью включены в игру. Они играют на высоком уровне независимо от признания и вознаграждений, потому что игра сама по себе награда; именно так они вносят свой вклад в мир. Их личность неразрывно связана с игрой, а также с командой и теми,

кому они служат. Они не хотят овладеть лишь одной сферой игры; им нужно добиться авторитета во всей игре. Однако, в отличие от игроков, они не против разделить успех. У них настолько высокий уровень личного мастерства и долга перед командой, что в каждой игре они становятся своеобразной палочкой-выручалочкой для всех. Они выделяются на фоне остальных, потому что не только достигают выдающихся индивидуальных результатов, но и влияют на других людей и делают их лучше.

Это, конечно, общие описания, но я часто пользуюсь ими, чтобы показать людям, что у них есть выбор. Если вы хотите достичь максимального результата, нельзя быть дилетантом, новичком, любителем или игроком. Нужно сделать сознательный выбор и заставить себя стать результативным человеком. Если вы хотите регулярно добиваться высоких результатов, нужно точно представлять себе этот тип личности и примерять его на себя — каждый день.

Помимо осознанного выбора стать результативной личностью, нужно посвятить себя занятиям, которые помогут развивать ваши навыки. Нельзя ходить с важным видом и думать, какой вы хороший. Нужно погрузиться в те занятия, которые *делают* вас хорошим. К счастью, исследования показывают, как найти эти развивающие и погружающие занятия. Эта популярная концепция в позитивной психологии известна как *поток*. Согласно ее автору психологу Михею Чиксентмихайи, поток возможен при наличии следующих факторов.

1. Цели, четкие и амбициозные, но при этом достижимые.
2. Полная сосредоточенность и внимание.
3. Занятие — само по себе награда.
4. Самосознание уходит на второй план, и вы чувствуете умиротворенность.
5. Время останавливается; вы настолько сосредоточены на своем занятии, что перестаете смотреть на часы.

6. Вы сразу же получаете обратную связь по результатам работы.
7. Существует баланс между вашими навыками и поставленной задачей. Вы знаете, что цель осуществима, хотя будет непросто.
8. Есть ощущение личного контроля над ситуацией и результатами.
9. Вы перестаете думать о физических потребностях.
10. У вас появляется возможность полностью сосредоточиться на текущей задаче [\[22\]](#).

Этот список условий повышает вероятность того, что вы принесете максимально высокий результат тем людям, которым надеетесь помочь. Возможно, именно этот аспект — помощь и служение людям — делает поток еще более эффективным. Именно поэтому я предлагаю использовать эту практику как возможность принести максимально высокие результаты *кому-то другому*. Думайте не только о своих достижениях или чувствах, а найдите причину стать лучше для других. Подумайте, за кого или за что сражаться. Если вы чувствуете абсолютную необходимость стать лучше, чтобы помочь другим, то быстрее добьетесь высоких результатов и дольше их удержите.

Подсказки

1. Люди, которые нуждаются в том, чтобы я достиг максимальных результатов на данном этапе моей жизни...
2. Причины, по которым я нужен каждому из этих людей...
3. Причины, по которым я хочу добиться высоких результатов для этих людей...
4. Я знаю, что достиг максимального результата, когда думаю, чувствую и делаю...
5. Что мешает мне достичь максимального результата:
6. Я смогу эффективнее бороться с этими помехами, если...

7. Несколько напоминаний, чтобы я вкладывался по максимуму ради других:

ПРАКТИКА ВТОРАЯ

ПУБЛИЧНО ЗАЯВИТЬ О МОТИВАХ

Когда ты решаешь полностью посвятить себя своему делу, провидение тоже начинает действовать.

Иоганн фон Гете

Результативные люди не держат свои цели и причины *в секрете*. Они уверенно заявляют о них и себе, и окружающим. Это, пожалуй, больше всего отличает их от людей нерезультативных — те зачастую сами не знают, зачем занимаются тем, чем занимаются, они не склонны говорить о причинах.

Заявлять о чем-либо — значит публично изложить свое убеждение и твердо стоять на том, что оно верно и обоснованно. То есть *с уверенностью говорить*, что это так или скоро будет так. Именно таким образом результативные люди говорят о своих целях и мотивах. Никаких сомнений. Они точно знают, почему так много работают, и с гордостью рассказывают, чего собираются достичь. По сути, результативные люди любят говорить о причинах практически всего, чем они занимаются. Результативные спортсмены, к примеру, с огромным удовольствием рассказывают о своих тренировках, и в частности о том, *почему* сегодня они выбрали именно это упражнение. О мотивах («Сегодня я делаю по три подхода приседаний, выкладываясь на 75%, чтобы восстановить силы») они рассказывают не меньше, чем о самом занятии.

Когда я впервые начал работать с результативными людьми, я часто задумывался: они просто экстраверты, которые любят рассказывать о своей работе, или обладают харизмой, благодаря которой мотивы их действий становятся более привлекательными, чем мотивы других людей? Я ошибался и в

том и в другом. Личностные характеристики не связаны с высокими результатами. Интроверт может стать результативным человеком с тем же успехом, что и экстраверт [\[23\]](#).

Я также выяснил, что, хотя результативные люди всегда готовы рассказать о мотивах своих действий, они редко заявляют, что их *подход* всегда правилен. Да, они уверены в цели, но интервью четко демонстрируют, что *большинство* результативных людей сомневаются, выбрали ли они оптимальный подход. Зачастую, интересуясь более эффективными процессами, они находят новые пути к успеху. То есть результативные люди уверены в «почему», но готовы изменить «как».

Публично заявляя о своих мотивах, результативные люди не только чувствуют себя более уверенными, но и создают социальные последствия и берут на себя обязательства. Если я скажу вам, что стремлюсь к определенной цели, и объясню, почему она так важна для меня; если я уверен, что мой замысел осуществится, и заявляю, что *обязательно выполню задуманное*, то я ставлю на карту свое эго. Ставки возросли. Я обещал, что что-то произойдет, и, если этого не произойдет, я нарушу слово. Я рискую выставить себя дураком или человеком непоследовательным, чего я, конечно же, не хочу.

Поэтому предлагаю вам регулярно делать заявления о своих мотивах — самому себе и окружающим.

Когда я говорю «заявлять о мотивах самому себе», то имею в виду, что нужно буквально проговаривать их вслух. Приведу личный пример. Одиннадцать лет назад я решил расширить аудиторию для моей работы по мотивации и личностному и профессиональному развитию. В то время YouTube, онлайн-видео и онлайн-обучение находились в зачаточном состоянии, но постепенно набирали обороты. Так что я решил снимать видео и делать онлайн-курсы. Но была одна проблема — камера наводит на меня ужас. Я не вспомнил бы текст, даже если бы мне заплатили, я не знал, как вести себя естественно и что

делать с руками, когда включается камера. Хуже не придумаешь.

Однако одно преимущество у меня все же было. Я знал о практике подтверждения причин. Поэтому перед тем как снимать, говорил себе: «Брендон, ты делаешь это, потому что это важно. Вспомни своих студентов и клиентов. Ты можешь вдохновить их и помочь им достичь цели. Это твоя задача. Постарайся ради них. Тебе понравится, и ты поможешь многим людям».

Я не пытался уверить себя, что способен круто выглядеть перед камерой. Не в этом дело. Я уверенно объяснял, *почему* я хотел снять качественное видео. Именно напоминание о мотиве обостряло необходимость высоких результатов.

Кроме того, обратите внимание, что я говорил с собой во втором лице, а утверждение опиралось на внутреннее вознаграждение (помощь людям, наслаждение процессом), а не на внешнее (снять видео, заработать деньги на продаже курса, получить отраслевую награду или позитивные отзывы). Это хороший пример, потому что не все утверждения одинаково эффективны — внутренние намного сильнее [\[24\]](#).

Если это кажется вам примитивным и банальным, то вам точно нужно проводить больше времени с результативными людьми, потому что они действительно это делают. Они разговаривают сами с собой — вслух — и напоминают себе о том, что действительно важно. Пойдите с олимпийскими пловцами перед выходом к бассейну и увидите, как они разговаривают сами с собой. Они напоминают себе свои мотивы, даже если называют это иначе. Посмотрите на спикеров мирового уровня за кулисами. Они не просто репетируют речь — а вспоминают *причины*, по которым они здесь. Исследователи обнаружили тот же эффект в психологии. Когда люди с тревожными расстройствами находят в себе смелость справиться с болезнью, чаще всего они говорят, что им помогло напоминание о значимости поставленной цели [\[25\]](#).

Кроме того, чтобы снять хорошие видеоматериалы, я объявлял о своих мотивах многим людям, которые меня

знали. Я начал рассказывать друзьям и семье, что буду снимать онлайн-курс, и объяснял, почему это важно для меня. Я обещал прислать ссылку на мой курс на следующей неделе и попросил поделиться своим мнением. Многие, конечно, смеялись или подыгрывали. Но я не нуждался в их одобрении; мне нужно было публично назвать свои цели, чтобы у меня не было другого выхода, кроме как достичь их. Как только я дал обещание, потребность в последовательности, присущая всем людям, стала еще больше мотивировать меня на высокие результаты и соблюдение сроков. Я создал внешнее ожидание и соответствовал ему. Иначе более миллиона человек, которые сейчас прошли мои видеосериалы и курсы, никогда не получили бы пользы. Заявлять о своих мотивах — мой давний секрет продуктивности.

Когда мы произносим что-то, оно становится настоящим и важным для нас. Появляется необходимость жить в соответствии с этой правдой. Так что в следующий раз, когда захотите повысить необходимость высоких результатов, уверенно заявите — себе и другим, — чего вы хотите и зачем это вам нужно.

Подсказки

1. Три занятия, которыми я хотел бы овладеть на высочайшем профессиональном уровне...
2. Причины, по которым я хочу достичь совершенства в каждом из них...
3. Люди, которым я расскажу об этих целях и причинах...
4. Что я могу сказать вслух себе, чтобы подтвердить свои мотивы (мои утверждения)...
5. Как я могу напомнить себе об этих важных целях и причинах, по которым я их себе поставил...

ПРАКТИКА ТРЕТЬЯ

СОВЕРШЕНСТВУЕМ КОМАНДУ

Найдите группу людей, которые бросают вам вызов и вдохновляют вас, проведите с ними много времени, и это изменит вашу жизнь.

Эми Полер

В коучинге результативных людей одна из самых простых и бесприигрышных рекомендаций — предложить человеку проводить больше времени с позитивными и успешными людьми из его команды поддержки. Команда поддержки состоит из самых близких вам людей дома, на работе и в вашем сообществе. Это люди, с которыми вы чаще всего разговариваете и которых чаще всего видите. Я говорю клиентам, что их задача — проводить больше времени с лучшими из своих коллег и меньше времени с более негативными членами команды. Это просто. Но это лишь первый шаг.

Если вы действительно хотите улучшить свои результаты в любой области, общайтесь с *новыми* людьми, которые ценят высокие результаты и ждут их от окружающих. Расширяйте круг общения таким образом, чтобы в него вошли люди более опытные или более успешные, чем вы, и проводите с ними больше времени. То есть дело не только в том, чтобы чаще общаться с нынешней командой позитивных и успешных людей, а в том, чтобы привлечь новых.

Вы, вероятно, уже знаете, что нужно этим заниматься, потому что слышали, что команда — огромная сила. Но, возможно, еще не оценили, насколько влиятельна ваша среда общения.

За последние десять лет исследователи сделали удивительные открытия о феномене под названием «кластеризация». Они обнаружили, что поведение, отношение и здоровье формируются в социальных кластерах. Окружающие люди даже влияют на продолжительность вашего сна, на ваш рацион и на то, как вы обращаетесь с деньгами (сколько тратите и экономите) [\[26\]](#). Это явление, названное «социальным

заражением», имеет как отрицательные, так и положительные моменты.

Если говорить о негативе, исследователи обнаружили, что такие вредные явления, как курение, ожирение, одиночество, депрессия, разводы и наркотики, усугубляются в социальных кластерах [\[27\]](#). Если ваши друзья курят, вы, скорее всего, тоже закурите. Чем больше у вас друзей, страдающих ожирением или состоящих в разводе, тем выше вероятность, что вас ждет та же судьба.

Позитивные вещи — счастье и просоциальное поведение — тоже распространяются в социальных группах [\[28\]](#). К примеру, если у вас есть друг, абсолютно довольный своей жизнью, ваши шансы обрести счастье возрастают на 25%. Исследователи даже отмечают, что профессионализм и высочайшие результаты в музыке, футболе, искусстве, бейсболе, теннисе и других областях тоже формируются в кластерах [\[29\]](#).

Эффект заражения обычно сохраняется до трех уровней знакомства. То есть на вас влияют не только друзья и семья, но и друзья ваших друзей. И даже друзья друзей ваших друзей. С каждым следующим уровнем степень воздействия среды снижается, и после третьего уровня оно уже незначительно [\[30\]](#). Вот почему так важно тщательно отслеживать, кто входит в ваш социальный круг.

Конечно, мы не всегда можем выбирать, с кем общаться, особенно в молодости, вот почему многие люди сегодня демонстрируют не самое лучшее поведение — на них плохо влияют. Те, кто вырос в семье с серьезными дисфункциями (развод, наркотики, психологические отклонения, пренебрежение или насилие), особенно сильно рискуют столкнуться с негативным воздействием на их психологическое и физическое здоровье в будущем [\[31\]](#). Эти дети также страдают значительными когнитивными и эмоциональными последствиями пережитого насилия (например, уменьшение префронтальной коры головного мозга [где принимаются решения], уменьшение гиппокампа [центр памяти] и гиперактивная стрессовая реакция) [\[32\]](#). Дети, растущие

в нищете, чаще сталкиваются с жестокостью, отсутствием родительской заботы, сексуальным и физическим насилием, принимают наркотики, преступают закон и подвергаются арестам [\[33\]](#).

Все эти факты способны потрясти тех, кому не посчастливилось выиграть в социальной лотерее. Люди задаются вопросом: «Неужели я обречен жить не лучше моих товарищей?»

Можно ответить однозначно: *нет*. Оказывается, высокая результативность не связана с вашей культурной средой и социальным окружением. Потому что повышение уровня результативности, как вы помните, — процесс довольно длительный. И со временем можно избавиться от негативного влияния, выработать новое мировоззрение, выстроить новое окружение, которое приблизит вас к высоким результатам. Это не пустой оптимизм. Исследования не единожды показывали, что можно подняться над своей культурной предрасположенностью и влиянием среды, имея правильные убеждения и стратегию. К примеру, как показывают многочисленные исследования, вера в то, что можно стать лучше, если приложить усилия, помогает детям из неблагополучных районов, которые привыкли к низким оценкам в школе, стать лучшими учениками класса [\[34\]](#).

Недавнее исследование, охватившее более 168 000 десятиклассников, подтвердило этот факт. Были собраны данные по успеваемости школьников, их социально-экономическому статусу и убеждениям относительно своей способности стать лучше, приложив усилия [\[35\]](#). Как вы догадываетесь, школьники из более высокой социально-экономической прослойки показали значительно более высокие результаты, чем школьники из малообеспеченных семей. Однако это соотношение нарушили дети, которые верили, что могут добиться более высоких результатов, если постараются. По сути, 10% детей из самой необеспеченной прослойки, которые верили, что могут жить лучше, продемонстрировали такие же высокие результаты, как 20% детей из высшей

прослойки, которые считали, что их способности неизменны. Это значит, что экономическая пропасть — и все негативные факторы, которые зачастую сопровождают низкий экономический статус, то есть высокий уровень стресса, плохие школы, неполноценное питание, — не оказывает особого давления на детей, которые *считают, что могут улучшить свою жизнь, если приложат к этому усилия.*

Научные исследования регулярно показывают, что некоторые люди сохраняют оптимизм и силу духа, даже когда окружающая среда или культура далеко не идеальны [36]. Важно то, как они *мыслят*. То есть независимо от наличия или отсутствия социальной поддержки мы сами можем повлиять на свое мировоззрение, настроение, память, реакцию, счастье и результаты работы [37].

Никто из нас не прикован цепями к прошлому или к определенной среде. Мы обладаем колоссальным личным контролем над факторами, которые улучшают нашу жизнь и повышают результативность. Я подчеркиваю это, потому что многие думают, что не смогут победить без идеальной группы поддержки. Так что ни секунды не сомневайтесь в том, что можете улучшить свою жизнь самостоятельно, без определенного круга общения. Хотя, конечно, с социальной поддержкой личностное развитие и путь к успеху становятся гораздо *проще*, быстрее и приятнее.

По всем этим причинам результативные люди проводят больше времени с позитивными людьми, чем с негативными.

Они целенаправленно и регулярно стремятся работать с теми, кто находится на их уровне компетенции, опыта и успеха или превосходит его.

Они занимаются нетворкингом или стремятся войти в группы более успешных людей. На работе чаще общаются с теми, у кого больше опыта, кто стоит выше по организационной иерархии. Они чаще становятся волонтерами,

меньше времени тратят на негативные или конфликтные отношения и чаще обращаются за помощью к более успешным коллегам [38].

Это не значит, что результативные люди избавились от *всех* «отрицательных персонажей» в жизни. Существует миф, что для счастья и успеха нужно устранить всех негативных личностей из круга общения. Нам говорят: «Если друг не поддерживает ваши мечты, не общайтесь с ним», «Супруг не радуется вам и не удовлетворяет все потребности? Разводитесь!», «Дети в школе не любят вашего сына? Найдите другую школу!»

Опрометчивый совет. Учиться жить с людьми, которые отличаются от вас и провоцируют вас, — путь к зрелости, терпению и выносливости. Если выбрасывать людей из своей жизни только потому, что они не лучи света в темном царстве, то в конце концов вы останетесь в полном одиночестве, на необитаемом острове, и единственными вашими собеседниками будут кокосы.

Каждый день приносит плохие новости. У каждого свои проблемы. И не все должны постоянно аплодировать вам стоя. Придется смириться с этим и не бросать тех, кто не может радоваться жизни каждую минуту.

У вашей семьи, друзей и коллег нередко бывают плохие дни, и чаще всего их отношение к вам *никак* не связано с *вами*. Они живут в своем мире и переживают свои трудности. Большинство страдают в той или иной форме психическими заболеваниями. Многие друзья приходят и уходят. Выметать людей из жизни — не самый зрелый и разумный совет. Иногда любить значит сострадать и терпеть.

НОВЫЙ КРУГ ОБЩЕНИЯ

Старайтесь окружать себя позитивными, воодушевляющими и вдохновляющими людьми — теми, кто верит в вас, поощряет вас на пути к мечте и радуется вашим победам.

Джек Кэнфилд

В любом случае нет нужды слишком часто общаться с негативными личностями. У целеустремленных людей нет времени на пустые переживания. Так что вот мой совет: вместо того чтобы избавляться от всех негативных людей, особенно если это члены семьи, друзья, надежные коллеги или просто те, кто нуждается в вашей помощи, а) больше времени проводите с позитивными и успешными людьми и б) *постройте новую позитивную группу общения*.

Можно, конечно, объяснить людям, что их переживания и конфликты — совсем не то, что вам нужно в жизни, или можно потратить то же время на *строительство нового круга общения*. Ломать отношения или строить новые? Я бы занялся строительством.

Мне бы также хотелось обсудить оправдание, которое я постоянно слышу, особенно от молодежи: «У меня нет доступа к успешным людям». Практически всегда это необоснованное личное убеждение, а не реальное положение дел. По сути, в глобальном взаимосвязанном мире глупо утверждать, что нет доступа к тому, у кого вы могли бы научиться, с кем вы могли бы сотрудничать, работать или брать пример, чтобы добиться успеха. Вопрос не в том, существуют ли эти люди, а в том, хотите ли вы приложить усилия и найти их, связаться с ними, отслеживать каждый их шаг или работать столько, чтобы подняться до их уровня.

Как это сделать? Предлагаю список рекомендаций, которые помогут войти в группу более успешных людей.

Один новый потрясающий друг

Чтобы изменить жизнь, не нужны десятки новых приятелей. Нужен один позитивный человек, который поможет развивать ваши лучшие качества. Так что выберите самого позитивного и успешного друга и попросите его пригласить одного-двух своих знакомых на вашу следующую встречу. Проводите с ними больше времени, всего на полчаса дольше каждую неделю. Один позитивный друг приближает вас на один шаг к хорошей жизни.

Волонтерство

Это первый шаг для тех, кто считает, что его окружают негативные люди. Волонтеры — люди вдохновенные, позитивные и щедрые. Вам все равно понадобится такое общение в духе служения для личностного и духовного развития. Кроме того, как правило, волонтеры — высокообразованные и успешные люди. Люди с высоким уровнем образования чаще становятся волонтерами, чем остальные. В Соединенных Штатах почти 40% людей старше двадцати пяти лет с дипломом бакалавра и выше занимаются волонтерством. Сравните это с 26,5% тех, кто окончил колледж или имеет степень младшего специалиста; 15,6% тех, кто окончил только школу; и всего 8,1% тех, кто даже школьный диплом не получил [\[39\]](#). Зачастую сотрудники благотворительных организаций, особенно совет директоров и попечительский совет, — богатейшие люди сообщества.

Однако смысл волонтерства не только в том, чтобы общаться с богатыми образованными людьми. А в том, чтобы помогать другим, развивать эмпатию и дух служения, необходимые для любых отношений в жизни. Если один из ваших негативных знакомых выносит вам мозг, волонтерство даст вам совершенно новый взгляд на мир, взгляд, который поможет обрести внутренний покой.

Чтобы найти подходящие возможности для волонтерства в вашем городе, спросите у друзей. Вы удивитесь, сколько из них уже стали волонтерами. Также наберите в поисковой системе название вашего города и слово «волонтер», и найдете множество вариантов. Займитесь этим прямо сейчас. Встреча с людьми, которые стараются изменить мир к лучшему, окажет на вас колоссальное влияние.

Спортивные игры

Станьте членом местной команды. Запишитесь в теннисный клуб. Займитесь фитнесом. Участвуйте в любительских

дворовых играх. Здоровое соперничество научит уделять больше внимания вашим результатам, а мониторинг результатов, как мы уже знаем, повышает результаты. Соперничество может выявить ваши лучшие качества, если воспринимать этот процесс как стремление к совершенству, высоким личным результатам и командной игре, а не думать только о статусе, счете и о том, как разбить соперников [\[40\]](#).

Наставник

Я советую результативным людям завести одного или двух менторов на всю жизнь: это люди старше вас, мудрее, они авторитетны, успешны. Звоните им раз в месяц. Также рекомендую каждые три года искать одного нового «отраслевого» наставника, то есть того, кто обладает знаниями и опытом, которые необходимы в вашей сфере деятельности. Ему тоже звоните раз в месяц. Эти наставники (один для личностного развития, другой для конкретного профессионального роста) дадут вам удивительную перспективу. Чтобы найти менторов, начните опять-таки с друзей и членов семьи. Спросите: «Вы знаете мудрого, влиятельного человека, у которого я мог бы многому научиться?» Наставника можно найти на работе, на волонтерских мероприятиях, на спортивных играх. Можно также набрать мое имя и «как найти ментора» на YouTube и посмотреть видео с рекомендациями.

Заслуги

Хотите общаться с успешными людьми? Тогда заслужите доступ в их компанию, став выдающимся профессионалом в том, что вы делаете. Много работайте. Практикуйте привычки высокой результативности. Никогда не сдавайтесь, создавайте колоссальное количество ценности и стремитесь к совершенству. Когда вы станете мастером высочайшего уровня

и добьетесь успеха, двери откроются сами собой, и вы познакомитесь с удивительными людьми.

Представьте, насколько лучше стала бы ваша жизнь, если бы в ваш круг общения вошли хорошие люди. Нет, я не имею в виду группу на Facebook. Я имею в виду настоящих людей из плоти и крови, которых вы видите, которым звоните, с которыми работаете, проводите время, тренируетесь, участвуете в приключениях. Окружайте себя теми, кто приносит радость и рост в вашу жизнь, с кем вы можете быть самим собой, чувствовать уверенность и защищенность — и в горе, и в веселье.

Усовершенствуйте команду, поднимите стандарты. Вы станете выдающейся личностью, если окружите себя выдающимися личностями.

Подсказки

1. Самые позитивные люди в моей жизни, с которыми мне следует чаще общаться...
2. Чтобы увеличить количество результативных людей в моем круге общения, мне нужно...
3. Новые традиции или встречи, которые можно придумать, чтобы собрать позитивных и вдохновляющих людей...

ДРУГОГО ВЫБОРА НЕТ

Сначала скажи себе, кем ты хочешь быть; затем делай, что должен делать.

Эпиктет

Наверное, у каждого есть знакомый, который не был самым умным в классе, не был подготовлен к жизни, у которого было больше недостатков, чем талантов, и который каким-то непостижимым образом удивил всех небывалым успехом. Если спросить, как он обогнал тех, кто находился в более

привилегированном положении, был более квалифицирован, он ответит: «Я жаждал успеха. Он был *нужен* мне как воздух. Другого выхода у меня не было». У него была необходимость. Верно и обратное: многие люди, лишённые этого мировоззрения, никогда не раскроют свой потенциал. Нет необходимости — нет драйва, нет реализованного потенциала.

Как и остальные привычки высокой результативности, нужно целенаправленно повышать уровень необходимости. Чаще спрашивайте себя: «Мои важные повседневные занятия связаны с моей личностью и чувством долга? Почему эта мечта так важна для меня? Почему я *должен* достичь этого? Когда я должен это сделать? Как мне познакомиться с потрясающими людьми, которые повысят мои результаты и помогут выйти на следующий уровень?» Если часто задавать себе эти вопросы, они стимулируют совершенно новый уровень вовлечённости и мотивации.

Вы настолько сильны и потрясающи, насколько важны мотивы ваших достижений. Так что определитесь, что для вас необходимо, мой друг. Воплотите это в реальность. Прочувствуйте всем своим нутром. Потому что мир нуждается в вас.

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ

ПОВЫШАТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ

ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ

ПРОЯВЛЯТЬ СМЕЛОСТЬ

ПРИВЫЧКА № 4

ПОВЫШАТЬ ПРОДУКТИВНОСТЬ

БОЛЬШЕ ЗНАЧИМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ПЯТЬ ШАГОВ

ЗАПРЕДЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА В СФЕРЕ ОСНОВНЫХ
НАВЫКОВ

Не думайте о том, чтобы творить; творите. Пусть другие решают, хорошо это или плохо, нравится им или нет. А пока они решают, творите еще.

Энди Уорхол

— Все происходит слишком медленно.

Афина, школьный администратор, произносит эти слова тоном побежденного человека.

Мы встретились в ее офисе, чтобы обсудить ее цели и насколько продуктивной она считает свою карьеру. На полках позади нее теснятся толстые папки. Узкое окно рядом с письменным столом. Ни одна картина не украшает пожелтевшие стены. Меня не покидает чувство, что этот офис — нет, все здание — был построен в 1970-х годах и с тех пор ни разу не обновлялся. Афина проработала в этой комнате четырнадцать лет.

— Я никогда не была так занята за всю свою карьеру. Сейчас много срочных дел, потому что собираются закрыть две мои школы. Я почти не покидаю офис, даже на обед. — Она переводит взгляд на подоконник, где стоят два пакета из-под еды навынос. — У меня весь день встречи — с учителями, директорами, родителями, представителями местного сообщества. А в промежутках я стараюсь ответить на электронную почту. Задерживаюсь допоздна каждый вечер, просматриваю предложения. Кажется, уже четыре года я работаю по двадцать четыре часа в сутки. И никакого прогресса, хотя я выполняю одну задачу за другой.

Я решил задать вопрос, которого боятся А-типы личности, когда обсуждают свою продуктивность:

— Вы счастливы?

Афина хмурится:

— Не думайте, что я несчастна, Брендон. Я вовсе не говорю, что жизнь ужасна или моя карьера — пустой звук. Просто я не так эффективна, как хотелось бы; не настолько

эффективна, как нужно другим. Вот почему мы попросили вас приехать — чтобы сосредоточиться на эффективности.

Я выяснил, что, когда разговариваешь с по-настоящему занятыми людьми, они обычно не любят обсуждать тему счастья.

— Хорошо. Итак, Афина, вы эффективно счастливы?

Она смеется:

— Достаточно счастлива, кажется. Конечно, не каждый день — мечта, но я действительно люблю то, чем занимаюсь. Хотя мне кажется, *должен* быть путь получше.

— Получше, чем что?

— Получше, чем работать до изнеможения и не получать никакого результата. Я планировала выйти на пенсию через двадцать лет работы, то есть осталось еще шесть лет. Но сомневаюсь, что протяну хотя бы два года. И даже если протяну, боюсь, что на пенсии буду думать: *«Ради чего все это было? Чего я достигла?»*

— А ради чего все это, как вы думаете?

— Конечно, ради школ. С этим все ясно. Поэтому я и занимаюсь этим делом. Я знаю, что если сделаю школы в нашем районе лучше, я улучшу жизнь нескольких поколений детей.

— Хорошо. Замечательная миссия. Вы сказали, что сомневаетесь в своих достижениях. Чего вы надеетесь достичь?

— Мне бы хотелось заняться более крупными проектами, которые принесли бы этим школам пользу на поколения вперед. Но даже не представляю, как этого добиться — я и так из кожи вон лезу, чтобы удержаться на плаву. Я столько времени вкалываю, а где результат? Я не оказываю такого влияния, как хотелось бы, потому что мои проекты продвигаются слишком медленно. Баланс между личной жизнью и работой отсутствует. Такое чувство, что я все бьюсь, бьюсь, мечусь, мечусь. Постоянно изобретаю колесо. У меня всегда аврал, и мне никогда не удастся сделать что-то долговечное... — Она умолкает и смотрит на пожелтевшую стену офиса. — Словно,

что бы я ни делала, я не могу довести дело до конца и боюсь, что подход у меня неправильный. Что бы я ни делала...

Она напряжена до предела. У меня комок подступает к горлу. Я знаю, куда она клонит. Больно видеть человека с грандиозным видением в такой клетке, как этот офис.

— Продолжайте.

— Что бы я ни делала, этого... — в ее глазах слезы, — *недостаточно.*

Одно из худших ощущений в мире — быть чудовищно занятым, но не видеть никакого прогресса. Вы боретесь за правое дело, но ваш подход разрушает здоровье или вредит благополучию. Чтобы завершить проект, нужна целая вечность. Результат приходит слишком медленно. Счастье — всегда далекий недостижимый горизонт. Афина чувствовала именно это. Как и большинство из нас в тот или иной период.

Было нелегко слушать о переживаниях Афины, потому что внешне она походила на опергруппу в лице одного человека. В конце каждого дня она вычеркивала из списка дел множество пунктов, но не видела реальных результатов своего труда. Она еще не знала, что возможен не только баланс, но и быстрый прогресс, и что не вся срочная работа важна. Иногда недостаточно быть эффективным, потому что достижения не имеют смысла, если не соотносятся с тем, кто вы, чем вы хотите заниматься на самом деле, на что вы действительно *способны*. Ей предстояло узнать разницу между выполнением задачи и высокой продуктивностью.

У результативных людей абсолютно конкретный подход к планированию рабочих дней, проектов и задач, в отличие от нерезультативных собратьев. Как большинство продуктивных людей, они смело могут сказать про себя: «Я умею ставить приоритеты и работать над тем, что важно» и «Я работаю сосредоточенно, ни на что не отвлекаясь». (Чем больше вы согласны с этими утверждениями, тем выше общая оценка результативности.) Разница в том, что, когда они сравнивают себя с коллегами, результативные люди оказываются *более*

продуктивными и при этом счастливыми, менее напряженными и более удовлетворенными на протяжении долгого времени.

Данные по уровню счастья особенно актуальны, так как многие люди считают, что невозможно добиться высокого результата, не пожертвовав благополучием и балансом между работой и личной жизнью. Однако это не так. Результативные люди нашли способ быть более продуктивными и при этом правильно питаться, чаще заниматься спортом и, *несмотря на это*, радоваться новым амбициозным задачам гораздо больше, чем остальные. И они не просто загружают себя делами (накапливая одно за другим), а выполняют больше значимых задач и демонстрируют больше стремления к совершенству, чем остальные. Мои интервью со многими результативными людьми и их коллегами за последние десять лет подтверждают это.

Это происходит не потому, что результативные люди — сверхчеловеки или просто потребляют слишком много кофеина. И не потому, что нам навязывают принцип хорошего самочувствия как секрет продуктивности. Если вы знаете, что вкладываете больше, чем коллеги, или имеете больше влияния, это, безусловно, повышает мотивацию и удовлетворенность, но опять-таки эти факторы не всегда приводят к росту продуктивности [1]. Раз вы человек щедрый, это еще не значит, что вы умеете ставить приоритеты или сосредоточенно работать, ни на что не отвлекаясь. Щедрые люди добры и отважны, но не всегда доводят начатое до конца.

Как же результативные люди добиваются высокой продуктивности и при этом сохраняют благополучие и баланс? У них множество осознанных и целенаправленных привычек, о которых вы скоро узнаете.

Чтобы извлечь максимум пользы из этой главы, важно отбросить все предвзятые мысли о балансе между работой и личной жизнью или о том, стоит ли вообще стремиться к значимым достижениям. Будьте открыты всему новому, потому что эта привычка может оказать долгосрочное влияние на каждую жизненную сферу, особенно на отношение к себе

и миру в целом. Наше исследование показало, что, если вы считаете себя более продуктивным, то статистически у вас больше шансов чувствовать себя счастливым, успешным и уверенным. А также лучше заботиться о себе, чаще получать повышение и зарабатывать больше, чем менее продуктивные люди. Это не мое личное мнение; это важные и измеримые результаты многочисленных наблюдений и опросов.

Мой опыт коучинга показывает, что результативные люди — самые значимые и высокооплачиваемые сотрудники. Организации хотят, чтобы результативные люди стали их лидерами, потому что они внимательны, хорошо справляются с задачами и чаще добиваются успеха, доводя проекты до конца. Они реже перегружают себя и работают над своими целями дольше, с большей радостью и чувством локтя, чем остальные.

Очевидно, что овладеть этим навыком крайне важно. Взглянем сначала на основные принципы продуктивности, затем перейдем к эффективным привычкам.

ОСНОВЫ ПРОДУКТИВНОСТИ

День всегда принадлежит тому, кто работает спокойно и безмятежно, с великим замыслом в голове.

Ральф Уолдо Эмерсон

Основы продуктивной работы — ставить цели, сохранять энергичность и сосредоточенность. Нет целей, нет сосредоточенности, нет энергии — и вы на мели.

Продуктивность начинается с целей. Когда есть четкие, трудные, но интересные цели, вы более сосредоточены и увлечены, что ведет к ощущению потока и наслаждению [2]. Наслаждение дает ту внутреннюю мотивацию, которая коррелирует с высокой продуктивностью и в смысле количества, и в смысле качества результата [3]. То же верно и для команд. Группы с четкими, амбициозными целями почти всегда превосходят по результатам группы без определенных

целей. Исследование регулярно показывает, что групповые цели вдохновляют людей работать быстрее и дольше, больше внимания уделять важным задачам, меньше отвлекаться и вкладывать больше усилий [4].

Энергия — еще один важный фактор продуктивности. Как мы обсудили в третьей главе, практически все, что вы делаете, чтобы заботиться о себе, важно для роста результативности. Полноценный сон, питание, спорт значительно влияют на продуктивность [5]. И не только *вашу* — продуктивные результаты целых стран могут быть связаны, к примеру, с привычками питания населения [6].

Как вы помните, Энергия с большой буквы зависит не только от сна, питания и спорта, но и от позитивных эмоций. Неоспоримый факт: счастливые люди более продуктивны. По сути, метаанализ более 275 000 респондентов по 200 исследованиям показал, что счастливые люди не просто продуктивнее — они также получают более высокую оценку за качество работы, надежность, ответственность и креатив [7]. Другое исследование подтвердило, что студенты, которые в колледже больше радовались жизни, финансово успешнее своих коллег в течение десяти лет после завершения обучения [8]. Даже старый добрый совет «улыбайтесь, и вы добьетесь большего» оказался обоснованным. Одно исследование показало, что достаточно посмотреть комедийный ролик и посмеяться перед серьезной работой, и это повысит продуктивность [9].

Наконец, если хотите быть продуктивным, нужна сосредоточенность. В современном мире добиться этого нелегко. Количество информации ошеломляет, все отвлекает и отрывает от работы, что приводит к пагубным последствиям для здоровья и продуктивности. Информационный перегруз деморализует и снижает качество работы [10]. Переваривая бесконечное количество фактов, или анализируя данные в течение длительного периода, или занимаясь их поиском, мы становимся несчастными. Вот почему существует термин *паралич анализа* — мы парализованы огромным количеством

данных и слишком большим количеством времени, которое тратим на их поиск и анализ. Это всего одна из причин никогда не проверять электронную почту с утра. Чудовищный поток писем перегружает и вызывает пассивную реакцию — не тот настрой, с которым хотелось бы прожить весь день. Вместо этого практикуйте занятия, которые мы обсуждали в главе про энергию.

Еще один депрессант — отвлечение. Исследования показывают, что отвлечение снижает продуктивность на 20% [\[11\]](#). Ситуация ухудшается, когда мы работаем над сложными интеллектуальными задачами — в таком случае отвлекающие факторы могут замедлить мышление почти в два раза [\[12\]](#). Несколько исследований показывают, что многофункциональность, мультизадачность сама по себе — отвлечение. Это несовместимо с состоянием полной сосредоточенности, которое ассоциируется с высокой результативностью и качеством работы [\[13\]](#). Когда люди занимаются несколькими делами одновременно, они не могут полноценно сосредоточиться на текущей задаче, потому что мозг все еще переваривает предыдущее незавершенное дело [\[14\]](#).

Последний виновник — прерывания. Большинство сотрудников крупных организаций прерываются несколько раз в течение любого задания, занятия или собрания. Им сложно снова сосредоточиться и вернуться к своему занятию. Они не могут вернуть изначальное состояние и хватаются за две совершенно других задачи, прежде чем обрести прежний настрой [\[15\]](#). Работая с клиентами из компаний Fortune 50 (даже с самыми успешными из них), я заметил, что достаточно один раз прервать их в течение рабочего дня, и это затягивает выполнение важных запланированных задач на два-три часа.

Эти факторы должны серьезно дисциплинировать вас относительно постановки значимых целей и поддержания энергии и сосредоточенности. Но это сложно, и зачастую все усилия сводятся на нет, потому что нам кажется, что это невозможно. Многие люди говорят, что не могут ставить более

амбициозные, значимые цели и работать энергично, потому что тогда баланс между работой и жизнью будет нарушен. По сути, разговоры вокруг баланса стали настолько абсурдны, что мне бы хотелось высказаться по этому поводу, прежде чем перейти к конкретным привычкам.

СПОРЫ ВОКРУГ БАЛАНСА МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ

Один из самых распространенных способов поддерживать самообман в современном мире — быть постоянно занятым.

Дэниел Патнэм

В наши дни многие уже не верят, что баланс между личной жизнью и работой возможен. Но не будем спешить. Баланс можно найти, и думать иначе — большая ошибка. Обучив продуктивности буквально миллионы людей, я пришел к выводу: те, кто не верит, что баланс между работой и жизнью возможен, а) никогда не прилагали осознанных, последовательных усилий к тому, чтобы определить, что такое баланс, стремиться к нему и измерять его, или б) придерживаются недостижимых стандартов.

Прежде всего обсудим распространенное мнение, что баланс между работой и жизнью невозможен. Называть *любое* человеческое стремление невозможным наивно, и этот случай не исключение. Когда кто-то говорит мне, что баланс между работой и жизнью невозможен, я напоминаю, что люди пересекли океаны, покорили высочайшие вершины, построили небоскребы, высадились на Луну и направили космические аппараты за пределы Солнечной системы. Наши способности удивительны, и наши стремления ограничены лишь собственными убеждениями. Так что, если вы верите, что баланс между жизнью и работой невозможен, вы уже проиграли битву.

Я также напоминаю клиентам, которые сдались и отказались от поиска баланса, что они никогда не занимались им с таким же усердием, как другими делами. Они по десять месяцев планируют реализацию проектов на работе и ни одного дня не уделяют обдумыванию баланса на следующую неделю. Если вы не уделите балансу в своей жизни столько же внимания, сколько любым другим задачам, то вопрос уже решен. В таком случае не вините тех, кто говорит о балансе между работой и жизнью; виноватого вы найдете в зеркале — это человек, который просто отказался постараться.

Подойдя к вопросу непредвзято, мы поймем, что основная проблема — наш подход к балансу.

Серьезная ошибка, которую допускает большинство, — воспринимать баланс как равное количество часов, которые вы уделяете работе и личной жизни.

Многие считают, что должны уделять работе и «жизни» одинаковое количество времени. Их ожидания связаны с количеством, а не с качеством, а если мы путаем эти понятия, плохи наши дела. Многие люди считают, что у них нет подобного баланса, но, несмотря на это, на самом деле он *есть*. Подавляющее большинство тратит 30% своей жизни на работу (я имею в виду стандартную 40-часовую рабочую неделю), 30% на сон и 30% на другие занятия — общение с семьей, хобби или здоровье, удовлетворение базовых жизненных потребностей. Действительно, у большинства людей намного больше свободного времени и времени для семьи, чем они думают. Но дело в том, что они тратят это время неосознанно и, следовательно, не могут насладиться им «в достаточной» степени. Как ни странно, средний американец, который смотрит телевизор по четыре-пять часов в день, говорит, что у него нет ни времени, ни баланса [\[16\]](#).

Справедливости ради, многие люди действительно работают намного больше, чем сорок часов в неделю. И, поскольку

в наши дни вы непрерывно на связи и от вас ждут ответа в любой час дня и ночи, иногда *кажется*, что баланса нет.

Вот почему я думаю, что существует более эффективный подход к балансу между работой и жизнью. Вместо того чтобы уравнивать количество *часов*, попробуйте сбалансировать *удовлетворенность* и прогресс в основных сферах жизни.

Позвольте разъяснить. Большинство людей считают, что в их жизни баланс нарушен, и это происходит потому, что *одна сфера* стала интенсивнее, важнее и требует больше времени, чем другие. Они настолько одержимы работой, что игнорируют свое здоровье и брак. Или настолько сосредоточены на семейных проблемах, что страдает работа.

Решение — трезво оценивать ситуацию, отслеживая качество и прогресс в основных сферах жизни. Достаточно раз в неделю анализировать свои приоритеты, и это поможет скорректировать баланс или, по крайней мере, запланировать оптимальный баланс на будущее.

Я обнаружил, что полезно делить жизнь на десять отдельных категорий: здоровье, семья, друзья, интимные отношения (партнер или брак), миссия/работа, финансы, приключения, хобби, духовность и эмоции. Работая с клиентами, я часто предлагаю оценить их уровень счастья по шкале от 1 до 10, а также записывать свои цели по *каждой* из десяти категорий *каждый воскресный вечер*. Большинство из них никогда этим не занимались. Но разве не логично, что наличие баланса можно определить, только измерив и оценив что-либо?

Если вы не оцениваете регулярно основные жизненные сферы, то не знаете, что представляет собой баланс, к которому вы стремитесь.

Эта простая форма контроля, однако вы удивитесь, насколько она эффективна. Однажды я поручил это ежедневное занятие группе из шестнадцати топ-менеджеров, и через шесть недель они сообщили о значительном росте благополучия

и баланса между работой и личной жизнью. Конечно, это незначительное и неформальное исследование, тем не менее респонденты отметили рост результативности, выражающийся двузначной цифрой, хотя в их работе или личной жизни не изменилось ничего — кроме того, что теперь каждую неделю они оценивали себя по десяти категориям [\[17\]](#). Иногда достаточно взглянуть на общую картину, чтобы почувствовать, что вы контролируете ситуацию, можете скорректировать свой курс — и да, обрести баланс.

Вот в чем так отчаянно нуждалась Афина, школьный администратор, о которой мы говорили в начале главы. В тот день в ее офисе я попросил ее оценить себя по десяти категориям. К своему удивлению, *на протяжении многих лет она даже не задумывалась* о многих аспектах жизни помимо работы. Кто виноват в подобной ситуации? Ее босс? Общество? Нет. Говоря начистоту, отсутствие внимания к важным жизненным сферам — только наша вина. Афина обнаружила, что ей нужен еженедельный ритуал, чтобы оценить свое сегодняшнее положение и выяснить, что для нее значит баланс.

Еще одна особенность баланса между жизнью и работой, о которой обычно забывают, — дело не в том, чтобы поровну распределять часы, а в *чувствах*. Дело в не часах, потраченных на то и другое, а в гармонии, которую вы чувствуете. Зачастую люди просто недовольны своей работой или не чувствуют с ней связи. Если вам не нравится ваша работа, но приходится тратить на нее много времени, то, конечно, вам покажется, что в жизни нет никакого баланса. Вы поймете, что ваша суперусиленная работа — не *работа мечты* и что диссонанс вызывает у вас психологический стресс. Вот почему важно жить в гармонии с тем, что для вас действительно важно, и заниматься тем, о чем мы говорили в главе, посвященной пониманию.

Вы всегда будете чувствовать дисбаланс, если выполняете работу, которую не считаете интересной или

значимой.

Есть и такие случаи, когда люди *действительно* получают удовольствие от работы, но *сгорают* от чрезмерного стресса или слишком большого количества рабочих часов. Между оптимальной занятостью и перегоранием пролегает тонкая линия, и, перейдя ее, ты будешь чувствовать дисбаланс, какой бы замечательной ни была твоя жизнь вне работы. Перегорание в одной жизненной сфере сжигает дотла и другие. Что же можно сделать? В главе про энергию мы перечислили много основных принципов: более эффективный переход из одного состояния в другое, полноценный сон, спорт, правильное питание.

К счастью, если перегорание — просто результат усталости, есть простое решение. Если уделять немного времени короткому психологическому и физическому отдыху/восстановлению раз в час, можно значительно улучшить самочувствие, а также баланс между работой и жизнью. То есть большинству людей не нужно увольняться из-за проблем с балансом; им нужно просто изменить то, *чем они занимаются на работе*, чтобы почувствовать себя энергичными и вовлеченными. К счастью, сделать это легче, чем вы думаете.

СДЕЛАЙТЕ — ОХ! — ПАУЗУ

Есть польза и в работе, и в отдыхе. Не пренебрегайте ни тем ни другим.

Алан Коэн

Мозгу нужно больше отдыха, чем вам кажется, чтобы переварить информацию, восстановиться и функционировать продуктивно [18]. Вот почему для оптимальной продуктивности нужно не только делать более продолжительные перерывы — обязательно брать отпуск! — но и устраивать себе кратковременные паузы в течение дня [19].

Исследователи давно уже знают, что перерывы на работе приводят к позитивным эмоциям и повышают продуктивность [20]. К примеру, такие простые действия, как каждый день выходить из офиса во время обеденного перерыва, могут значительно повысить результативность работы [21]. Короткий перерыв на прогулку в соседнем сквере позитивно повлияет на когнитивные способности, и вы вернетесь, восстановив силы и настроившись на сосредоточенную работу [22]. Если вы не хотите отходить от рабочего стола, попробуйте периодически вставать и делать работу стоя, это повысит продуктивность на 45% по сравнению с тем, если вы будете сидеть весь день [23].

Некоторые исследователи утверждают, что эти перерывы необходимы, потому что когнитивные ресурсы ограничены и мы «исчерпываем» свои психологические запасы и теряем самоконтроль. Хотя эта теория не имеет научных доказательств — возможно, мы не истощаем весь запас самоконтроля и сосредоточенности, а просто теряем мотивацию [24], — одно можно утверждать со всей уверенностью: если работать весь день без перерывов, вы будете несчастны и менее продуктивны.

Каждый из нас переживал такие моменты, когда сидишь за рабочим столом и чувствуешь, что внимание ослабевает, даже если ты увлечен своим делом. Каждый из нас уставал, занимаясь даже любимой работой. Каждый из нас переживал отсутствие идей, даже когда многое поставлено на карту. Во всех этих случаях мозг говорит: пора сделать паузу. Каждый из нас также знает, что такие простые вещи, как перемолвиться парой слов с коллегой, сходить в туалет или помечтать пару минут после обеда, зачастую освежают нас. Очевидно, что мозг нуждается в отдыхе, чтобы восстановить нейрохимический баланс и улучшить внимание [25].

Научные выводы на сей счет настолько убедительны, что большинство корпоративных экспертов рекомендуют короткие перерывы минимум каждые полтора-два часа, чтобы улучшить удовлетворенность и производительность сотрудников [26].

Однако мое исследование, как и исследования других ученых, показывает, что эти цифры нужно делить на два [\[27\]](#).

Если хотите чувствовать себя энергичным, креативным и эффективным на работе — и покидать офис с достаточным запалом для «настоящей жизни», — в идеале нужно отрываться от работы и давать разуму и телу отдых *каждые 45–60 минут*.

То есть нельзя заниматься одним и тем же делом без психологического и физического перерыва дольше одного часа. Перерыв на две-пять минут каждый час поможет повысить активность мозга и зарядиться энергией для работы и жизни в целом.

К примеру, если вы собираетесь разбирать электронную почту или делать презентацию в течение двух часов, рекомендую встать со стула через 50 минут, пройтись по офису, выпить воды, вернуться к столу и проделать переходную медитацию в течение 60 секунд. Напомню, что переходная медитация — это когда вы закрываете глаза, дышите глубоко и повторяете слово «освобождение», а затем решаете, с каким настроением хотите приступить к следующему занятию. Для большего эффекта задайте себе вопрос из предыдущей главы, когда мы говорили о необходимости: «Кому больше всего сейчас нужно, чтобы я выложился по максимуму?»

Обратите внимание, чего не следует делать во время перерыва: проверять электронную почту, SMS и социальные сети. Это прямо противоположно нашей цели: отключиться от всего, чтобы восстановить силы.

Целеустремленные люди часто отмахиваются от этого совета, потому что у них одно желание — работать до изнеможения. Но именно поэтому они и чувствуют себя изможденными дома и поэтому демонстрируют ужасный дисбаланс между работой и личной жизнью. Помните, дело не в количестве часов, проведенных на работе или дома. Важны

самочувствие и общий уровень энергии. Работать до изнеможения — плохой совет. Исследования по самым успешным в мире людям из десятков отраслей показывают, что они далеко не всегда занимаются работой *дольше*, чем остальные. Просто они более эффективны в каждом заходе или у них *больше* заходов (хотя сами заходы не длиннее) [28]. Увеличивать количество рабочих часов — практически всегда неверное решение, если вы стремитесь к балансу, счастью и долгосрочным высоким результатам. Парадоксально, но факт: *сбавив обороты или периодически делая перерывы, вы быстрее справитесь с работой и оставите больше времени для других сфер жизни.*

Для моих клиентов эти перерывы каждые 45–60 минут становятся образом жизни. Это строгий протокол первых месяцев нашего сотрудничества. Я говорю им: «Если вы сели за рабочий стол, то засекайте пятьдесят минут, чем бы вы ни занимались. Через пятьдесят минут встаньте, двигайтесь, дышите, поставьте себе цель для следующего захода и только после этого вернитесь к работе». (Если хотите узнать про 50-минутный таймер, который я рекомендую своим клиентам, зайдите на HighPerformanceHabits.com/tools.) Вставать со стула действительно важно. Нельзя просто закрыть глаза и медитировать за рабочим столом. Нужно дать перерыв *телу*, сменить позу. Так что встаньте и подвигайтесь, сделайте небольшую растяжку. Достаточно вставать раз в час, закрыть глаза, попрыгать на месте, сделать десять глубоких медленных вдохов и выдохов, и вы почувствуете полное обновление, а также восстановите внимание и продуктивность.

Где бы я ни сидел — в самолете, в кафе, на работе, на собрании, на диване, — я встаю каждые 50 минут. Делаю небольшую гимнастику, оздоровительные упражнения цигун, йогу и упражнения на глубокое дыхание. Я никогда не нарушаю это правило пятидесяти минут, даже если я на собрании. Обычно я прошу остальных его участников встать и сделать упражнения вместе со мной или извиняюсь, выхожу из комнаты и ищу подходящее место, чтобы восстановиться в течение двух-

трех минут. Эти короткие перерывы обеспечивают мне не один час обостренного внимания и повышенной эффективности в течение дня.

Следуя всем этим советам, вы обретете баланс между работой и жизнью, так что будьте готовы к росту продуктивности и достижений. Главное — проверять баланс раз в неделю, оценивая себя по десяти сферам жизни и по целям каждой из них. Кроме того, делайте двух-трехминутные перерывы каждые 45–60 минут каждый день. Это основные принципы. Теперь перейдем к следующему уровню повышения продуктивности.

ПРАКТИКА ПЕРВАЯ

ПОВЫСИТЬ ВАЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Нет ничего менее продуктивного, чем совершенствовать то, чем вообще не следует заниматься.

Питер Друкер

Если вы хотите стать выдающейся личностью, нужно обдумать, какие результаты действительно важны в вашей сфере или отрасли. Знаменитые ученые публикуют больше важных работ, чем их менее известные и менее эффективные коллеги [\[29\]](#). Моцарт и Бетховен стали великими композиторами не только благодаря своему гению, но и благодаря продуктивности. То же самое касается Боба Дилана, Луи Армстронга, Beatles. В годы пиковой результативности Apple все продукты, выпущенные на рынок, становились хитами. Бейб Рут сделал больше свингов, чем его соперники, Майкл Джордан провел больше бросков, Том Брэди сделал больше пасов. Сет Гедин штампует блоги; Малкольм Гладуэлл штампует книги и статьи; Кейси Нейстат выкладывает все новые видео на YouTube; Chanel постоянно предлагает свежие коллекции; Бейонсе выдает один феноменальный альбом за другим.

Результативные люди овладели искусством *продуктивной качественной отдачи* (ПКО). Они долгое время получают больше качественных результатов, чем их коллеги, и именно *так* стали более эффективными, известными, запоминающимися. Они уделяют все свое внимание и прилагают систематические усилия к ПКО и минимизируют все, что отвлекает от дела (включая другие возможности).

Этот принцип почти повсеместно утерян в мире, где люди тратят более 28% рабочей недели на электронную почту, а еще 20% только на *поиск* информации [30]. Люди уделяют массу времени бессмысленным занятиям — например, созданию папок и упорядочиванию электронной почты, — даже если это никак не связано с настоящей продуктивностью. (Извините, но ваши аккуратные папки в электронном почтовом ящике не помогают вам абсолютно ничем. В 2011 году анализ 85 000 действий 345 пользователей электронной почты позволил сделать вывод, что люди, которые создают сложную структуру папок, чтобы якобы легче было найти информацию, менее эффективны в поиске нужной информации, чем те, кто пользуется обычным поиском [31].)

Я говорю об электронной почте, потому что практически все целеустремленные люди винят ее в своей низкой продуктивности. Однако электронная почта сама по себе не является проблемой. Реальный виновник — наше отношение к работе. Настоящая работа не в том, чтобы заниматься якобы срочными делами, перекладывать бумажки из одной папки в другую, очищать корзину в электронной почте, красиво излагать мысли и восседать на собраниях. Настоящая работа — добиваться продуктивной качественной отдачи, которая действительно важна.

Одна из ваших обязанностей — выяснить, что для вас значит «актуальная ПКО». Для блогера это значит часто выдавать качественный контент. Для владельца капкейк-кафе — определить два самых популярных вкуса и увеличить их продажи. Для родителя — часто и позитивно общаться с детьми. Для торгового представителя — повысить количество

встреч с самыми перспективными потенциальными клиентами. Графический дизайнер должен расширить портфолио удачных иллюстраций. Преподаватель — повысить качество учебного плана и уроков или увеличить количество опубликованных статей или книг.

Если вы поймете, какой результат вам нужен, с каким качеством и частотой и как его достичь, это станет одним из важнейших прорывов вашей карьеры.

Взгляните на любую икону делового мира, и вы заметите, что переломный момент в их карьере и доходе наступил, когда они открыли свою ПКО. Для Стива Джобса таким стало решение исключить ряд продуктов из списка Apple, чтобы все силы бросить на увеличение продаж нескольких продуктов, которые изменят мир. Для Уолта Диснея это был рост производства кинофильмов. Одни из величайших историй успеха в современную цифровую эру — это истории людей, которые создали условия, чтобы делиться оригинальным контентом: Facebook, Instagram, Snapchat, к примеру. Какой бы ни была ПКО, она обязательно приведет к прорыву в карьере и росту дохода.

Я перестал работать корпоративным консультантом в 2006 году, потому что результаты, которых от меня ждали, не удовлетворяли меня. ПКО выражалась в количестве крупных клиентов в год. Хотя это давало множество преимуществ — возможность заключать сделки, влиять на политику компании, — мне просто чужда была мысль посвятить свою жизнь карьере, которая строится на количестве сделок. Для сотрудника моего уровня оставался только один вариант: набрать как можно больше проектов, чтобы расширить кругозор и сеть контактов и получить доплату за командировки. Конечно, были и другие преимущества, но я туда просто не вписывался. Лишь малая доля результатов такой работы перекликалась с моими ценностями.

Одним из важнейших открытий в жизни может стать понимание того, что результаты работы, за которые вы получаете компенсацию, совершенно не радуют и не позволяют самореализоваться. Это значит, что пора менять свою жизнь.

Я решил начать карьеру писателя, спикера и онлайн-тренера. Отдача от этих усилий — создание контента, который вдохновляет и совершенствует людей, — была действительно важна для меня. Однако я понятия не имел, с чего начать и что вообще делать. Как многие новички в этой отрасли, я решил, что нужно овладеть сразу всем: писательским мастерством, ораторским искусством, умением вести онлайн-тренинги. Я стал посещать десятки конференций, чтобы разобраться в каждой отрасли, не осознавая, что все они сводятся к одной и той же карьере авторитетного эксперта и имеют схожие результаты [\[32\]](#).

Примерно год я метался туда-сюда, не понимая, какая отдача действительно важна для меня. Я пытался писать статьи для журналов и блогов, упрашивал людей разрешить мне выступить перед ними и надеялся, что мне заплатят, и при этом пытался изучить сотни маркетинговых идей. Потом, в один прекрасный день, сидя в кафе, я осознал, что «работал» все дни напролет, но никакого реального результата не получал. Я подумал: *Ни одно из занятий, которые я сегодня переделал, не поможет мне продвигать карьеру или запомниться (себе и людям) через десять лет.* До сих пор помню тот диалог в своей голове: «Будь честен с собой; ты хочешь делать то, что по-настоящему важно. Ты хочешь знать, что, проработав весь день, ты создашь *что-то* стоящее, *что-то*, что станет твоим важным вкладом в жизнь других людей и в окружающий мир, *что-то*, что демонстрирует твой интерес к этому делу».

Конечно, я понимал, что не каждый день будет волшебным и не каждая задача эпохальной. У каждого из нас есть дела, которые просто нужно сделать, и при этом мы не почувствуем себя легендарной личностью. Вынести мусор — не величайший подвиг на свете, но это необходимо сделать.

Траекторию моей карьеры в тот день изменило простое решение — оно уместилось на одной странице, это была моя ПКО. Если я хочу стать настоящим писателем, то моим продуктивным результатом должны быть книги. Книга, которую вы держите в руках, — *шестая* книга, которую я издал с того дня (и еще две рукописи ждут публикации). Я написал тысячи электронных писем, статей в блогах, рекламных материалов и постов в социальных сетях. Но мое основное занятие — книги. Уэйн Дайер, мой наставник и дорогой друг, написал и издал более тридцати книг. Я, конечно, только начинаю, но я знаю, какие результаты мне нужны, и это дает мне «силу намерения», как говорил Уэйн.

Я решил, что, если хочу стать профессиональным спикером, моим результатом должно стать определенное количество платных выступлений по конкретной цене. Я прекратил упрашивать людей, чтобы мне разрешили выступить, и начал накапливать маркетинговый материал и видео, как у других спикеров, которые получали столько заказов, сколько я мечтал получать.

Я знал, что если собираюсь стать онлайн-тренером — а это была сравнительно новая карьера в 2006 году, — то результатом должны быть учебный план, видеотренинги и полноценные онлайн-курсы. Как я уже говорил, я перестал пытаться изучить все новые маркетинговые методики, которые появлялись на рынке, и направил все усилия на создание и продвижение онлайн-курсов. Остальное, как говорится, история. Почти два миллиона человек записались на мои онлайн-курсы и видеосеминары и посмотрели бесплатные видеоинструкции о том, как жить полноценной жизнью (они получили более 100 миллионов просмотров). Если бы я не выяснил свою ПКО, то никогда бы не смог охватить такую аудиторию. Меня никогда не называли бы «одним из самых успешных онлайн-тренеров в истории» на Oprah.com, а журнал Success не признавал бы меня одним из лучших экспертов по личностному развитию на протяжении многих лет. Я рассказываю об этом не для того, чтобы произвести впечатление. Я хочу продемонстрировать,

насколько важно определить, какие результаты вам нужны, и *достичь их*. Я добился таких результатов в карьере не потому, что обладаю особым талантом. Я направил все свое внимание на отдачу, которая действительно важна для меня, и уделял ей все свое время, всего себя *постоянно, в течение длительного времени*.

Невозможно переоценить значение этой стратегии. Когда нужно помочь клиенту повысить результативность, прежде всего я стремлюсь выяснить, какую отдачу он должен получить. Неважно, какая тема или товары станут основной целью продуктивности, я предлагаю ему переориентировать все рабочее расписание именно в этом направлении. Как можно быстрее нужно выделить минимум 60% рабочей недели для ПКО. Мой опыт за последние десять лет показывает, что 60% — оптимальное значение, при котором начинают появляться реальные результаты для карьеры. Оставшиеся 40% относятся к стратегии, управлению командой, повседневным рабочим задачам и бизнесу в целом.

Я трачу 60% рабочей недели на писательство, составление учебного плана для онлайн-тренингов и съемки видео. Оставшиеся 40% уделяю стратегии, команде, общению с коллегами по отрасли и привлечению клиентов, сюда входят также социальные сети и общение со студентами. Эти 40% на самом деле — все, что поддерживает и способствует шестидесяти процентам — *продуктивной качественной отдаче*. Конечно, у каждого своя карьера, и золотое сочетание 60/40 подходит не всем. Но ваша цель — не делать то, что делаю я, а найти *ваши* оптимальное распределение времени и придерживаться его. Я стараюсь никогда не нарушать правило 60/40, и, если объем ПКО падает, я не выдаю максимально продуктивный результат, на какой способен.

Если такое распределение времени кажется экстремальным, обратите внимание, что мой совет полностью отличается от рекомендаций, гласящих «вкалывайте по полной», «уделяйте своей миссии 100% времени». Это абсурд. Невозможно тратить 100% времени на что-то одно, особенно если мы работаем

с людьми, заботимся о своей семье или стараемся изменить мир к лучшему. Всегда приходится уделять время сотрудничеству, управлению, административным задачам, ну и, конечно, электронной почте. Невозможно увильнуть от этих обязанностей, но вы можете и должны выстраивать стратегию и максимизировать время работы над отдачей, которая способствует росту вашей карьеры и влияния.

Почему же люди не уделяют внимание продуктивным качественным результатам, особенно учитывая то, что у них остается 40% времени на неизбежные рабочие обязательства? Самые распространенные оправдания (или, лучше сказать, *заблуждения*?) — прокрастинация и перфекционизм.

Мы часто виним во всем прокрастинацию, но проблема не в ней. Склонность к прокрастинации не является ни частью человеческой психики, ни личностной характеристикой, ни свидетельством неумения распределять время, на которое обычно указывают в таких случаях. Напротив, ученые выяснили, что прокрастинация — проблема мотивации [\[33\]](#). И появляется она, когда вы не занимаетесь тем, что действительно для вас важно. В редких случаях она связана с тревожностью или страхом перед неудачей, но чаще всего она вызвана тем, что ваша работа не радует вас, вы не чувствуете вовлеченности и значимости. Вот почему так важно определить ПКО. Если вы *любите* свое занятие и радуетесь своему вкладу в этот мир, то реже будете сталкиваться с прокрастинацией.

Когда я советую людям получать больше отдачи, неизбежно сталкиваюсь с перфекционистами. Они говорят: «Брендон, я не могу делать больше, чем сейчас. Я перфекционист. Мне важно знать, что я все делаю абсолютно правильно и что результат всем понравится». Перфекционизм — всего лишь логическое оправдание отсрочки под маской респектабельности. Причина, по которой люди не делают столько, сколько могли бы, не в перфекционизме, а в том, что они вообще не берутся за дело или вязнут в сомнениях и отвлекающих факторах. Настоящий перфекционист, по крайней мере,

выполнил бы свою работу, так как совершенствование «продукта» возможно только после того, как он готов.

Каждый может найти причины, по которым трудно быть более продуктивным. Но вместо того чтобы заикливаться на этом, возьмемся за работу. Вспомним, что на самом деле важно, сосредоточимся на этом, создадим реальный продукт, которым будем гордиться. Будем плодотворными и изменим мир.

Подсказки

1. Результаты, которые имеют первостепенное значение для моей карьеры...
2. Что я могу перестать делать, чтобы больше сосредоточиться на ПКО...
3. Процент еженедельного времени, которое я уделю ПКО, и как я это сделаю...

ПРАКТИКА ВТОРАЯ

ЗАПЛАНИРОВАТЬ ПЯТЬ ШАГОВ

Думаю, половина недовольства в мире исходит от людей, которые боятся заняться делом.

Уильям Локк

Мы мастера жонглирования. Мы способны управляться с несколькими проектами одновременно, параллельно выполнять множество задач, вести сразу несколько разговоров с несколькими людьми. Этот талант приносит пользу — до определенного момента. А потом разрушает нас.

Большинство достигают первого успеха благодаря тому, что в совершенстве владеют многофункциональностью. Предприниматель, открывший капкейк-кафе, играет все роли, необходимые для процветания, и хватается за все возможности. Он заказывает оборудование, печет капкейки, стоит за кассой и принимает заказы, он маркетолог, который рассылает купоны

на скидку, он занимается поиском новых клиентов в районе. Он вертится как белка в колесе, выполняя сотни задач. В какой-то момент он начинает зарабатывать серьезные деньги. Со временем добивается успеха. Или даже высокой результативности.

Но с успехом приходят новые возможности. Вскоре он начнет консультировать другие стартапы. Затем попробует свои силы в других начинаниях. Он еще не достиг главной цели — кафе мирового класса, но ему и так хорошо. Он расскажет вам, что капкейк-бизнес — все еще приоритет, но, если заглянуть в его ежедневник, станет очевидно, что это только слова. Взгляните повнимательнее, и вы увидите, что львиная доля его усилий никак не согласована. Он вечно занят, но *не приближается* к цели.

Что же ему делать, чтобы вернуться в колею? Нужно максимально все упростить, оставить только самое важное, засучить рукава и заняться работой. А главное, нужен *план*.

Многие высокомотивированные люди считают, что никакие планы им не нужны. Талант есть, так что нужно попасть в игру, вертеться, импровизировать и смотреть, что будет. Это может сработать, когда только начинаешь и все игроки рынка похожи друг на друга как две капли воды. В подобной ситуации врожденный талант действительно может помочь пробиться. Но преимущество быстро исчезает. Как только появляются другие команды и игроки с реальным опытом и планом — они знают методы и схемы, принципы и правила, а вы не знаете, — вам конец.

Результативные люди не любят слушать такое. Сложно даже сказать, сколько из них теряют свое высокое положение из-за неизбежного рассеивания внимания и усилий в отсутствие конкретной цели. Я не говорю о *лени*. Результативные люди всегда заняты делом, этого не отнимешь.

Но когда они берут на себя слишком много дел без единой конкретной траектории, то теряют силу.

А потом и увлеченность. Выполняют множество мелких задач, но не достигают ничего крупного, значимого.

Проблема в том, что некоторым слишком долго удавалось прожить без планирования. Для выполнения простых задач особый план не нужен. Простые задачи обычно требуют очевидных шагов, нескольких точек взаимодействия и конкретных решений. Но для более сложных задач и целей планирование жизненно необходимо, потому что обычно достичь цели помогают самые разные стратегии, и некоторые эффективнее и предпочтительнее остальных [34]. Чем крупнее цель, тем больше дел и тем больше взаимодействия с людьми. *Чтобы стать результативным человеком, нужно больше думать, перед тем как действовать.*

Это не всегда значит, что нужно заранее обозначить весь путь и все задачи. Зачастую для долгосрочных проектов нужен оптимальный план, который вы потом будете корректировать. Исследования показывают, что, когда цели и проекты сложные, планирование всегда улучшает результаты [35].

Иметь план и шаг за шагом прорабатывать его — важнее, чем вы думаете. План позволяет сосредоточить рассеянное внимание. И выполняя каждую важную задачу из вашего списка, вы получаете заряд дофамина — ощущение вознаграждения и мотивацию на дальнейшие действия. План не только повышает шансы на то, что вы доведете дело до конца, но и позволяет чувствовать радость в процессе работы, а также увеличивает когнитивные ресурсы для следующей цели [36].

Итак, мы обсудили, как найти область, в которой вы хотите достичь продуктивной качественной отдачи; пора приступить к планированию. Вспомните самую амбициозную мечту, обдумайте, чего вы действительно хотите, и задайте себе вопрос:

«Если бы я мог сделать только пять шагов, чтобы достичь этой цели, какие шаги я бы выбрал?»

Представьте, что каждый важный шаг — группа задач, проект. Эти пять крупных проектов, которые приблизят вас к мечте, можно затем разбить на пункты, дедлайны и цели. Потом занесите все это в свой ежедневник, выделив специальные блоки времени для каждого занятия. Если я скажу: «Покажите-ка мне свой ежедневник», я должен сразу увидеть основные проекты, над которыми вы работаете, в противном случае вы неоптимально используете свое время и отвлекаетесь на второстепенные дела. Или же вам понадобятся годы, чтобы получить результаты, которые другие получают за несколько месяцев.

Результативные люди практически все планируют чаще, чем нерезультативные: от спорта до обучения, от встреч до отпуска [37]. Однако на этом этапе легко запутаться и перегнуть палку. Многие склонны все усложнять. Так что сделаем паузу и вспомним, что главное — чтобы главное оставалось главным. *Выясните пять основных шагов, которые приведут вас к цели, разбейте их на задачи, наметьте дедлайны, затем занесите в ежедневник.* Убедитесь, что эти шаги связаны с вашей ПКО, и вы вырветесь в лидеры.

Позвольте привести пример. Я уже рассказывал, что мечтал стать писателем. Как вы помните, я стремился все узнать и везде успеть, писал то тут, то там, но реального прогресса не было, пока я не нашел свою цель — стать автором книг.

Как только я понял, что хочу добиться выдающихся результатов в этой области, я прекратил все остальные занятия. И стал выяснять, какие пять основных шагов необходимы для того, чтобы издать книгу.

В частности, я хотел стать автором бестселлеров New York Times. Я гнался не за славой и дифирамбами; моей основной целью было улучшить жизнь людей. Но была проблема: я уже написал книгу, но она не попала в список бестселлеров. Я пал духом и стал винить во всем «систему», которая не вознаграждает новых авторов. Но пришлось посмотреть правде в глаза: я плохо все спланировал. Весь процесс написания и

продвижения книги был случайным и беспорядочным, как у любого новичка.

На этот раз я решил, что не позволю такой неупорядоченности и несистематичности решать судьбу моей новой книги. Я не только записывал идеи в течение дня, как для прошлой книги. Я решил не прислушиваться к своим порывам, не ходить на писательские конференции и не читать массы книг о писательстве. Я не стал пытаться охватить сотни дел в сотне областей. Я знал, что это приведет к выгоранию, разочарованию и очередной неудаче.

Вместо этого я пообщался с несколькими лучшими авторами бестселлеров и разобрал по полочкам их рабочие привычки. Я спросил: «Какие пять основных шагов больше всего повлияли на ваш успех как писателя и привели ваши книги в список бестселлеров?» Вы можете сделать то же самое. Найдите успешных людей, с которых хотите брать пример в том или ином смысле, и выясните их пять основных шагов.

То, что я узнал, оказалось совершенно неожиданным.

- Авторы бестселлеров не разглагольствуют о романтическом идеализме писательской профессии. Они говорят о тяжелом труде и дисциплине — когда выдаешь страницу за страницей, даже если совсем не хочется.
- Никто не называет конференции для писателей решающим фактором успеха.
- Они не говорят о фокус-группах или демографических особенностях аудитории.
- Они не считают, что решающий фактор высоких продаж — проведение многолетних исследований перед тем, как браться за книгу (хотя некоторые действительно проводили исследования).
- Лишь немногие отметили широкое освещение в СМИ и традиционные туры по продвижению книги.
- Никто не упомянул книжные клубы.
- Никто не сказал, что решающий фактор успеха — попросить какую-нибудь знаменитость написать

предисловие к книге.

На тот момент все это стало для меня откровением. В своей наивности я считал, что все это важно. По сути, я был убежден, что именно это и нужно делать. У меня был длинный список задач, которые я должен был выполнить. Вот некоторые из них:

- ходить на семинары для писателей и получать отзывы о моем стиле, чтобы «найти свой голос»;
- проинтервьюировать группу людей из моей аудитории, чтобы узнать, что они хотят услышать от меня;
- обдумать зацепки и хитрости для привлечения СМИ, чтобы получить широкое освещение в медиа;
- привлечь знаменитых людей к продвижению книги.

Думаю, это вполне разумные задачи. Возможно, некоторые действительно приносят пользу. Но дело в том, что *ни один* из авторов бестселлеров не назвал эти шаги *решающими* факторами своего успеха. Ни одна из этих задач не приводит писателя в список бестселлеров и не побуждает читателей выбирать именно его книгу на полке магазина.

Как я обнаружил, чтобы книга стала бестселлером номер один, главное — следующие пять основных шагов.

1. *Напишите* хорошую книгу. Я имею в виду, довести дело до конца, потому что пока книга не будет дописана, все остальное не имеет смысла.
2. Если хотите заключить настоящий договор с издателем, найдите агента. Хотя всегда есть вариант самиздата.
3. Начните писать в блогах и социальных сетях и используйте эти каналы, чтобы получить список электронных адресов подписчиков. Электронная почта — наше все.
4. Сделайте веб-страницу для продвижения книги и предложите интересные бонусы, чтобы люди покупали книгу. Бонусы важны.

5. Предложите пяти-десяти личностям с большим списком рассылки продвигать вашу книгу. Взамен вы должны быть готовы предложить им свой список имейлов для продвижения их продукции и, возможно, даже процент с продаж.

Вот и все. Знаю, не так вдохновляет, как «обрести смысл жизни и писать каждый день с любовью к аудитории, на чьи сердца и души вы окажете неизгладимое влияние». Но именно эти пять шагов называли большинство авторов. Они важнее всего. Я был ошарашен. И напуган. Я *понятия не имел*, как все это сделать.

Однако я был уверен в себе, потому что теперь у меня был *план*. И, как вы узнаете дальше, настоящая уверенность означает: вы верите, что справитесь. У меня была мечта. А теперь появились пять секретных шагов. Уж поверьте, я разобрался, как их применить.

Итак, все мои усилия были направлены на эти пять шагов. Я прекратил практически все другие дела. Я записал в ежедневнике конкретные действия по каждому шагу. Первый шаг — *написать книгу* — какое-то время занимал почти 90% моего расписания. Выполнив эту задачу, я уделил большую часть недели остальным. И постепенно проделал все пять шагов. Все остальное я расценивал либо как отвлекающие факторы, либо лишние занятия.

Понимаю, звучит упрощенно, но наберитесь терпения. Проанализируем первый шаг: *написать хорошую книгу*. Подумайте, сколько существует вариантов запороть это задание. Я мог продолжить исследования. Изучать писательское мастерство. Интервьюировать людей. Откладывать. Писать глупые статейки. Ждать, когда же я обрету голос, наконец.

Но все авторы бестселлеров абсолютно недвусмысленно сказали: *закончи книгу*. «Пока этого не произойдет, сынок, — говорили они, — ничего другого не будет».

В этом-то волшебство «пяти шагов». Когда вы сформулируете первую важную задачу, затем вторую, третью,

четвертую и, наконец, пятую, у вас будет карта, план, четкий путь вперед. И не отвлекайтесь.

Так что я прекратил все остальные дела и взялся за книгу. Затем занялся остальными четырьмя шагами последовательно. Я решил обратиться в компанию, которая помогала авторам самим издавать книги, — и не нужно было гадать, примут меня или нет; я передал им рукопись, а они отформатировали ее для издания книги. Дизайн обложки я подготовил в PowerPoint. Я уже начал выстраивать список электронных адресов, и у меня было примерно десять друзей с такими списками, которые согласились продвигать мои видео. Чтобы организовать работу, понадобилось две недели просьб и понуканий. Три дня я потратил на то, чтобы снять видео, и еще четыре дня, чтобы загрузить их в блог и создать имейл-рассылку. Итак, *всего* через 60 дней я довел книгу «Совет на миллион»⁴ от идеи до бестселлера № 1 New York Times, USA Today, Barnes and Noble и Wall Street Journal. Сюда вошли 30 дней на то, чтобы написать книгу, затем 30 дней на подготовку к печати; на социальные сети, веб-страницу, бонусы и видео; и на то, чтобы уговорить людей согласиться отправить ссылку на видео всем своим контактам. Пять шагов. Шестьдесят дней. Бестселлер № 1.

Некоторые скажут, что мне повезло, потому что у меня уже были партнеры для продвижения и я знал, как сделать веб-страницы и видео. Так и есть, но это «несправедливое» преимущество было результатом многих лет упорного труда. Или вы думаете, что я сразу после рождения нашел партнеров по продвижению книги и видеоматериалов? По сути, у меня никогда в жизни не было партнеров по продвижению, пока я не узнал, что они нужны для моих пяти шагов.

Это подводит нас к важной мысли:

Неважно, знаете ли вы, как реализовать пять шагов. Главное, чтобы по каждой значимой цели вы определили свои пять шагов. Если вы не знаете, что это за шаги, то проиграете.

Дело не в скорости — не в том, что я успел или не успел сделать за шестьдесят дней. Дело в том, что я знал важные шаги и *сделал* их. Если бы на это понадобилось два года, ничего не изменилось бы — результат остался бы тем же, и работа над пятью шагами была единственным способом достичь этого результата. Я следовал этому простому плану и реализовал десятки важных целей в своей жизни. «План из пяти шагов» помог мне создать бизнес, который я люблю, встретиться с президентами США, разработать настоящие блокбастеры среди онлайн-курсов, выступать перед огромной аудиторией и помогать собирать миллионы долларов для некоммерческих организаций и дел, которые нам безразличны.

Это простой процесс, которым мои клиенты пользуются снова и снова, чтобы достичь не менее впечатляющих результатов.

- Решите, чего вы хотите.
- Определите пять основных шагов, которые помогут достичь этой цели.
- Хорошенько поработайте над каждым из пяти шагов. Уделяйте им минимум 60% времени еженедельно, пока не выполните их.
- Все остальное считайте отвлекающими факторами, задачами, которые можно отменить, или делами, которыми можно заняться в отведенное для этого время — оставшиеся 40%.

Понимаю, слишком просто звучит. Но сложно даже сказать, сколько мечтателей не в состоянии быстро ответить на вопрос: «Над какими пятью основными проектами вы работаете (и в какой последовательности), чтобы достичь того, о чем вы мечтаете?» Рассеянные люди отвечают навскидку, выдают длинные списки ненужных дел, которые первыми приходят на ум. А результативные люди *знают*. Они могут рассказать, над чем работают и почему именно в таком порядке, с точностью до деталей. Они могут открыть ежедневник

и *показать* блоки времени, выделенного для основных целей и проектов.

Так что проверьте себя. Заявись я к вам домой, вы бы могли открыть свой ежедневник и показать мне, какое конкретно время вы выделили и структурировали для выполнения основных проектов, ведущих к осуществлению вашей мечты? Если нет, то вы знаете, что надо делать.

Наверное, многие скажут: «Но я знаю крайне успешных людей, которые обходятся без планов. Они прыгают с одного на другое, и все, к чему они прикасаются, превращается в золото. У них нет никаких долгосрочных проектов и планирования». Несомненно, такие исключения существуют. Вопрос в том, какую выгоду они упускают. Чуть больше планирования — и их вклад мог бы значительно вырасти. А нам с вами стоит запомнить, что без дисциплины наши мечты останутся лишь мечтами.

Не тратьте годы на то, что можно сделать за несколько месяцев благодаря эффективному планированию и сосредоточенному исполнению. Выясните свои пять шагов. Работайте над ними не покладая рук и всегда думайте о следующих шагах, которые помогут создать нечто значимое, чем вы будете гордиться, что сделает вас выдающейся личностью.

Подсказки

1. Моя главная цель или мечта, которую нужно распланировать...
2. Пять шагов, которые помогут воплотить эту цель в жизнь...
3. Сроки для каждого из пяти шагов...
4. Пять человек, которые реализовали свою мечту и у которых я мог бы поучиться, с которыми я мог бы пообщаться и брать с них пример...

5. Второстепенные дела и вредные привычки, которые я вычеркну из своего расписания, чтобы больше времени уделить пяти шагам в течение следующих трех месяцев...

ПРАКТИКА ТРЕТЬЯ

ЗАПРЕДЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА ПО ОСНОВНЫМ НАВЫКАМ

Я считаю, что настоящий путь к исключительному успеху в любом деле — овладеть этим делом в совершенстве.

Эндрю Карнеги

Чтобы стать продуктивным, станьте компетентным. Нужно овладеть основными навыками, необходимыми для победы в вашей сфере интересов.

Высокий уровень мастерства традиционно ассоциируется с высокой продуктивностью и результативностью на макроуровне и на индивидуальном уровне. Исключительная компетентность часто становится целью образования и экономической политики, потому что приводит к экономическому росту. Мастерство также считается решением всех проблем для самих работников, так как те, кто лучше овладел необходимыми навыками, обычно зарабатывают больше и получают больше удовлетворенности от работы. Хотя так бывает не всегда. Опытным работникам иногда мешает плохая стратегия, неэффективное лидерство, неоптимальное планирование рабочего процесса или посредственная HR-практика [38]. Все мы знаем людей, наделенных потрясающими навыками и умениями, но так и не получивших шанс продвинуться на работе.

Одно можно утверждать с уверенностью: *отсутствие* необходимых навыков для успеха в вашей отрасли — серьезный недостаток. Без владения навыками не будет прогресса

в карьере, так что важно определить основные навыки, которые следует развивать, чтобы добиться победы сегодня и в будущем.

Когда мы говорим «навыки», то часто имеем в виду обширные знания и способности, которые позволяют достичь адекватного результата в любой области. Общие навыки могут включать умение общаться, решать проблемы, системно мыслить, управлять проектами, работать в команде и управлять конфликтами. Есть также конкретные навыки по каждой отдельной задаче или компании, например разработка алгоритма, съемка видеоматериалов, финансы и вычислительные способности. И, конечно, есть личностные навыки: самоконтроль, упорство и другие формы эмоционального интеллекта.

Моя цель — помочь вам определить пять основных навыков, которые нужно развивать в течение следующих трех лет, чтобы стать тем человеком, каким вы надеетесь стать.

В основе этих усилий лежит один принцип: *всему можно научиться*. Неважно, каким навыком вы хотите овладеть: если будет достаточно практики и внимания, вы станете настоящим мастером. Если вы в это не верите, ваше путешествие к высоким результатам заканчивается. Три, возможно, важнейших открытия современных исследований говорят нам, что можно усовершенствовать практически любые способности, если нацелиться на рост (то есть верить, что вы способны стать лучше, если приложите усилия), сосредоточиться на целях с энтузиазмом и упорством и практиковаться, пока не добьетесь совершенства [\[39\]](#).

Когда люди говорят «Я не могу», обычно это значит «Я не хочу долго учиться и готовиться, чтобы достичь этого». Помните: *всему можно научиться*. Эти три слова навсегда изменили мою жизнь. Знаю, я уже не раз делился примерами из своей карьеры, рискуя превратить эту книгу в мемуары. Однако этот пример связан с одним из самых важных вопросов, который мне постоянно задают, так что давайте поговорим о публичных выступлениях, потому что многие люди боятся их.

Двадцать лет назад я вернулся в колледж после аварии. Я поговорил об этом с близкими друзьями. Рассказал, что хочу стать более целеустремленным, чтобы в следующий раз, когда передо мной встанут такие глобальные вопросы, как «Я жил? Я любил? Я изменил мир к лучшему?», ответы порадовали бы меня. Не всем хотелось слушать о моих жизненных уроках и опыте. Но некоторые друзья предложили мне рассказать эту историю своим знакомым. «Это вдохновляет», — сказали они.

Хотя в то время друзья могли бы назвать меня экстравертом, на самом деле я был очень замкнутым. Я мог шутить и дурачиться с приятелями. Мне было вполне комфортно разговаривать с новыми знакомыми, потому что хотелось узнать людей, почувствовать связь с ними и приятно провести время. Однако делиться чем-то личным — нет. Я редко говорил о своих настоящих мыслях, потребностях и мечтах.

Примерно в то же время я стал изучать психологию, философию и методы самосовершенствования. Я искал ответы. Я хотел знать, как сделать свою жизнь лучше. Чем больше я читал, тем больше убеждался, что многие писатели прошли примерно схожий путь: с ними произошло что-то, вдохновившее их улучшить свою жизнь, стать лучше и помогать другим на этом пути. Читая эти истории, я захотел поделиться своей.

Я также заметил, что многие писатели называли в своей биографии такие профессии, как «лектор», или «профессиональный спикер», или «автор семинаров». Их привлекала профессия спикера, и я стал искать их аудиокниги и онлайн-выступления. Я начал понимать: чем лучше они выступают перед аудиторией, тем лучше им удастся передать свои идеи и влиять на людей, чтобы они изменились.

И я решил, что обязан овладеть навыком публичных выступлений. Иногда желание служить и развивать актуальные навыки пересиливает наши страхи. Я увлекся и приступил к обучению, которое назвал «прогрессивным мастерством», и это быстро изменило мою жизнь.

Если вы хотите овладеть навыком, у вас два варианта на выбор: надеяться развить этот навык благодаря практике и повторению или гарантировать, что вы станете специалистом мирового уровня в данной области благодаря прогрессивному мастерству.

Концепция прогрессивного мастерства кардинально отличается от общепринятого подхода к развитию навыков. Как правило, у людей появляется интересная идея, они пробуют воплотить ее несколько раз и смотрят, насколько они «хороши» в этом. Если результата нет, они оправдываются отсутствием врожденных способностей и талантов. На данном этапе большинство опускает руки. А те, кто продолжает попытки, думают, что без зверских тренировок невозможно достичь успеха, и надеются, что достаточно повторить что-то определенное количество раз, и они станут экспертами и знатоками.

К примеру, вы хотите научиться плавать. Большинство людей обратятся за помощью к тому, кто уже умеет плавать. Затем начнут тренироваться. Вы будете плавать чаще, надеясь повысить выносливость и скорость. Вы будете приходить в бассейн снова и снова и пытаться усовершенствоваться. Вам кажется, что время, проведенное в бассейне, — ключ к тому, чтобы стать первоклассным пловцом.

Оказывается, это один из наименее эффективных способов овладеть навыком. Повторение редко приводит к высокой результативности. И вот почему крайне важно понять суть прогрессивного мастерства.

Перечислим его этапы.

1. Определить навык, которым вы хотите овладеть.
2. Поставить конкретные цели для развития этого навыка.
3. Вложить максимум эмоций и значимости в процесс и результаты.
4. Определить факторы, критически важные для успеха, и развивать свои сильные стороны в данных областях (и исправлять слабости с не меньшим рвением).

5. Визуализировать успех и неудачу.
6. Запланировать тренировки/практику, предложенную экспертами или тщательно обдуманную самостоятельно.
7. Оценить прогресс и получить внешнюю обратную связь.
8. Социализировать обучение и практику, практикуясь или соревнуясь с другими.
9. Регулярно ставить амбициозные задачи, чтобы не прекращать совершенствоваться.
10. Научить других тому, чему научились вы.

Эти десять принципов прогрессивного мастерства — более подробная версия так называемой *намеренной практики*, термина, введенного Андерсом Эрикссоном [\[40\]](#). Как и намеренная практика, прогрессивное мастерство предполагает работу с коучем, выход из зоны комфорта, мысленную визуализацию успеха, отслеживание прогресса и исправление недостатков.

Разница в том, что прогрессивное мастерство акцентирует особое внимание на *эмоциях, социализации и преподавании*. Другими словами, больше стратегии и дисциплины в том, какие эмоции вы вкладываете в этот процесс, как развиваете свои способности, обучая других или соревнуясь с ними, как используете удивительную силу преподавания, чтобы лучше изучить свое дело. Я считаю это более гуманистическим, социальным и приятным подходом к овладению навыками.

Посмотрим, как эти принципы сделают из вас первоклассного пловца намного быстрее, чем повторение одних и тех же действий. Вместо того чтобы ходить в бассейн и стараться плавать лучше, что если бы вы:

- 1) решили для себя, что хотите заняться именно кролем (зачем мучиться с брассом, баттерфляем и плаванием на спине?);
- 2) поставили цели — насколько быстро и эффективно вы входите в воду, проплываете дистанцию, делаете

- разворот и преодолеваете оставшиеся десять метров;
- 3) перед каждой тренировкой напоминали себе, почему для вас так важно научиться плавать, и обсудили бы свои цели с тем, кому небезразличны ваши результаты; возможно, вы хотите привести себя в хорошую физическую форму, победить в заплыве или пару раз обогнать лучшего друга;
 - 4) решили, что критический фактор успеха — ваша способность эффективно работать ногами в воде и что основной минус — вам не хватает выносливости плыть до конца (например);
 - 5) каждый вечер визуализировали идеальный заплыв, представляли себе мельчайшие детали — как вы двигаетесь в воде, делаете разворот, преодолеваете усталость, делаете последние взмахи;
 - 6) тренировались с профессиональным тренером по плаванию, который регулярно оценивал бы ваши достижения и разрабатывал бы для вас все более сложные тренировки, чтобы с каждым разом достигать большего;
 - 7) записывали свои результаты на пути к совершенству после каждого заплыва и пересматривали эти записи, чтобы придумать, как улучшить результаты;
 - 8) регулярно плавали с людьми, с которыми вам приятно плавать, и участвовали в соревнованиях, чтобы сравнить себя с более продвинутыми пловцами;
 - 9) после каждой тренировки ставили более высокие цели для следующей тренировки;
 - 10) раз в неделю официально тренировали другого пловца из вашей группы или вели тренировки по плаванию в местном спортивном центре?

Как вы видите, этот подход привел бы к гораздо более высоким результатам, чем если просто ходить в бассейн и стараться плавать лучше. Даже если вы проведете в бассейне ровно столько же часов, эти принципы помогут превзойти бездумное повторение одних и те же действий.

Тот же подход я выбрал для себя, когда решил стать спикером высочайшего уровня. Я подумал: *«Я могу либо чаще выступать и надеяться стать лучше, либо подойти к этому процессу с максимальной увлеченностью и стремлением к совершенству»*. Сосредоточиться на прогрессивном мастерстве — одно из лучших решений в моей жизни.

Я просто сделал десять шагов, перечисленных выше. Самые эффективные принципы для меня — № 2, 3 и 10. Я поставил себе цель с каждым выступлением использовать меньше записей и конспектов. К примеру, когда я впервые выступал в колледже, вся моя речь была записана, и я, по сути, прочитал ее. В следующий раз мой конспект сократился до одной страницы. Потом передо мной было полстраницы заметок. Потом всего несколько предложений. Потом всего пять слов на карточке. К тому времени, как я окончил колледж, я мог делать целые презентации без единой заметки. Это значит ставить конкретные цели на пути к развитию навыков.

Нет, я не был сверходаренным. Первый раз, когда мне заплатили за выступление, — в студенческом женском клубе я рассказывал об отношениях — меня вырвало прямо перед выступлением. Наверное, потому, что я переживал за результат, то есть я вложил эмоции в эту задачу и наделил ее значимостью. Когда я выступал неудачно, то злился на себя, но не опускал руки. Я постоянно напоминал себе, как важно совершенствоваться, чтобы вдохновлять людей своими словами. Я брал пример с таких потрясающих ораторов, как Мартин Лютер Кинг — младший, Джон Кеннеди и Уинстон Черчилль, и прочитал сотни речей, признанных лучшими в истории публичных выступлений⁵. [\[41\]](#).

Десятый принцип (учить других тому, чему вы научились) также стал важным фактором моего развития. В магистратуре мне посчастливилось вести курс по публичным выступлениям в течение двух семестров. Честно говоря, я понятия не имел, что делать. Но каждый день я приступал к задаче, искренне стремясь научить своих студентов общаться. Я делился с ними

тем, чему научился сам. Но на самом деле это они учили меня, а не я их. Обучая других, я сочувствовал их проблемам и радовался их достижениям. Наблюдая за ними, я перенял так называемые *чужие особенности*, которые помогли мне улучшить собственные навыки.

Применяя все десять шагов прогрессивного мастерства, я многое изменил в своей жизни. Всего через несколько лет я превратился из парня, который до ужаса боялся публичных выступлений, в уверенного оратора, обращающегося к аудитории без замечок. Я провожу четырех-пятидневные семинары, которые посещают тысячи человек, где зачастую бываю единственным тренером на сцене в течение восьмидесяти часов в день. Мне посчастливилось делить сцену со многими моими героями, лидерами и знаменитостями из многих областей, выступать с ними перед десятками тысяч людей. Хотя я жутко стеснялся камеры, я без малейших колебаний снова и снова вставал перед объективом, снимал десятки онлайн-курсов и бесчисленное количество видеоматериалов. Мне еще далеко до того, кем я мечтаю стать. Многое предстоит узнать, и мне нравится этот процесс — когда бросаешь себе вызов, чтобы выйти на новый уровень, хотя это означает критический взгляд на все мои недостатки и неудачи. Но благодаря прогрессивному мастерству я уже не боюсь и я уже не любитель. Если бы я просто «старался» стать хорошим спикером без дисциплинированного подхода, я бы никогда не достиг совершенства и никогда не смог бы выступать перед таким количеством людей.

Я использовал метод прогрессивного мастерства, чтобы помочь участникам Олимпийских игр улучшить свои результаты, звездам NBA — сделать больше бросков в прыжке, гендиректорам — разработать эффективную стратегию, родителям — составить оптимальный график. Нет ничего в жизни, что невозможно было бы улучшить благодаря этим принципам.

Конечно, нет нужды применять к каждому новому навыку такой стратегический и дисциплинированный подход. Иногда

сложно найти коуча или ментора, который дал бы обратную связь. Возможно, у вас не так уж много возможностей, чтобы обучать других тому, что вы усвоили. Бывает нелегко выходить из зоны комфорта и трудиться не покладая рук, чтобы добиться совершенства.

Но что если? Что если привнести больше структурированности в свой следующий проект по развитию навыков? Что если стать первоклассным специалистом в своей сфере интересов? Что если добиться большей продуктивной качественной отдачи благодаря тому, что вы отшлифовали свои навыки? Что если сделать пять шагов быстрее благодаря тому, что вы компетентны и способны? Что если сегодня, прямо сейчас, вы решите обрести новый уровень энергии и мастерства?

Подсказки

1. Три навыка, которые я мог бы развивать, чтобы обрести уверенность и эффективность...
2. Простые шаги, которые помогут совершенствовать эти навыки...
3. Коучи или менторы, к которым я мог бы обратиться за помощью...

ПУТЬ В ОДИН КОНЕЦ

На завтра откладывайте только то, что не хотите делать до самой смерти.

Пабло Пикассо

Жизнь коротка. Нам отпущено так мало времени, чтобы оставить свой след. Тем больше оснований направить свои усилия в нужное русло. Прекратите выдавать результаты, которые не заставляют ваше сердце петь от радости. Не стремитесь быть эффективным в том, чем вы не гордитесь и что лишено всякого смысла. Определите, какие результаты

действительно важны для вас на данном жизненном этапе, наметьте пять основных шагов, чтобы воплотить свои мечты, и возьмитесь за дело, добившись сверхъестественного мастерства в своей сфере. И тогда мир будет ваш.

ПРИВЫЧКА № 5

ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ

ВЫРАБОТАТЬ ПРАВИЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ

СТИМУЛИРОВАТЬ РОСТ

СТАТЬ ПРИМЕРОМ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Власть бывает двух видов: одна достигается страхом наказания, а другая — любовью.

Махатма Ганди

Гендиректор в кризисе.

Глобальный фэшн-бренд, которым управляет Хуан, семь кварталов подряд показывает низкие результаты. Продажи продолжают падать, и после десяти лет успеха аналитики начинают сомневаться в лидерских способностях Хуана и актуальности компании.

Вот все, что мне известно, когда я поднимаюсь на борт его корпоративного самолета жарким августовским вечером. Его директор по финансам Аарон — мой старый знакомый, он попросил меня слетать на другой конец страны вместе с ними и, возможно, поделиться своим мнением относительно сложившейся ситуации. Они направляются на общее собрание с сорока основными управляющими компании.

Обменявшись любезностями, я спросил Хуана, что, на его взгляд, является основной проблемой его компании.

— *Она*, — ответил он, указывая на страницу журнала мод. Фотография женщины занимала всю полосу. — Даниела. Вот наша проблема.

Даниела — новый главный дизайнер компании. Ее переманили из другого дома мод, где ее молодежный стиль и свежий взгляд сразу привлекли внимание прессы. Прошло всего несколько месяцев после ее появления, рассказывает Хуан, и они постоянно конфликтуют. Он хочет продвигать свою линию — свои модели и товары. Она хочет направить бренд в будущее и настаивает на новомодном сезонном подходе. И команда раскололась надвое. Так как далеко не вся компания поддерживает новую линию, конфликты и обвинения пронизали корпоративную культуру. Проекты застопорились. Маркетинг рухнул. Доходы упали.

Когда Хуан рассказывает об этом, его презрение к Даниеле сквозит в тоне голоса и во взгляде.

— Она вашего возраста, — говорит он покровительственно, — так что, надеюсь, вы посоветуете, как с ней справиться.

— Вряд ли дело в возрасте, Хуан, — ответил я спокойно. — Дело в стратегии влияния. И, по-видимому, начать следует со слов легендарного баскетбольного тренера Джона Вудена: «Справиться можно с делом. А с людьми нужно сотрудничать».

Как об стенку горох; Хуан начинает излагать свои соображения, как свести к минимуму влияние Даниелы в компании. Он хочет сократить ей бюджет и перетасовать членов команды, чтобы держать ее в ежовых рукавицах. Он намеревается открыть новое структурное подразделение, которое займется исключительно тем, чего хочется ему. Он хочет ограничить количество покупателей, которые увидят ее коллекцию. Минут двадцать он расписывает эти стратегии, и его запал ни на йоту не убавляется к тому моменту, как он задает мне вопрос:

— Что еще я мог бы сделать?

Я часто оказываюсь в таком неприятном положении. Лидеры обвиняют своих людей в плохой работе, стремятся вернуть себе контроль через внутреннюю политику и деморализацию. Такая игра меня мало интересует, и если бы я не находился в самолете на высоте в сорок тысяч футов, я бы просто ушел.

Аарон почувствовал мое недовольство:

— Брендон, я попросил тебя прийти, чтобы ты высказал свое мнение. Хуан знает, что у тебя нет личного интереса в этом, и, несмотря на всю его фанатичность, уверяю тебя, он открыт для советов. Просто скажи, что думаешь.

Он взглянул на Хуана, ожидая подтверждения.

Хуан сказал:

— Не стесняйтесь.

— Спасибо, Аарон, — сказал я. — Что ж, Хуан, вижу, у вас уже сложилось мнение. Сложно давать обратную связь, не зная, каков ваш конечный план и что думает Даниела. Я правильно понимаю, вы хотите сражаться с Даниелой до победного конца, пока она не уволится с чудовищным скандалом в СМИ, который навсегда разрушит репутацию вашего бренда?

Аарон, удивленный, откинулся на спинку кресла и нервно рассмеялся. Хуан и глазом не моргнул.

— Вообще-то это не входит в мои планы.

Я тоже смеюсь.

— Значит, вы не хотите, чтобы она ушла?

— Нет, — покачал он головой. — С ней уйдет половина команды.

— Хорошо. Тогда чего же вы хотите?.

— Хочу, чтобы она была сговорчивей.

— То есть во всем с вами соглашалась и выполняла ваш план?

Хуан задумался на минутку, посмотрел на Аарона и пожал плечами.

— Это так плохо? — Выражение его лица было самодовольным.

Я пригляделся, чтобы убедиться, что он говорит серьезно. Так и есть. Этот парень скроен по старому командно-административному образцу. Я ответил:

— Для Даниелы да, уверен, что это плохо. Я ее не знаю, но никому не захочется работать с боссом, который не видит дальше собственного носа. Если ваша единственная цель — чтобы она играла по *вашим* правилам, то для нее в этом нет никакой пользы. Разве вы не желаете *ей* блага? Зачем вы наняли именно ее? Наверняка вас привлекли в ней какие-то качества или ее видение. Что вы пообещали ей, чтобы она согласилась на эту работу?

Хуану сложно ответить на вопрос, он словно старается вспомнить давно забытое. В пылу сражения мы часто забываем обещания, которые нарушили, что и стало причиной конфликта.

Наконец, он рассказывает, что нанял Даниелу, потому что она была прекрасным модельером и умела общаться с людьми — редкое сочетание, сказал он.

— И я пообещал ей платформу для роста в нашем бренде. Конечно, я хотел, чтобы она добилась успеха, хотел дать ей

возможности. Но она стала злоупотреблять этим и хочет превратить компанию в *свое* видение, а не мое.

Аарон добавляет:

— Теперь ты понимаешь, что мы в тупике.

— Никакого тупика нет, — ответил я. — Они просто утратили перспективу.

Хуан спрашивает:

— Какую же перспективу мы утратили? Мы прекрасно знаем, чего хочет Даниела.

— Чего же?

— Захватить компанию.

— Вы в этом уверены?

— Она не говорила этого, но, думаю, именно это и происходит.

— Что ж, не могу опровергнуть ваши предположения, потому что не знаю всей картины. И не могу спросить ее, потому что ее здесь нет. Так что, допустим, это так. Если мы знаем ваши планы и знаем ее планы, то, по-видимому, мы перестали понимать, что такое настоящее влияние.

— Что же такое влияние? — спросил Аарон.

— Новый уровень амбиций. Единственный способ влиять на другого человека — во-первых, наладить отношения, а во-вторых, стимулировать его на более высокие результаты — чтобы он думал лучше, работал эффективнее и вкладывал больше. Первое происходит, когда вы спрашиваете, а не обвиняете. Второе — когда вы формируете его мысли и помогаете развиваться. Проблема в данном случае в том, что вам известны амбиции Даниелы и, вместо того чтобы помочь ей добиться желаемого, вы мешаете ей.

Хуан изумленно качает головой.

— *Шутите*, что ли? Вы предлагаете отдать ей компанию?

— Вовсе нет. Я говорю, что вы не можете оказать на человека плодотворное влияние, унижая его или отбивая всякое желание работать. Люди уважают только тех лидеров, которые стимулируют их расти и мыслить масштабно. Если хотите повлиять на Даниелу, придется наладить с ней отношения

и поощрять самые смелые стремления. Затем вы удивите ее еще больше, предоставив возможность для роста и реализации амбиций. Сомневаюсь, что она хочет завладеть компанией. Хотя в любом случае вам обоим нужны новые цели, чтобы работать вместе. Если не появятся новые совместные задачи и планы, останутся старые проблемы.

Хуан качает головой.

— И что теперь? Нужно новое видение для компании?

— Нет. Нужно новое видение относительно того, как влиять на Даниелу. Если вы выберете эффективный подход, она будет играть в вашей команде и вы достигнете потрясающих результатов. Даже если вы потерпите поражение, она все равно останется на вашей стороне.

— Как это сделать?

Я вижу, что Хуан расстроен.

— Как я уже сказал, помогите ей мыслить шире. Поставьте задачу — создать вместе что-то потрясающее.

Он скрестил руки на груди.

— Не понимаю.

Я повторил его жест.

— Наверняка понимаете. Просто вам *не нравится* эта идея. Я предлагаю простое решение. Я делаю для вас то, что вы должны сделать для нее: прошу мыслить по-другому и вовлечь ее в общее дело. Воспринимайте ее как соратника. Это усилит ваше влияние. Поощряйте ее стать еще лучше, чем сейчас, делать то, что она любит. Это усилит ваше влияние. Поднимите планку; не ставьте палки в колеса. Это усилит ваше влияние. Кажется, у вас сейчас нет с ней таких отношений.

— Хорошо. И что мне, по-вашему, даст все это?

Я решил рискнуть и последовать собственному совету. Я знаю, что у всех лидеров есть одна общая черта: они любят преодолевать трудности. И глубоко в душе хотят быть примером для подражания.

Поэтому я не стал ходить вокруг да около:

— Хуан, для нее и для всей команды вы станете таким лидером, о котором можно только мечтать.

Он откинулся на спинку кресла и разомкнул руки.

Впервые за все это время он улыбнулся и согласился со мной.

После разговора с Хуаном я достал свой ежедневник и нарисовал модель влияния, с которой вы познакомитесь в этой главе. Позже я расскажу вам, чем закончилась эта история. Иногда все, что вам нужно, чтобы изменить ситуацию, — новые принципы усиления влияния.

Что же такое влияние? Чтобы измерить уровень влияния, мы попросили людей оценить себя по следующим утверждениям:

- Я умею вызывать в людях доверие и строить товарищеские отношения.
- Я обладаю достаточным влиянием, чтобы достичь своих целей.
- Я умею убеждать людей.

И противоположные утверждения:

- Я часто говорю неуместные вещи, которые вредят моим отношениям.
- Мне сложно заставить людей слушать меня или делать то, о чем я прошу.
- Я не могу похвастаться эмпатией по отношению к людям.

Как вы понимаете, люди, которые согласны с первой категорией утверждений и не согласны со второй, получают более высокую оценку по уровню влияния и общей результативности.

Итак, какие факторы больше всего воздействуют на влияние? Начнем с тех, которые *не воздействуют*. Щедрость никак не отражается на степени влияния. Хотя всем нам кажется, что щедрые люди обладают большим влиянием, это не так. К примеру, респонденты, которые высоко оценивают себя по критерию «Я более щедрый, чем мои коллеги», не

демонстрируют более высокий уровень влияния [1]. Неприятное открытие, но вполне разумное; все мы знаем невероятно добрых и щедрых людей, которые не могут положиться на окружающих, когда им нужна помощь. Однако есть один нюанс. Влияние тесно связано с чувством, что вы можете сделать что-то значимое — изменить жизнь, сыграть свою роль [2]. То есть дело не в том, чтобы вкладывать больше, чем другие; а в том, чтобы чувствовать, что ваши усилия имеют смысл. В ходе коучинга становится очевидно, что те, кто вкладывает максимум времени, но ничего не может изменить и не получает никакой отдачи, чувствуют себя недооцененными, несчастными и лишенными реального влияния.

Креатив тоже не связан напрямую с влиянием [3]. Хотя мы живем в культуре, одержимой креативом, творчеством и искусством, респонденты, которые считают себя креативными, не чувствуют себя влиятельнее остальных. Творческие способности не всегда идут в паре с умением общаться.

Главное, как и в других категориях НРІ, ваше отношение к *самому себе*. Если вы считаете, что коллеги воспринимают вас как успешного результативного человека, то, естественно, вы чувствуете себя более влиятельным. Но дело не только в восприятии. И здравый смысл, и наши клиенты говорят об этом снова и снова: чем больше влияния, тем лучше живется. Когда у вас больше влияния, дети чаще слушаются. Вы быстрее решаете конфликтные ситуации. Вы получаете проекты, которые хотели получить. Вам легче убедить других в своих идеях. У вас больше продаж. Вы лучше управляете. У вас больше шансов стать гендиректором, топ-менеджером или успешным фрилансером [4]. Уверенность растет, как и результативность.

Именно здесь многие люди лишают себя шансов на успех. Они говорят: «Я ведь не экстраверт, так что не могу быть влиятельным человеком», или «Я не умею общаться», или «Мне не нравится убеждать людей». Почему-то они считают, что личностные качества имеют какое-то отношение к влиянию. Однако это не так. Масштабный метаанализ социальных навыков показал, что личностные характеристики не связаны

с «дипломатическими навыками», то есть влиянием, способностью понимать людей и направлять их действия к достижению определенной цели. Умение влиять зависит от того, насколько хорошо вы выполняете задачи, насколько позитивно люди относятся к вам и верите ли вы, что справитесь с работой. Оно также снижает уровень стресса и повышает вероятность того, что вы получите продвижение и добьетесь более значительного успеха в карьере. Больше, чем что-либо другое, этот навык создает позитивную личную репутацию, и это, в свою очередь, усиливает влияние на окружающих [\[5\]](#).

Добавьте к этому рост уровня счастья, и неудивительно, что я часто говорю людям: один из важнейших навыков, которым необходимо овладеть в жизни, — умение влиять.

ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ

Мы не те, за кого себя выдаем, мы не те, кем хотим быть.
Мы — совокупность влияния и воздействия, которое мы оказываем на себя и на других.

Карл Саган

Большинство других привычек высокой результативности можно контролировать. Мы намеренно ищем понимания. Уровень энергии в основном зависит от нас. Плодотворность наших результатов — тоже наше решение. А влияние?

Чтобы рассматривать вопрос в широком аспекте, определим «влияние» как способность формировать убеждения и поведение других людей в соответствии со своими желаниями. То есть вы можете заставить людей поверить вам, убедить их следовать за вами или выполнять действия, которых вы требуете от них.

Конечно, влияние — улица с двусторонним движением. Но все чаще исследования показывают, как сильно вы можете воздействовать на восприятие людей и в итоге увеличивать влияние, которое вы оказываете на них. Факты говорят о том, что, независимо от вашей личности, вы способны усилить свое

влияние в этом мире намного больше, чем могли бы предположить.

Просите (нет, правда, просто попросите)

Одна из причин, по которым людям сложно получить влияние в личной и профессиональной жизни, — они не просят то, чего хотят. Отчасти потому, что чудовищно недооценивают желание других людей участвовать и помогать. Несколько повторных исследований показали, что люди склонны говорить «да» в *три* раза чаще, чем мы считаем [6]. Это значит, что мы абсолютно не умеем прогнозировать, согласится человек на нашу просьбу или нет. Другая причина, по которой люди не умеют просить, — они думают, что их осудят. Однако выяснилось, что и здесь мы плохие предсказатели. Исследования показывают, что люди *переоценивают*, насколько часто или насколько негативно их судят [7].

Вы не узнаете, обладаете ли влиянием на своих коллег, пока не попросите их о чем-то. То же касается супруги/супруга, соседей и начальства. Вот почему поговорка «не узнаешь, пока не спросишь» вполне обоснованна. Да и в Библии написано: *просите, и дано будет вам*. Среди всего прочего, чтобы укрепить влияние, придется научиться часто о чем-то просить и формулировать свои просьбы эффективно (это приходит только с опытом). Многие люди мечтают о влиянии, но никогда не используют основной инструмент — просьбу.

Нерезультативные люди совершенно не умеют просить. Они слишком боятся осуждения или отказа, чтобы высказать просьбу, попросить о помощи, лидировать. В большинстве случаев — зря боятся.

Мне посчастливилось консультировать многих работников медиаотрасли. Вы удивитесь, насколько они чувствительны. Многие годы, проведенные перед камерой, они были ослеплены страхом — что подумают другие. И когда они уходят из передачи или им нужно обсудить договор, они не могут попросить о том, чего действительно хотят. Приходится быть

жестким, но справедливым: «Я понимаю, вы беспокоитесь о том, что думают другие. Но если никто вам этого не говорил, позвольте сказать мне: большинство о вас вообще не думает. И даже если вы выскажете просьбу и вам откажут, уже через несколько минут они забудут о вас. Они не будут судить вас; они слишком заняты собственными проблемами. Так что наберитесь смелости и попросите. Иначе вы откажетесь от мечты из страха осуждения, которого на самом деле нет».

Я также делюсь с ними фактами исследований: если человек согласится помочь вам и сделает что-то для вас, вы будете нравиться ему еще *больше* [8]. Люди не будут помогать вам скрепя сердце. Если бы они не хотели, то отказали бы. Это парадоксально, но если ваша цель — понравиться людям, попросите их об одолжении.

Еще одно правило: нельзя попросить только *один раз* и затем опустить руки. Исследования показывают, что влиятельные люди понимают эффект повторения и неоднократно стараются убедить в своих идеях тех, на кого надеются повлиять [9]. Чем чаще вы просите и делитесь своими идеями, тем больше люди привыкают к вашим просьбам и тем больше симпатизируют вашим идеям.

Не забудьте, что нужно не просто просить о том, чего *вы хотите*. Если вы стремитесь влиять на людей, научитесь задавать им множество вопросов, чтобы узнать, что *они* думают, чувствуют, хотят, в чем нуждаются, к чему стремятся. Великие лидеры задают много вопросов. Помните, *люди поддерживают то, что сами создают*. Когда они выдвигают свои идеи, появляется личный интерес. Они будут содействовать идеям, которые сами помогли разрабатывать. Они чувствуют себя частью процесса, а не винтиком или мелкой сошкой. Общеизвестно, что лидеры, которые задают вопросы и позволяют своей команде обсуждать путь развития, намного эффективнее «диктаторов», попросту навязывающих свои требования [10].

Тот же принцип работает в личных отношениях, в воспитании детей, в участии в жизни сообщества. Спросите

людей, чего они хотят, как они хотят сотрудничать друг с другом и какие результаты им нужны. И совершенно неожиданно вы увидите, что вовлеченность возрастет и вы обретете больше влияния.

Итак, если хотите больше влияния, спрашивайте, и спрашивайте часто.

Давайте, и дано будет вам

Со всеми этими просьбами не забудьте *давать*. Практически в любой профессиональной сфере щедрость без каких-либо ответных ожиданий повышает общий уровень счастья [\[11\]](#). И, конечно же, повышается вероятность, что вы получите желаемое. Исследователи давно выяснили, что зачастую можно *удвоить* свое влияние на людей, если проявить щедрость перед тем, как просить [\[12\]](#).

Результативные люди обладают щедрой натурой. Почти к каждой ситуации они подходят с желанием помочь людям. Они тщательно анализируют проблемы, с которыми сталкиваются другие, и предлагают советы, ресурсы и связи. Их не нужно принуждать. Они активно стремятся дать *что-то* людям, на рабочих собраниях или в гостях.

В корпоративном мире главное, что вы можете дать другим, — доверие, автономия и право самостоятельно принимать решения. Исследователи называют это «давать авторство», то есть выбор, над чем работать и как выполнять задачи [\[13\]](#).

Новички часто переживают из-за так называемого «перегорания щедрости» — когда даешь столько, что это вызывает стресс и истощение. Однако проблема не в этом. Причина перегорания — скорее неэффективное распределение энергии и низкий уровень понимания, чем щедрость.

Звучит замечательно, но зачастую люди не смотрят на ситуацию с готовностью помочь. Не потому, что они плохие; скорее всего, они боятся, что уже на грани перегорания. Когда устал и напряжен, на щедрость сил не хватает. Вот почему

важно овладеть привычками восполнения энергии и поддержания продуктивности. Люди, получивший высокий результат по этим категориям, имеют больше влияния. Логично, правда? Если вы полны сил и твердо идете к своей цели, вы будете рады помочь другим.

Поддерживайте людей

Согласно обзору «Работа и благополучие» Американской психологической ассоциации за 2016 год, только около *половины* работающего населения Соединенных Штатов считают, что работодатель ценит их, адекватно вознаграждает и признает их заслуги. В то время как большинство сотрудников (68%) довольны своей работой, половина не чувствуют достаточной вовлеченности в процесс принятия решений и постановки целей, и только 46% регулярно участвуют в этих процессах [\[14\]](#).

Представьте, что вы придете в компанию и увидите: почти половина сотрудников не считают, что их вознаграждают, признают и вовлекают. Подумайте о последствиях: меньше мотивации, слабее командный дух, ниже результаты, выше текучка, больше жалоб, пересудов, сопротивления на собраниях.

К счастью, легко изменить ситуацию, просто продемонстрировав искреннюю благодарность и высокую оценку тем людям, на которых вы хотите влиять. Поскольку многие считают себя отверженными или недооцененными, вы выделяетесь на фоне остальных, когда искренне хвалите, проявляете уважение и даете высокую оценку. Будьте благодарны людям. Простая признательность позволяет удвоить вероятность того, что они снова помогут вам в будущем [\[15\]](#). Благодарите на собраниях; пишите записки с благодарностью; чаще отмечайте позитивные действия команды. Если вы больше всех цените и благодарите людей, то вас будут ценить и благодарить больше всех.

Ценить людей — первый шаг. Второй шаг — поддерживать их. Выясните, чем увлекаются ваши люди, и поощряйте

удачные идеи. Радуйтесь, когда они хорошо выполняют свою работу, хвалите их публично. Важнейшее проявление поддержки — доверие, возможность самостоятельно принимать решения и публичная похвала. Так люди поймут, что их действительно поддерживают.

Возможно, это слишком простые, общеизвестные принципы, но каждый лидер, с которым я работал, признавал, что ему нужно научиться выражать одобрение, доверять людям, ценить их и давать свободу действий. По сути, я никогда не встречал человека (включая себя), который достиг совершенства в этой сфере. Поэтому я знаю, что каждый (и вы тоже) способен усилить свое влияние.

Мы перечислили самые очевидные методы усиления влияния. Теперь перейдем к более продвинутой стратегии.

ТОТ, КТО СПОСОБЕН ВСЕ ИЗМЕНИТЬ

Благословенно влияние одной преданной, любящей души на другую.

Джордж Элиот

Можете назвать трех человек, которые оказали на вас *наиболее* позитивное влияние? Вспомните их и ответьте на следующие вопросы.

- Почему они оказали на вас такое влияние?
- Какие самые важные жизненные уроки каждый из них преподавал вам?
- Какие ценности или качества они вложили в вас на всю оставшуюся жизнь?

Я задавал эти вопросы аудиториям во всем мире. Люди называют родственников, учителей, близких друзей, первых работодателей и наставников. Никогда не угадаешь, *кого* они считают самым влиятельным в своей жизни. Но я выяснил, что можно предугадать, *почему* они выбрали именно этих людей.

Как правило, те, кто оказывает наибольшее позитивное влияние на людей, имеют общие черты. Они воздействуют на нас, намеренно или неосознанно, одним из трех методов влияния. Во-первых, они формируют наше *мышление*. Через свой пример, советы и уроки они открывают нам глаза и заставляют иначе относиться к себе, к людям, к миру в целом. Во-вторых, так или иначе они бросают нам *вызов*. Они критически оценивают наши поступки, стимулируют наши амбиции стать лучше в личной жизни, в отношениях и внести свой вклад. В-третьих, они становятся *примером для подражания*. Их характер, принципы взаимодействия с нами и с другими, методы преодоления трудностей — все это вдохновляет нас.

Теперь снова задумайтесь о тех троих, кто оказал наибольшее позитивное влияние на вас. Сколько методов из перечисленных выше могли быть причиной этого? Если благодаря им вы стали лучше, это произошло, вероятно, под влиянием всех трех факторов, даже если они воздействовали на вас незаметно или неожиданно.

Я называю три этих фактора влияния «Основной моделью влияния». Я учу гендиректоров пользоваться этой моделью, когда они произносят речь перед сотрудниками на общем корпоративном собрании. Я видел, как жены садились с мужьями и обсуждали, как использовать эту модель, чтобы повлиять на своих детей-подростков. Военные пользуются этой моделью, чтобы понять, как противник воздействует на местные силы сопротивления. Предприниматели пользуются ею, чтобы структурировать торговые презентации и маркетинговые материалы.

Далее в этой главе мы рассмотрим, как пользоваться моделью влияния с помощью трех новых практик. Я также расскажу, как другие люди повлияли на мою жизнь. Надеюсь, однажды кто-то добавит *ваше* имя в список тех, кто оказал на них наибольшее позитивное воздействие. В конце концов, именно о *таком* влиянии все мы мечтаем.

Чтобы влиять на других, а) научите их правильно относиться к себе, к другим и к миру; б) стимулируйте их развивать характер, отношения и вносить вклад; в) демонстрируйте наличие ценностей, которые хотите видеть в них.



The Ultimate Influence Model© 2007, Brendon Burchard. Впервые опубликована в онлайн-курсе под названием High Performance Master's Program. Если хотите скачать полезные инструменты, зайдите на HighPerformanceHabits.com/tools.

ПРАКТИКА ПЕРВАЯ

ВЫРАБОТАТЬ ПРАВИЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ

Тот, кто влияет на умы современности, влияет на будущее.

Элберт Хаббард

Приведу повседневные примеры влияния на жизнь людей; не хочу, чтобы вы застряли на абстрактной концептуальной модели. Мы все формируем мысли других людей, их отношение, хотя обычно неосознанно. Подумайте, сколько раз вы говорили или слышали эти фразы:

- «Воспринимай это так...»
- «Что ты думаешь о...»
- «Что бы произошло, если бы мы попытались...»
- «Какой подход нам выбрать для...»
- «На что следует обратить внимание...»

Уверен, вы совсем недавно произносили что-то подобное. Вы старались разъяснить человеку идею или направить его мысли. Так вы оказывали влияние, хотя сами не подозревали об этом.

Моя цель — чтобы вы делали это целенаправленно и осознанно. Когда это перерастет в привычку, вы заметите, что стали настоящим мастером и ваше влияние на окружающих значительно возросло.

Представьте, что ваша восьмилетняя дочь делает домашнюю работу за кухонным столом, злится и ворчит: «Ненавижу домашку». Как вы отреагируете?

Конечно, нет универсального правила, нет «верных» или «неверных» подходов. Но что если бы вы поговорили с ней — не заставляли выполнить задание, а изменили бы ее *отношение* к домашней работе? Когда люди жалуются, будь то дети или коллеги, у нас появляется удивительная возможность направить их мышление. Что если бы вы рассказали дочке, как сами относились к домашней работе, что вам достаточно было изменить свое восприятие, и вы стали лучше учиться в школе и даже наслаждаться процессом? Что если бы вы спросили у нее, что она думает о себе, когда делает домашнюю работу, и помогли бы ей по-новому взглянуть на себя? Что если бы вы поговорили о том, как следует относиться к учителям и одноклассникам? Что если бы вы обсудили, как мир относится к тем, кто доводит дело до конца?

Когда я работаю с лидерами, то постоянно напоминаю им, что нужно *всегда* разъяснять, как их люди должны воспринимать себя, свой индивидуальный вклад, конкурентов и рынок в целом. То есть буквально в каждом электронном письме своей команде, на каждом общем собрании, в каждом разговоре с инвестором, при каждом появлении в СМИ. «Вот как мы должны относиться к себе, если хотим победить. Если мы будем соперничать, вот как мы должны воспринимать конкурентов. Если хотим изменить мир, вот как мы должны относиться к миру и к будущему».

Подумайте о том человеке, на которого хотите оказать влияние. Как можно воздействовать на его мысли? Прежде всего подумайте, как вы хотите повлиять на него. Каких действий вы ждете от него? Затем ответьте на следующие вопросы, прежде чем встретиться с ним.

- Как вы хотите, чтобы он относился к себе?
- Как вы хотите, чтобы он относился к другим людям?
- Как вы хотите, чтобы он относился к миру в целом?

Помните, нужно повлиять на отношение человека к трем факторам: к себе, окружающим и к миру (то есть как мир устроен, в чем он нуждается, куда он движется и как определенные действия могут повлиять на него).

ПРАВИЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ

Слова, которые отец говорит детям наедине, дома, не слышит никто, но, как в шепчущей галерее, придет время, и их явственно услышат потомки.

Жан Поль Рихтер

В интервью меня часто спрашивают, кто оказал на меня влияние. Кто сформировал мое отношение к себе, окружающим, к миру в целом?

Начать нужно с моих родителей.

Родители часто подавали мне пример правильного отношения. Когда мне было пять или шесть, мы жили в Бьютте, штат Монтана. Однажды зимой в доме сломался котел отопления. В Бьютте, где температура зимой регулярно опускается ниже минус двадцати градусов, это критическая ситуация. Дело в том, что мы не могли позволить себе починить котел. Хотя мама с папой много работали, чтобы обеспечить четверых детей, мы жили от зарплаты до зарплаты. Оставалась минимум неделя до папиной зарплаты, из которой мы могли бы заплатить за ремонт.

Сегодня я понимаю, каково тогда пришлось родителям. Но они были людьми находчивыми и изобретательными и старались наполнить каждый день радостью. Так что вместо паники мама отправилась в гараж, отыскала нашу палатку и поставила ее прямо в гостиной. Она закинула внутрь спальные мешки, куртки и одеяла с электроподогревом. Мы, дети, не осознавая всю серьезность ситуации, решили, что это своего рода турпоход. В школе мы спрашивали одноклассников: «Где вы спали этой ночью?», а когда они отвечали, что в спальне, мы хвастались, что устроили кемпинг в гостиной. Мои родители сделали из непростой ситуации развлечение. Превращение проблем в приятные воспоминания — одна из высших форм искусства жить, и мама с папой владели ею в совершенстве.

Несмотря на все трудности, с которыми сталкивались мои родители, воспитывая детей, они научили нас полагаться на свои силы. Именно так они хотели, чтобы мы относились к себе: что бы ни случилось, мы справимся и добьемся успеха. Всю свою жизнь мама говорила мне, что я умен, что я любим и что я могу заботиться о своих братьях и сестре, потому что мы — все, что у нас есть. Папа всегда говорил мне: «Будь собой», «Будь честен», «Старайся», «Заботься о семье», «Относься к людям с уважением», «Будь хорошим гражданином», «Следуй за мечтой».

С детства внушая мне подобные установки, папа и мама научили меня правильно относиться к себе.

Они также научили нас, как относиться к окружающим: с состраданием.

Мой папа был счастливым человеком, чутким и заботливым. Двадцать лет он прослужил в морской пехоте США, а выйдя на пенсию, работал на трех работах и при этом ходил на вечерние курсы, чтобы получить диплом колледжа. У них с мамой почти ничего не было, когда они росли, и почти ничего не было, когда сами воспитывали четверых детей.

Когда я учился в средней школе, папа возглавлял местное отделение автотранспортного управления. Задачей его команды было выдавать квалифицированным посетителям водительские

права. Главное слово в этом предложении — «квалифицированным». Многие не могли сдать письменный экзамен, или у них было слишком слабое зрение, или они не могли припарковать автомобиль, или забывали остановиться на красный свет. Другие просто забывали принести паспорт или карту социального страхования. Однако они абсолютно одинаково реагировали, услышав, что сегодня не получат водительские права. Они *бесились*.

Ситуация ухудшалась тем, что отдел автотранспортного управления не получал достаточного финансирования. Поэтому приходилось долго ждать в очереди и работать со старой техникой — люди просто не понимали, что нужно делать. Сотрудники отдела, которым приходилось мириться со скромной зарплатой и каждый день иметь дело с недовольными посетителями, страдали от бесконечной канцелярщины и бюрократии. Они старались как могли. По крайней мере, мой отец.

Он часто приводил меня на работу. Я уважал своего отца, так что представляете, каково мне было смотреть, как на него то и дело кричали люди, которые забыли свои документы или завалили экзамен, как они оскорбляли его умственные способности, его команду, отдел и его самого. Я видел, как люди швыряли в него бланки своих письменных тестов. Даже плевали в него.

Каждый раз мне хотелось закричать им в лицо: «Разве вы не знаете, как много он работает? Разве вы не знаете, что он старается изо всех сил, учитывая законы штата? Разве вы не знаете, что он прослужил двадцать лет и был ранен, защищая вашу свободу? Разве вы не знаете, что ему тяжело? Разве вы не знаете, что он мой папа? Мой герой?»

Я видел, как люди ужасно обращались с отцом. Но я видел и его реакцию. Он редко позволял выбить себя из колеи. Конфликтные ситуации на работе он разрешал уверенно, деликатно, не теряя самообладания. Он старался сделать так, чтобы люди улыбнулись или рассмеялись. У него всегда была наготове хорошая шутка, и он всегда старался помочь. Даже

когда люди злились, он терпеливо объяснял, как заполнить документы, что делать на экзамене. Он хлопал своих сотрудников по спине и говорил им что-то ободряющее, после того как ему грубили посетители. По вечерам он, как правило, приходил домой спокойный. Но иногда весь этот негатив вскипал в нем. В редких случаях он выливался на нас. Но в основном складывалось такое впечатление, что папа оставлял весь стресс на работе, а дома он лежал на диване и читал газеты, занимался гольфом, водил меня поиграть в ракетболл или занимался садом. Он походил на мирного воина, особенно в преклонном возрасте.

В детстве я не понимал, как тяжело не терять самообладания на работе. Оглядываясь на прошлое, я восхищаюсь тем, что старший сержант морской пехоты ни разу не перегнулся через стойку и не придушил кого-нибудь.

Я часто видел, как плохо с ним обходились на работе, но еще чаще видел, как он возвращался домой и рассказывал, как кто-то принес печенье, чтобы отблагодарить его команду. Он говорил мне, что не принимает все это близко к сердцу, потому что большинство людей добры и заботливы; просто, когда они спешат, они могут быть забывчивыми, пренебрежительными и грубыми. Он никогда никого не обвинял. Для моего отца каждый был как сосед, которому он хочет помочь.

Вот как папа научил меня относиться к людям: как к соседям, которых я никогда ни в чем не обвиняю и которым хочу помочь. И когда спешка или разочарование ожесточают их, я должен реагировать терпеливо и с юмором.

Моя мама тоже удивительный человек. Она родилась во Вьетнаме, ее отец был французом, а мать вьетнамкой. Отца убили во франко-вьетнамском конфликте задолго до того, как мой отец, ее будущий муж, служил во Вьетнаме. После смерти отца маму увезли во Францию по программе «Дети войны». Ее разлучили с братом и отправили жить в интернат, где ей приходилось несладко. Когда ей исполнился двадцать один год, она иммигрировала в Соединенные Штаты и в Вашингтоне

встретилась с моим отцом — они снимали квартиры в одном доме. Они полюбили друг друга и вскоре переехали в Монтану, где вырос отец.

Увидев маму, вы сразу поймете, почему отец влюбился в нее: она самый радостный и энергичный человек на свете.

В Монтане отец устроился в автотранспортное управление, а мама бралась за разную работу — в парикмахерской, в доме престарелых, — чтобы поддерживать растущую семью. Когда я учился в средней школе, мама работала санитаркой в местной больнице. Помню, она часто рыдала на диване по ночам, а отец пытался утешить ее. Женщины в больнице обижали ее. Она говорила с акцентом. Она была «не отсюда». Английский был ее третьим языком, и ей было сложно произносить медицинские термины, а коллеги унижали ее, отгораживались от нее. Быть приезжим в маленьком городке порой нелегко.

Все же мама ко всем относилась хорошо и учила нас, детей, проявлять сострадание к людям — даже если они грубят. Как папа, она никого никогда не обвиняла. Она напоминала нам, что люди делают что могут и зачастую им просто нужно помочь. Помню, мама часто пекла что-нибудь вкусное для других или приносила им продукты и подарки. Она говорила, что людям нужно внимание и щедрость.

По сей день мама остается самым позитивным, щедрым, любящим человеком на свете. На моих семинарах она часто помогает в команде, хотя участники не знают, что она моя мама. Она помогла зарегистрировать тысячи людей. Обычно в последний день мероприятия я приглашаю маму на сцену, чтобы поблагодарить. Когда она выходит и люди видят, что она была членом команды все эти дни, кто-то наверняка думает: «Здорово!», а кто-то думает: «Ой, я был бы вежливее с ней, если бы знал». В любом случае они всегда аплодируют ей стоя. Невозможно выразить словами, что я чувствую, глядя на мою маму, которая столько пережила в жизни и теперь принимает овации от тысяч людей.

Наблюдая за родителями и запоминая их наставления, я научился правильно относиться к людям. Мама и папа

не внушали мне, что люди плохие и злые. Напротив, они верили, что в каждом есть добро, и показывали, что благодаря терпению, деликатности и юмору люди изменятся, станут открытыми и дружелюбными.

Главный подарок моих родителей — умение видеть мир в позитивных тонах. Они всегда были благодарны за то, что дал им мир, и радовались будущим возможностям. Это не значит, что у них были грандиозные мечты и великие планы. Это были простые, добрые люди, которые верили, что, если трудиться, мир будет справедлив к вам. Они показали мне, что жизнь такая, какой вы ее воспринимаете, и что мы живем для того, чтобы радоваться жизни. Не представляю себя без этих уроков.

У каждого есть истории про людей, которые вдохновили нас стать лучше и мыслить шире. Возможно, мой рассказ напомнит вам о тех, кто повлиял на вас, и подскажет, каким принципам мышления вы могли бы обучить свою семью и команду.

Подсказки

1. На кого мне хотелось бы оказывать больше влияния...
2. Какое влияние я хотел бы оказывать на них...
3. Если бы я мог рассказать им, как относиться к себе, я бы сказал...
4. Если бы я мог рассказать им, как относиться к другим людям, я бы сказал...
5. Если бы я мог рассказать, как относиться к миру в целом, я бы сказал...

ПРАКТИКА ВТОРАЯ

СТИМУЛИРОВАТЬ РОСТ

Главное — вдохновить людей, чтобы они добились величия в том, что делают.

Коби Брайант

Результативные люди стимулируют окружающих подняться на высокий уровень результативности. Если бы вы могли проследить за каждой минутой их жизни, вы бы увидели, что они постоянно призывают людей поднять планку. Они поощряют окружающих стать лучше и не собираются за это извиняться.

Возможно, это самая сложная практика во всей книге. Люди боятся бросать вызов другим. Это смахивает на конфронтацию. А если те будут сопротивляться, возмутятся: «Что ты о себе возомнил!» — или почувствуют себя ущемленными?

Однако речь идет не о конфронтации, а о том, чтобы формулировать скрытые или прямые *позитивные задачи*, чтобы мотивировать людей на стремление к совершенству.

Как в любой коммуникационной стратегии, важны намерение и тон. Если ваше намерение — унижить человека, то задачи, которые вы предлагаете, отнюдь не мотивируют его, скорее наоборот. Тот же результат вас ждет, если вы выберете снисходительный тон. Но если ваше намерение — помочь человеку расти и стать лучше и вы уважаете и высоко цените его, то задачи, которые вы ставите, вдохновят на более высокое качество работы.

Несомненно, независимо от того, насколько хорошо вы умеете строить отношения, некоторым не понравится, когда вы начнете подталкивать их к росту. Это цена, которую придется заплатить, чтобы обрести настоящее влияние. Вы должны быть готовы стимулировать собственных детей развивать твердость духа, эффективно обращаться с людьми, вносить свой вклад. То же касается остальных членов семьи, ваших коллег и всех, кому вы служите и кем руководите.

Мы живем в зыбком, хрупком мире, где многие отказываются устанавливать стандарты для других. Под стандартами я имею в виду позитивные задачи. Нам кажется, что, если мы бросим другим вызов, начнется конфликт. Но это редкость, особенно в работе с результативными людьми — им *нравятся* вызовы. Их это стимулирует. Они не только готовы справиться с поставленными задачами, но и *ждут* от вас

именно этого, если в силу своего положения вы оказываете на них влияние. Если вы сомневаетесь, позвольте напомнить факты: результативные люди *любят преодолевать испытания*. Это одно из самых универсальных наших наблюдений. Обдумайте следующие утверждения:

- Я быстро реагирую на трудности и неожиданные ситуации, которые подбрасывает мне жизнь; не в моих правилах избегать их или откладывать решение проблемы.
- Мне нравится преодолевать новые препятствия.
- Я уверен, что достигну цели, несмотря на трудности и сопротивление.

Люди, которые согласны с этими утверждениями, практически всегда добиваются высочайших результатов. Это значит, что результативные люди прекрасно преодолевают испытания и любят этим заниматься. Не отказывайте им в такой возможности из-за ваших сомнений и страхов.

Характер

Результативные люди стимулируют окружающих в трех областях. Во-первых, это касается *характера*. То есть они высказывают свое мнение относительно ваших достижений, дают советы и рекомендации, ставят высокую планку, чтобы вы стремились к таким общепринятым ценностям, как честность, ответственность, самоконтроль, терпение, труд и упорство.

Предложить человеку изменить свой характер — не самый безопасный путь, однако на практике это означает поддержку и помощь. Спорим, тот, кто оказывал на вас влияние, хоть однажды сказал вам: «Ты можешь лучше», или «На самом деле ты намного лучше», или «Я ждал от тебя большего». Наверняка эти стандартные утверждения сформировали ваш характер. Конечно, слышать такое неприятно, но, спорим, эти слова

привлекали ваше внимание и заставляли задуматься о своих действиях.

Конечно, стимулировать человека развивать определенные черты характера можно тонко и незаметно, через *косвенный вызов*. Вопрос «Как бы вы подошли к решению данного вопроса в идеальной ситуации?» поощряет человека тщательнее обдумывать свои действия. Другие косвенные вызовы могут выглядеть так:

- «Оглядываясь назад, вы считаете, что сделали все, что могли?»
- «Это лучшее, что вы можете сделать?»
- «Какие ценности вы старались продемонстрировать, когда делали это?»

Лидерам я предлагаю прямой подход — попросить людей подумать, как поднять для себя планку. Спросите: «Каким человеком вы хотите запомниться? Какой бы стала ваша жизнь, если бы вы выкладывались по максимуму? В какой сфере вы постоянно находите отговорки и как может измениться жизнь, если вы проявите твердость характера?»

Отношения

Вторая область для вызова — *отношения с людьми*. Вы ставите ожидания, задаете вопросы, даете примеры или напрямую просите плодотворнее *общаться с людьми и создавать ценность*.

На неэффективное социальное поведение вы не смогли бы закрыть глаза. Результативные лидеры призывают к ответу каждого, кто проявляет бестактность, грубость или презрение по отношению к другому члену команды. Результативные родители делают то же самое для своих детей. Они не спускают им с рук плохое поведение.

Здесь важно отметить, что результативные люди открыто высказывают свои ожидания относительно того, как люди должны общаться друг с другом. Меня всегда удивляет,

насколько прямолинейно они говорят сотрудникам, как общаться в команде. Даже когда окружающие хорошо ладят, они все равно призывают их проявлять еще больше единодушия и крепить командный дух.

Понаблюдав за результативными лидерами на собрании команды, вы бы наверняка заметили, насколько часто они дают конкретные советы о том, как члены команды должны работать вместе. Они говорят:

- «Больше слушайте друг друга».
- «Проявляйте больше уважения друг к другу».
- «Больше поддерживайте друг друга».
- «Проводите больше времени друг с другом».
- «Чаще давайте обратную связь».

Слова «больше» и «чаще» обязательно упоминаются в таких стимулах.

Я учу этим принципам людей во всем мире и заметил, что некоторые неверно понимают этот момент: они считают, что результативные люди слишком жестко относятся к своим командам. Однако это не всегда так. Несомненно, результативные люди многого ожидают от тех, на кого оказывают влияние. Однако, поощряя вас к эффективному общению, они явно стремятся укрепить вашу сплоченность и солидарность с теми, с кем вы работаете или живете. Результативные люди хотят помочь вам почувствовать настоящее единение с другими, потому что знают, что это повысит ваши результаты.

Вклад

Третья область, в которой можно совершенствовать людей, — их *вклад*. Вы поощряете их создавать больше ценности или быть более щедрыми.

Это одна из самых тяжелых задач. Нелегко сказать человеку: «Знаешь, твоего вклада в нашей компании недостаточно.

Ты способен на большее». Однако результативные люди не боятся говорить такое.

Когда результативные люди призывают свою команду работать усерднее, обычно они имеют в виду не только качество *сегодняшних* достижений. Они хотят, чтобы вы *смотрели в будущее* — творили и создавали новое и сделали мир лучше.

Практически каждое интервью демонстрировало, что результативные люди ориентируются на будущее, когда призывают людей вносить значимый вклад. Они не просто ставят задачу «сделать более функциональные устройства» сегодня; они призывают переосмыслить ассортимент продукции, обдумать совершенно новую бизнес-модель, найти смежные рынки, выйти на неизведанную территорию, создать новую ценность.

Хотя изначально я думал, что результативные люди занимаются этим в больших масштабах, поручают всей команде создавать новое, грандиозное будущее, я ошибся. Вместо этого результативные люди ставят конкретные цели для конкретных индивидов. Они ходят от стола к столу и дают задачи каждому члену команды.

Причем для *каждого человека* они подбирают свои задачи. Тут нет универсального подхода. Именно так вы узнаете, что работаете с результативным лидером: они понимают ваш уровень, говорят на вашем языке, предлагают активнее помогать команде, чтобы создать лучшее будущее и внести свой уникальный вклад.

ВЫСТОЯТЬ И ВЕСТИ ЗА СОБОЙ

Учитель прикасается к вечности.

Генри Адамс

Помимо моих родителей огромное влияние на меня оказала Линда Бэллью. Линда появилась в моей жизни в критический момент — когда меня чуть не исключили из старших классов.

Не то чтобы я не любил школу. Проблема была в том, что у моей семьи появилась возможность навестить родственников во Франции. Из-за рабочего графика моих родителей мы могли поехать только во время учебного года. К сожалению, время поездки совпало с ужесточением политики школы, согласно которой каждого ученика, который пропускал более десяти дней, отстраняли от занятий на семестр. Мы собирались уехать на две недели. Если бы я поехал с родителями, мне бы не разрешили вернуться в школу в том семестре. Единственным способом окончить обучение вместе с моим классом было посещение летней школы — хотя в это время я обычно работал, чтобы скопить деньги на колледж. Мы с родителями долго спорили с директором и школьным советом, добиваясь, чтобы они сделали исключение. Мы объясняли, что для моей семьи это уникальная возможность, рассказывали о договоренности с учителями, что я нагоню материал, когда вернусь, и подготовлю доклады для класса.

К сожалению, битву мы проиграли. Если бы я уехал, мне бы не разрешили вернуться в школу. А так как работа не позволяла посещать летнюю школу, я, вероятно, не смог бы сдать выпускные экзамены вместе с друзьями. Я был раздавлен.

Мы все равно уехали. Как говорил Марк Твен: «Не позволяйте школе мешать вашему образованию». Я написал в местную газету статью, осуждающую школьный совет, а затем сел на самолет в Европу. Во Франции я сделал массу фотографий и записей обо всем, что увидел и пережил, и эта поездка объединила нашу семью.

Как и ожидалось, мне не позволили вернуться в школу. Однако учитель французского языка разрешил прийти, показать фотографии и рассказать классу о поездке во Францию. То же я сделал на уроке рисования. Когда директор обнаружил, что я хожу в школу, он велел вывести меня оттуда. Я был так озлоблен всем этим, что решил вообще уйти из школы и строил грандиозные планы, как открою собственный бизнес по ландшафтному дизайну.

И тогда я встретил Линду Бэллью. Линда вела у нас английский и помогала готовить школьную газету Iniwa. Она прочитала мою статью в газете, слышала о моих фотографиях из Франции от учителя по рисованию и решила найти меня.

Она похвалила мою статью, тут же добавила, что можно было бы написать намного лучше, спросила, как я ее готовил, и дала несколько советов. Затем попросила показать фотографии из Франции. Их она тоже похвалила и также сказала, что можно было сделать лучше. Такая у нее была манера — хвалить и критиковать, и это сработало. Думаю, можно сказать, что наши отношения начались с того, что она требовала от меня полной отдачи.

«Теперь все это бессмысленно, — сказал я, — потому что я не вернусь в школу». Никогда не забуду, как она отреагировала. Она не сказала, что идея глупая. Она не стала убеждать меня, что администрация школы просто следует своей политике. Она не пыталась объяснить ценность школьного образования. Вместо этого она бросила вызов мне самому:

«Ты не из тех, кто сдаётся, Брендон, и никогда не будешь. Ты слишком сильная личность, чтобы позволить администрации вынудить тебя уйти».

Еще Линда сказала, что у меня есть потенциал и мне стоит писать для школьной газеты, когда я вернусь в школу в следующем семестре. Она была уверена, что мое возвращение и работа в газете — очевидные вещи. Я снова повторил, что собираюсь уйти. И тогда она бросила вызов моему характеру, отношениям и вкладу одновременно:

«Очень жаль. Ты мог бы многого достичь. Многим ученикам здесь нужен такой человек, как ты, — тот, кто готов отстаивать их убеждения и взгляды. Ты мог бы научиться фотографировать и писать и сделал бы для школы много хорошего. У тебя слишком много таланта и потенциала, чтобы не использовать их в креативных проектах. Подумай. И если решишь вернуться, сообщи мне, и я помогу тебе. Ты не из тех, кто сбегает».

Не помню, что я возражал, но я помню, как она отреагировала. Она слушала. Она признавала и уважала мою

точку зрения. Она сумела установить со мной контакт. И сказала, что надеется снова меня увидеть.

В следующем семестре я вернулся.

В том году Линда набрала группу учеников, куда вошел и я, и вдохновила нас мыслить и работать вместе и добиться таких результатов, о которых мы никогда не мечтали. Она внушила нам надежду, что мы можем стать лучшей школьной газетой в стране, несмотря на скромные ресурсы и ограниченный опыт. Благодаря ей мы стремились к совершенству — не для того, чтобы выиграть награды, но для того, чтобы мы могли смотреть в зеркало и друг на друга и чувствовать гордость и товарищеский дух, потому что вкладываемся по максимуму. Она хотела, чтобы мы стали лидерами, честными и добросовестными.

Лидерский стиль Линды демонстрировал принцип «люди поддерживают то, что сами создают». Передовицы, заголовки, фотографии, подписи, верстку — все это она позволяла выбирать *нам*, хотя была экспертом в каждом аспекте журналистики. Она показала, как анализировать конкурентов и стремиться к совершенству. Она поощряла нас стать настоящей командой, поддерживать друг друга и использовать способности и таланты друг друга. Ее упорство и соперничество помогли нам стать более компетентными и уверенными. Во многом благодаря ей мы стали достойными людьми.

Каждые выходные и каждый вечер перед сдачей номера Линда проводила с нами. Она всегда подавала пример того, чего она ждала от нас, журналистов: задавать вопросы. Я до сих пор слышу ее голос за спиной, когда я размещал последнюю фотографию и статью в верстке: «Ты точно хочешь поставить это здесь? Это окончательное решение? Ты не хочешь добавить еще что-то?» Она всегда задавала нам вопросы: как лучше вести себя в той или иной ситуации, какими людьми мы хотим стать, что мы хотим сказать миру, как выполнить работу в совершенстве, как мы хотим представлять себя и нашу школу.

В том году на национальном съезде Журналистской образовательной ассоциации наша газета победила в

номинации Best of Show. Мы заняли первое место в стране. Крохотная школа из Монтаны обогнала крупные школы, у которых обычно в десять-двадцать раз больше бюджета и ресурсов. Под руководством Линды Бэллью я получил первое и второе места в национальном и региональном конкурсе фотографии, верстки и дизайна, новостной журналистики и журналистского расследования. Вскоре я стал шеф-редактором. После того как я окончил школу, наша газета еще десять лет получала награды.

Линда Бэллью вела скромную школьную программу журналистики в бедном округе бедного штата. И все же она регулярно набирала новые классы неопытных юнцов и превращала их в потрясающих молодых журналистов, которые получали национальные и международные награды. Газеты ее учеников занимали первые места почти по всем категориям журналистики в старших классах, и Линда, вероятно, стала самым титулованным школьным учителем журналистики в истории нашей страны.

Что делало ее уникальной? Три вещи: она научила нас думать, она стимулировала наш рост и подавала пример, как влиять на команду, чтобы добиться совершенства.

В тот переломный день, когда я собирался бросить школу, Линда Бэллью изменила мою жизнь навсегда. Если бы не она, вы бы сейчас не читали эту книгу.

Подсказки

Подумайте, на кого вы хотите оказывать позитивное влияние, и закончите следующие предложения.

ХАРАКТЕР

1. Человек, на которого я хочу оказывать влияние, обладает следующими чертами характера...
2. Он мог бы стать более сильной личностью, если бы...
3. В этих сферах он слишком критично относится к себе...

4. Если бы я мог посоветовать ему, как стать лучше, я бы сказал...
5. Если бы я мог вдохновить его стать лучше, я бы сказал...

Отношения

1. Как именно я хочу, чтобы он взаимодействовал с окружающими...
2. Обычно он не выстраивает с людьми достаточно эффективные отношения, потому что он...
3. Что вдохновило бы его на более плодотворные отношения с окружающими...

Вклад

1. Наибольший вклад, который он вносит...
2. В каких областях он не вносит достаточный вклад...
3. Какого вклада я жду от него...

ПРАКТИКА ТРЕТЬЯ

ПОДАВАТЬ ПРИМЕР

Личный пример — лучший метод управления.

Альберт Швейцер

Результативные люди много думают о том, чтобы быть примером для подражания. Семьдесят один процент говорят, что думают об этом *каждый день*. Они хотят стать хорошим примером для своей семьи, команды и сообщества.

Конечно, каждый бы хотел, чтобы с него брали пример. Но я выяснил, что результативные люди думают об этом гораздо чаще и *особенно в контексте того, как они хотят влиять на окружающих*. Они не просто хотят стать хорошими людьми, то есть ролевой моделью — человеком добрым, честным, работающим, щедрым и любящим. Они делают шаг дальше и думают, что нужно сделать, чтобы другие следовали

их примеру, и как помочь им достичь *конкретного результата*. Вместо «Я хочу быть как Мать Тереза» они выбирают «Я буду демонстрировать конкретный тип поведения, чтобы остальные копировали это поведение, и это поможет нам достичь определенного результата».

Безусловно, результативные люди хотят стать хорошим примером для подражания. И в этом они ничем не отличаются от обычных людей. Необычными их делает другое: непоколебимое стремление вести себя таким образом, чтобы стимулировать людей к совершенству или конкретному результату.

Чтобы проиллюстрировать этот принцип, вернемся к истории, о которой я рассказывал в начале главы. Помните Хуана, гендиректора фэшн-компании? Он конфликтовал с Даниелой, новым главным дизайнером. Я предложил ему стать хорошим лидером для нее и для всей команды и рассказал о модели влияния. Мы вместе проработали модель, анализируя, как он хочет, чтобы Даниела воспринимала свою роль, свою команду и компанию. Затем мы обсудили, какие задачи он может поставить перед ней относительно ее характера, взаимодействия с окружающими и вклада. А также (и это важно) я предложил ему поменяться местами и снова пройти по модели. Другими словами, я попросил его представить, что Даниела обдумывает модель влияния и должна дать ему совет касательно его отношения и задач. Как, на его взгляд, она хотела бы, чтобы он воспринимал свою роль, команду и компанию? Как бы она хотела изменить его характер, взаимодействие с окружающими и вклад? Взглянуть на модель влияния с ее точки зрения было нелегко для Хуана, но это открыло ему глаза: возможно, он воспринимал ее попытки повлиять на ситуацию как угрозу, а не как лидерские проявления. Он осознал, что она бросает вызов и ему, и текущему положению дел в компании, и это на самом деле может принести пользу.

Конечно, мы могли только предполагать, что она думает. Однако мы точно знали, что, если он хочет изменить ситуацию,

он сам должен измениться, стать примером для подражания. А это нелегко, когда человек занимает оборонительную позицию.

Чтобы направить его в нужное русло, я попросил рассказать о самых влиятельных людях в его жизни. И пока он рассказывал, я выделил компоненты основной модели влияния, чтобы показать ему, почему именно эти люди оказали на него такое воздействие — как они стимулировали его развитие и мировоззрение. Затем я спросил, как он мог бы продемонстрировать их ценности и их дух в своей организации. Я сказал: «Как привнести в вашу компанию и в ваш стиль управления то, что делало их такими удивительными людьми? Как стать примером для своей команды, подобно тому, как эти люди были примером для вас?»

Этот разговор хорошенько встряхнул его. Большинство даже не задумывается о таких вещах.

Затем я сказал: «Теперь вернемся к основной проблеме. Почему многие люди в вашей компании считают Даниелу примером для подражания?» Хотя совсем недавно он не мог сказать о ней ни одного доброго слова, теперь он нашел несколько причин для завистливого восхищения. Он уважал ее за прямоту и смелость (хотя ему это не нравилось), потому что в ее возрасте он не был таким отважным и энергичным. Его впечатлило, как быстро она вдохновила своим видением совет директоров и перетянула на свою сторону даже тех, кто всегда поддерживал его. Он восхищался ее стойкостью и упорством. Он считал, что она стала примером для многих, потому что поощряла их смотреть вперед — *больше, чем он*.

Я засомневался, приносят ли мои усилия результат. Он огорчен или, напротив, увидел ситуацию в новой перспективе? Я решил продолжить: «Хуан, возможно, однажды вы станете для нее таким же блестящим примером, каким она стала для других и какими были те люди, с которых вы брали пример в жизни. Как бы это выглядело?»

И только теперь все встало на свои места. Я буквально увидел, как он прозрел. Словно он сбросил со своих плеч

месяцы упадка и бессилия.

В нашей жизни происходит что-то волшебное, когда мы отбрасываем в сторону все переживания и задумываемся, как снова стать примером для окружающих.

Хуан понял: чтобы стать примером в данной ситуации, он должен продемонстрировать как раз то, чего требовал от Даниелы, — задавать вопросы, быть открытым для идей и предложений, позволить ей руководить. Если он надеется, что однажды она прислушается к его предложениям, ему нужно открыться самому. Если он хочет, чтобы его уважали, нужно проявлять уважение самому. И самое важное: он понял, что не демонстрирует ценности, которым научили его отец и бизнес-партнеры. «Такое чувство, как будто я капризничаю; вряд ли они хотели бы видеть меня таким».

К тому времени, как самолет приземлился, Хуан несколько раз проработал основную модель влияния и обсудил пару идей с Аароном и со мной. Но когда мы приехали на общее собрание, не предупредив нас, он решил полностью изменить план действий. Он собирался рассказать команде об основной модели влияния, добиться настоящего диалога со всей группой — включая всех приверженцев Даниелы. Он собирался спросить их мнения: как они, единая группа, должны относиться к себе, к конкурентам и к рынку. Он собирался предложить им выдвинуть план, каким образом они могут стать лучше как лидеры и расти как команда и как компания могла бы внести значимый вклад в рынок. Он был полон энтузиазма, открыт, воодушевлен, настроен на сотрудничество. Он был искренен. Я видел, что вся команда удивилась — он совершенно по-другому обращался к ним, и им это нравилось.

В конце собрания, превратившегося в тренинг, он попросил Даниелу, главного дизайнера, выйти к нему. Он признался, что ошибался относительно нее, команды и бренда. Он рассказал,

какие трудности ему пришлось преодолеть, работая над собственным характером, взаимоотношениями и результатами. Он попросил ее поделиться своим видением модели влияния и сел. Сначала она удивилась и насторожилась. Но он подбодрил ее и попросил высказаться. Прошло два часа. И все это время он сидел, слушал, записывал. Когда она закончила, он первым аплодировал ей стоя; его примеру последовали остальные. В тот вечер, когда они ужинали с командой, Даниела произнесла в его честь один из самых душевных и эмоциональных тостов, какие мне доводилось слышать за всю свою карьеру.

Когда мы летели обратно, Хуан произнес фразу, которую я еще долго буду помнить: «Что если способность оказывать влияние зависит от способности подвергаться влиянию?»

Подсказки

1. Если я хочу стать примером для подражания в отношениях и карьере, первое, что мне нужно сделать...
2. Кому нужно прямо сейчас, чтобы я был эффективным лидером и примером для подражания...
3. Как я могу стать примером для этого человека...
4. Если через десять лет пять самых близких мне друзей сообщат, был ли я хорошим примером для них, я бы хотел, чтобы они сказали...

НИКАКИХ ХИТРОСТЕЙ

Вы получите все, что хотите, если поможете другим получить то, чего хотят они.

Зиг Зиглар

Когда я говорю о влиянии или рассказываю об основной модели влияния, мне каждый раз задают вопрос о манипуляции. Наверное, потому что все мы хоть раз в жизни чувствовали, что нами манипулируют — любимые, друзья, бизнесмены. Маркетологи и медиакомпании диктуют нам, что думать, и

призывают купить то, что мы не можем себе позволить. Можно ли использовать эти идеи для манипуляции или негативного воздействия на людей? Конечно.

Надеюсь, в этой главе вы познакомились с более высоким уровнем служения. Результативные люди не занимаются манипуляцией. Суть основной модели влияния — стремление стать примером для окружающих — слишком привлекательный стимул. Несомненно, результативные люди способны манипулировать другими, но их это не интересует. Откуда я это знаю? Я интервьюировал, наблюдал и обучал огромное количество результативных людей во всем мире и познакомился с их командами, семьями и любимыми. Люди, которые их окружают, не чувствуют, что ими манипулируют. Они чувствуют доверие, уважение и вдохновение.

Можно ли добиться успеха в жизни, манипулируя людьми? Конечно, можно, но ненадолго. В итоге манипуляторы сжигают мосты и оказываются в полном одиночестве, без поддержки. Они не строят долгосрочных отношений с людьми и не имеют прочного благосостояния. Если они и достигают успеха, он выстроен на обмане, раздоре и токсичной энергии. Конечно, можно найти пример вероломного человека, который стал баснословно успешным. Но это редкое исключение. Горстку манипуляторов вряд ли можно взять за образец. Большинство тех, кто достиг долгосрочного успеха, — ролевые модели, а не манипуляторы.

Я подчеркиваю это, потому что мы живем в мире, где царствует хаос и в нечестных намерениях нет недостатка. Однако это дает нам возможность быть светом. Вопрос, который стоит перед каждым из нас в эти беспокойные времена, — будем ли мы искренне стремиться к тому, чтобы стать примером для людей? Сколько времени и усилий мы вложим в то, чтобы помочь людям мыслить масштабно? Сколько смелых задач мы выполним вместе, чтобы развиваться? Прожив столько лет на этой планете, сможем ли мы вдохновить следующее поколение становиться примером для подражания?

ПРИВЫЧКА № 6

ПРОЯВЛЯТЬ СМЕЛОСТЬ

РАДУЙТЕСЬ ИСПЫТАНИЯМ

РАССКАЖИТЕ ЛЮДЯМ, КТО ВЫ И К ЧЕМУ ВЫ СТРЕМИТЕСЬ

НАЙДИТЕ, ЗА КОГО СРАЖАТЬСЯ

Есть два способа преодолевать трудности: вы меняете ситуацию или меняетесь сами, чтобы справиться с ней.

Филлис Боттом

Меня разбудил телефонный звонок. Я промычал:

— Слушаю, — и взглянул на часы. 2:47 ночи.

Женский голос произнес:

— Брендон, я хочу показать вам кое-что. В социальных сетях столько ненависти ко мне. Думаю, мне грозит опасность.

— *Что?* — пробормотал я, сев в кровати. Это звонит Сандра, моя клиентка и одна из самых известных персон в стране. Она склонна к преувеличению. — Какая опасность? Вы в порядке?

— Да. Пока я в безопасности. Я прислала вам ссылку, можете посмотреть?

Я нажимаю на ссылку и вижу видео с Сандрой на YouTube. Оно озаглавлено «Признание» и уже набрало более 300 000 просмотров.

— Секундочку, — говорю я, кое-как натягиваю футболку и выскальзываю из спальни, чтобы не разбудить жену.

Спускаюсь на кухню, где можно спокойно поговорить. Я слышу отчаяние в ее голосе:

— Сможете посмотреть? И прочтите комментарии, хорошо? А потом перезвоните. — И тишина.

В видео Сандра признается зрителям, что не была честна с ними. То есть врала им. Она рассказывает, что всегда выглядит счастливой и довольной, но камера и пресса не показывают того, что происходит на самом деле. Ей стыдно морочить людям голову, и она обещает, что впредь будет честно рассказывать о своих проблемах.

Мне сразу же не понравилось это видео — слишком ханжеское. А название специально подобрано так, чтобы привлечь внимание. Она говорит убедительно, но без каких-либо деталей. Впечатление такое: бедная знаменитость, ты хочешь сказать, что тебе тоже тяжело живется, но без конкретики это пустые слова. В комментариях большинство

согласны со мной. Многие смеются над ней, а остальные требуют подробностей. Симпатии маловато — не потому, что людям все равно, а потому, что видео слишком абстрактное. Не за что зацепиться.

Пишу Сандре: «Посмотрел видео и прочитал комментарии. О какой опасности вы говорите? Людям не понравилось, но, уверен, вам ничего не грозит».

Она ответила: «Нет. Не знаю. Встретимся завтра?»

Мы договорились пообедать вместе, и на этом переписка закончилась. Я покачал головой и решил почитать остальные комментарии. Я был слишком раздосадован, чтобы спать.

Начинаю представлять завтрашний разговор: «Я думала, это смелый поступок, как вы и говорили, Брендон». Затем она напомнит мне, что я рекомендовал ей чаще открывать людям свое истинное «я». Судя по ее манере общаться, она станет обвинять меня или орать на меня. Она — одна из немногих неуравновешенных клиентов, с которыми я продолжаю работать, потому что знаю: сердце у нее доброе.

Все же придется сдерживаться. Я уже знаю, что мне захочется сказать. Я похвалю ее за то, что она выложила это видео, а потом добавлю: «К сожалению, Сэнди, выложить видео — это еще не проявление смелости».

Придется следить за собой, а то захочется посетовать, что в наши дни понятие «смелость» раздуто до комических масштабов. Терпеть этого не могу. Когда кто-то выкладывает свой первый видеодневник в социальных сетях, мы должны аплодировать и восхищаться: «Ах, какой он смелый!» Кто-то делится идеей во время мозгового штурма? «Ах, какой он смелый!» Ребенок добегают до финиша, пусть даже последним? «Ах, какой он смелый!»

Неужели? Выложить видео — акт самовыражения, это точно. Это также попытка обратить на себя внимание или поделиться сообщением, но в этом нет ничего смелого, раз все так делают, верно? Сегодня миллиард пользователей выложили что-то в сеть. Их всех можно назвать смелыми? Высказывать идеи во время мозгового штурма на работе — ваша *обязанность*, так

что, если вас не обнимут за такую смелость, достаточной наградой будет сама «блестящая идея». Ребенок, занявший пятьдесят девятое место на соревнованиях, действительно должен принимать поздравления за смелость, хотя он мало старался, все время ныл и вообще не хотел участвовать?

Я прокручиваю весь этот монолог в голове и не стесняюсь в выражениях. Когда Вашингтон переправился через заледеневшую реку Делавэр, чтобы напасть на превосходящего по численности противника, *это* было смело. Когда астронавты направили космический корабль к Луне, *это* было смело. Когда Роза Паркс отказалась уступить свое место в автобусе белому пассажиру и стала основоположницей движения за защиту прав темнокожих, *это* было смело!

Может, так и сказать Сандре: «Послушайте, вам не нужно устраивать революцию или затевать историческое социальное движение, чтобы стать героем или мучеником. Но смелые поступки, которыми вы будете гордиться на закате дней, не имеют ничего общего с подобным эгоистичным актом. Нет, смелые поступки, которыми вы будете гордиться, — это когда вы будете противостоять сомнениям и настоящему, а не выдуманному риску, когда многое будет поставлено на карту, когда вы совершите что-то ради благого дела или ради других людей, а не для себя, без всякой гарантии безопасности, вознаграждения или успеха».

Да, о такой смелости мы поговорим днем, думаю я, возвращаясь в постель.

По дороге к кафе, где мы должны были встретиться с Сандрой, я обдумывал ее представление о смелости. Я работаю с Сандрой достаточно давно, чтобы знать, что ей просто необходим новый взгляд на смелость. Я в этом убежден.

Сандра сидит за дальним столиком в углу. На ней темные очки, чтобы сохранить инкогнито.

Я сажусь рядом, делаю вдох и стараюсь отвести в сторону свои ожидания от этой встречи. Хорошие коучи, напоминаю

я себе, всегда открыты, непредвзяты. Знаю, у меня это плохо получается, но я стараюсь.

— Итак, Сэнди, как дела?

— Видео набрало уже 1,3 миллиона просмотров. Большинству не понравилось, — произнесла она упавшим голосом.

— И что вы об этом думаете?

— Я гордилась этим видео. Мне было страшно выкладывать его. Так что, как вы понимаете, я надеялась на более благосклонную реакцию.

Мне хочется обсудить, почему ей было «страшно», и прочитать лекцию об истинной смелости, но подошла официантка. Я заказал чай, а Сандра еще один кофе.

— Есть не хотите? — спросила она. — Думаю, мы тут надолго. Мне правда нужна ваша помощь.

Я рассчитывал закончить пораньше. *Какое-то глупое видео, не более того*, подумал я. Мы сидим молча.

Мне не терпится перейти к делу.

— Хорошо, Сэнди, что же в этом было такого страшного? Вряд ли это связано с видео. Пусть его смотрят. А к концу недели выложите еще одно, с подробностями. Это произведет фурор. Обычное дело. Поверьте мне.

Слеза скользнула по щеке Сандры.

— Сэнди? Что с вами?

— Дело не только в видео, Брендон. Мне правда было страшно. Я думала, что поступаю смело. Это был крик о помощи, но какая же я глупая.

Она расплакалась, я наклонился и взял ее за руку.

— Послушайте, — начал я, — что с вами? Что вас тревожит *на самом деле*?

Сандра отпивает кофе и, как ни в чем не бывало, снимает темные очки. Под глазом синяк.

— Господи, Сэнди! — ахнул я. — Что произошло?

Она всхлипывает и рассказывает:

— Мой муж. Я давно должна была рассказать вам... Он уже не раз поднимал на меня руку. Я жила в постоянном страхе.

А вчера решила, что с меня хватит. Я выложила это видео. Это был мой первый шаг к... — слова тонут в рыданиях.

Мне так стыдно. Мои предположения были глупыми. Надо быть осторожнее в своих суждениях. Иногда первый шаг человека действительно смелый, что бы вы ни думали об этом.

— Он посмотрел видео и пришел в бешенство. Мне надо было обдумать последствия. Я хотела сделать хоть *что-то*, понимаете?

Мы с Сандрой просидели в кафе три часа и спланировали ее побег: где она будет жить, что будет делать дальше. Домой она больше не вернется. Друзья заберут ее вещи. Она уйдет от него и забудет обо всем этом. Она переправилась через свою Делавэр. Она устроила в своей жизни настоящую революцию. Она показала мне, что значит быть смелой.

Результативные люди бесстрашны. Исследования показывают, что смелость в значительной степени связана с высокой результативностью. По сути, чем больше смелости, тем выше показатели *всех* шести привычек высокой результативности. То есть те, кто проявляет смелость в жизни, также склонны к более высокому уровню понимания, энергии, необходимости, продуктивности и влияния. Смелость может перевернуть вашу жизнь, как это было у Сандры. По сути, наш коучинг опирается на тот факт, что смелость — краеугольный камень высокой результативности.

Чтобы проявить смелость, не нужно спасать человечество или совершать грандиозные подвиги. Иногда достаточно сделать первый шаг к реальным изменениям в нашем непредсказуемом мире. Для Сандры этим шагом стало видео — такая мелочь, но именно она придала ей уверенность, чтобы совершить более значительные шаги и в итоге вернуть себе свободу. Всего одно видео. Но оно стало первым проблеском смелости.

Чтобы оценивать уровень смелости в наших исследованиях, мы просим респондентов указать, насколько они согласны или не согласны со следующими утверждениями.

- Я отстаиваю свою позицию, даже когда это нелегко.
- Я мгновенно реагирую на трудности и неожиданности, вместо того чтобы избегать их.
- Я часто действую несмотря на страх.

Кроме того, мы просим респондентов оценить себя по менее жизнеутверждающим пунктам.

- Не думаю, что мне хватит смелости показать, кто я на самом деле.
- Даже если бы я знал, что это правильно, я бы не помог человеку, если бы меня за это осуждали, смеялись надо мной или угрожали мне.
- Я редко выхожу за рамки зоны комфорта.

Проанализировав ответы десятков тысяч человек, мы ясно увидели, что результативные люди действуют несмотря на страх намного чаще, чем остальные. Этот факт подтверждают наши интервью и коучинг — то есть все результативные люди прекрасно понимают, что для них значит смелость, и могут привести примеры.

Конечно, практически каждый человек сможет вспомнить хоть один свой смелый поступок. Но не каждый смелый человек становится результативным, если не обладает также пониманием, энергией, ощущением необходимости, продуктивностью и влиянием. Как всегда, НР6 работают вместе, чтобы создать долгосрочный успех.

Почему одни люди «обладают» большей смелостью, чем другие? Наши исследования показывают, что отличительные факторы следует искать не в возрасте или поле [\[1\]](#). Люди, которые *чаще* демонстрируют высокий уровень смелости, также

- любят преодолевать трудности;
- считают себя ассертивными, то есть независимыми от внешнего влияния, способными самостоятельно регулировать свое поведение и отвечать за него;
- считают себя уверенными;

- считают себя высокорезультативными;
- считают себя более успешными, чем другие;
- в целом довольны жизнью. [2]

Логично. Если вы любите преодолевать трудности, скорее всего, вы не сбежите, когда придет время противостоять проблемам или препятствиям. Если вы чувствуете себя уверенно, то будете действовать, когда это нужно. Но почему *счастливые* люди более смелые? Я долго ломал над этим голову и решил провести структурированные интервью с двадцатью результативными людьми, чтобы разрешить загадку. Они сказали: «Когда ты счастлив, меньше переживаешь о себе и можешь сосредоточиться на других», «Счастливый человек уверен, что способен на грандиозные свершения» и «Раз вы достигли счастья, наверняка вы обладаете самоконтролем и, следовательно, способны контролировать ситуацию в непредсказуемых обстоятельствах». Хорошие описания, однако они не объясняют, *каким образом* счастье делает людей смелыми.

Удивительный факт: сложно объяснить, что такое смелость, с какой стороны ни посмотри. По сути, большинство людей затрудняется даже дать определение смелости, не говоря о том, чтобы считать ее привычкой. Вероятно, больше, чем другие черты характера, именно смелость принято считать добродетелью, которой некоторые обладают, а некоторые нет. Однако это не так. Смелость похожа на навык, и любой может овладеть им [3]. И как только вы поймете, что такое смелость, и научитесь демонстрировать ее регулярно, все изменится.

ОСНОВЫ СМЕЛОСТИ

Смелость — это сопротивление страху, контроль над страхом, а не его отсутствие.

Марк Твен

Психологи согласны с Твеном: смелость — не бесстрашие; это способность действовать и проявлять упорство, несмотря на страх [4]. Однако смелость может *привести* к бесстрашию во многих сферах. К примеру, психологи выяснили, что большинство парашютистов боятся выпрыгивать из самолета первый раз. Первый прыжок — настоящий акт смелости. Но чем чаще они прыгают, тем больше в них уверенности и бесстрашия [5]. Со временем даже прыжки с парашютом могут стать обычным делом — я преувеличиваю, конечно, однако никакого страха уже точно не будет. Исследователи выяснили, что тот же принцип применим к саперам, солдатам и астронавтам: чем больше опыта противостояния страху, тем меньше страха и стресса [6].

Это касается всех нас. Чем чаще мы добиваемся успеха в определенной сфере, тем проще нам это делать. Вот почему так важно *уже сейчас* начать жить смелой жизнью. Чем чаще вы противостоите страху, самовыражаетесь и помогаете другим, тем проще и спокойнее вам это делать.

Но когда встречаешься лицом к лицу со своими страхами, происходит еще кое-что. Смелость, оказывается, *заразительна*, как паника и трусость [7]. Если ваши дети видят, что вы боитесь жизни, они почувствуют это — и скопируют. То же касается вашей команды и всех, кем вы руководите и кому служите. Если продемонстрировать больше смелости, это принесет огромную пользу всему обществу.

Многоликая смелость

Дать определение и классификацию *смелости* — непростая задача, среди ученых и широкой общественности нет согласия даже в том, что означает это слово [8]. Единственное, в чем мы достигли консенсуса: чтобы проявить смелость, нужно несколько факторов — риск, страх и веская причина для действий.

Все же полезно будет взглянуть на разные типы смелости, чтобы осмыслить их. Существует *физическая* смелость, когда вы

подвергаете себя опасности ради благородной цели — например, выбегаете на перекресток, чтобы спасти человека от столкновения с машиной. Или боретесь с болезнью.

Нравственная смелость — выступить в защиту человека или претерпеть невзгоды и лишения за правое дело, ради высшей цели. Помешать кому-то оскорбить незнакомого человека, отказаться садиться в конец автобуса, несмотря на несправедливый закон, выложить видео о своих убеждениях относительно спорной темы — все это выражения нравственной смелости. Нравственная смелость проявляется в актах бескорыстия, которые отстаивают определенные ценности или продвигают принципы ради общего блага. Это касается социальной ответственности, альтруизма, «правильных поступков».

Психологическая смелость — способность противостоять тревоге, сомнениям и психологическим страхам, и преодолеть их, чтобы а) остаться самим собой, вместо того чтобы прогибаться под других, — показать миру, кто вы на самом деле, даже если кому-то это не понравится; или б) добиться личностного роста, даже если это лишь частная победа.

Повседневная смелость — умение сохранять позитивный настрой или действовать несмотря на сомнения и неопределенность (например, при переезде в новый город), проблемы со здоровьем или другие испытания (высказать непопулярную идею или приходить на работу каждый день, даже когда в офисе напряженная ситуация).

Хотя эти категории не являются окончательными или взаимоисключающими, они полезны для концептуализации смелости.

Важно определить, что для вас значит смелость, и жить в соответствии с этим.

Для меня быть смелым значит предпринимать решительные действия ради аутентичной, благородной и улучшающей жизнь

цели, несмотря на риск, страх, превратности судьбы или сопротивление [9]. Для меня крайне важно «благородство» и «улучшение жизни», так как, естественно, не все бесстрашные действия можно назвать смелыми. Террористы-смертники, к примеру, соответствуют некоторым критериям смелости: они совершают решительные действия, хотя наверняка боятся, и, как им кажется, действительно преследуют благородные цели. То же касается взломщиков, которые рискуют попасть в тюрьму или того хуже. Можно ли назвать их действия смелыми? Большинство скажет, что нет [10]. Потому что, даже если они соответствуют некоторым критериям смелости, их действия, по крайней мере по мнению общества, губительны и деструктивны. *Не навреди* — важная концепция смелости.

Действовать вопреки страху быть отвергнутым — тоже не всегда проявление смелости. К примеру, если подросток хочет прыгнуть с высокого гаража, чтобы его приняли в группу, это *кажется* смелым поступком. Он боится, но прыгает ради признания. Смелость? Для некоторых — да. А некоторые назовут это конформизмом или глупостью.

Смелость далеко не всегда проявляется в отважных поступках. Бездействие тоже может быть актом смелости — например, на мирных демонстрациях. Не принимать участие в драке и уйти, чтобы защитить себя физически, — это смелость. Отказаться спорить, рискуя показаться слабаком, — смелость, если позволяет сохранить верность своим принципам.

Это не упражнение в словесности, определения действительно важны. Смелость — это не просто преодоление страха, хотя многие путают эти понятия. Результат — ваша цель, и он действительно важен. Если ваши благие намерения вредят людям, вряд ли их сочтут смелыми. По сути, исследования показывают, что многие люди считают действие смелым, *только если* оно доведено до конца или получен хороший результат [11]. К примеру, если вы отстаиваете свою позицию, но, стоит кому-то перебить вас, сразу же сдаетесь, вы почувствуете себя смелым человеком? Если кто-то прыгнет в реку, чтобы помочь утопающему, но, наоборот, утопит его или

придется спасать уже обоих, он смелый или безрассудный? Скорее всего, последнее.

Все же в основе наших исследований смелости лежит четкий паттерн: результативные люди *склонны к действиям*, даже когда результаты этих действий пугающие, рискованные или ненадежные. Выслушав столько историй от результативных людей за последние десять лет, я точно знаю:

Вы способны на удивительные поступки, которые невозможно предугадать, и никогда об этом не узнаете, если не будете действовать.

Почти все примеры смелости, которые я знаю, — истории совершенно неожиданные. Результативный человек противостоял сомнениям и страху или совершенно неожиданно для себя вышел на новый уровень служения, чтобы помочь кому-то. Он не «обладал» смелостью и не обрел ее через размышление и созерцание. Действие пробудило его сердце, и ему открылся новый путь. Он не надеялся, что однажды, когда-нибудь, получит возможность совершить что-то стоящее; он не колебался. Он действовал. Он знал, что надеяться на великие свершения и бездействовать — то же самое, что надеяться получить помощь, не прося ее.

Я также слышал множество историй о людях, которые кардинально изменили свою жизнь. Они уволились с работы, разорвали отношения, в которых их оскорбляли, унижали или даже били, переехали в новый город (это тоже проявление смелости). Хотя мы часто думаем, что смелость — это способность сделать шаг *вперед*, многие говорят о желании *вернуться* к старой мечте, от которой они когда-то отказались, и это тоже смелый поступок. Если вы отказались от мечты, но сердце до сих пор жаждет ее, только действия избавят от страданий. Никогда не поздно выбрать новый курс.

Результативные люди никогда не говорят, что они откладывают дела, и не жалуются. Постоянное нытье ведет

к угасанию. Сила воли испаряется, если жалобы не сопровождаются реальной работой, нацеленной на прогресс. «Не жалуйся, — говорили мне десятки результативных людей. — Действуй».

Хотя многие в ходе интервью называли проявления смелости спонтанными, больше всего меня вдохновили истории, которые показывают смелость как привычку и запланированное действие. Люди знали, чего боятся, и целенаправленно готовились. Они исследовали, изучали. Нашли наставников. А потом взглянули своим страхам в лицо. Только когда страхи интегрируются в план роста, мы ступаем на путь мастерства.

Я мог бы поделиться и другими личными наблюдениями, но в итоге вам самим решать, что для вас означает «жить смело». Чаще всего смелость оценивает тот, кто ее проявляет. Так что важно, чтобы вы сами для себя определили, проявляете ли вы *достаточно* смелости на данном жизненном этапе. Чтобы помочь людям осмыслить это, я спрашиваю:

Если идеальный «вы» из будущего — ваша улучшенная версия через десять лет, более сильная, способная и успешная, чем вы представляли себе, — появился бы на пороге вашего дома *сегодня* и взглянул бы на вашу жизнь, какие смелые поступки он посоветовал бы вам, чтобы изменить вашу жизнь? Как бы он посоветовал вам *жить*?

Перечитайте этот вопрос и поразмыслите несколько минут.

Я задавал его многим людям, и хотя я не знаю, что ответите вы, думаю, будущий «вы» не станет советовать довольствоваться *второстепенными ролями*. Ваша усовершенствованная версия сказала бы, что *нужно рискнуть*. Для этого нельзя ограничиваться базовыми принципами. Нужен новый взгляд на ваши страхи и препятствия. Вам понадобится освоить три практики высокой результативности.

ПРАКТИКА ПЕРВАЯ

РАДУЙТЕСЬ ИСПЫТАНИЯМ

Успех приходит, когда вкладываешь сто процентов усилий, всю свою сущность, разум и душу.

Джон Вуден

Почему столько людей не проявляют смелость? Они знают, что *должны* отстаивать свою позицию. Но не делают этого. Они *хотят* противостоять своим страхам и рискнуть. Но не делают этого. Они обещают стать отважнее, реализовать смелые мечты, помогать людям значимым и благородным образом. Но не делают этого. Почему?

Этот вопрос буквально приводил меня в смятение в начале моей коучинговой карьеры. Многие клиенты говорили о видении и смелых планах, о желании прожить жизнь, достойную подражания, и изменить мир к лучшему. Но *ничего не делали*. Они говорили, что хотят того и этого, но, когда мы обсуждали новые привычки, которые помогли бы достичь желаемого, отвечали уклончиво — говорили, что слишком заняты или боятся. Они показывали свою карту желаний, составленную на очередном семинаре, и я спрашивал: «Какие три основных скачка вам предстоит сделать начиная с понедельника, чтобы реализовать эту карту желаний?» У них не было ни ответа, ни плана, они не понимали, что один смелый поступок лучше сотни таких карт!

Уверен, вы часто расстраиваетесь из-за того, что окружающие, да и вы сами, неспособны предпринимать смелые действия. В чем же заключалась проблема на самом деле и где искать решение? Я выяснил, что проблема в мировоззрении. Сегодняшнее общество не может похвастаться смелостью, потому что мы избегаем борьбы, и это решение мешает развивать характер и способности — два ключевых ингредиента смелости.

Позвольте объяснить. Мы живем в уникальное время, когда многие страны и сообщества процветают больше, чем когда-либо. Но в таком благословении есть и проклятие — люди не хотят напрягаться. Сегодня немодно давать рекомендации, требующие усилий, прохождения испытаний, преодоления трудностей или терпеливого упорства. Всем заправляют простота и удобство. Люди часто уходят из семьи, школы, с работы, от друзей после первых же трудностей. Если вы сбегаете от элементарных препятствий в повседневной жизни, каковы шансы преодолеть настоящий страх или опасность?

Если мы хотим развить в себе качества, которых требует смелость, нужно научиться преодолевать испытания. Нужно перестать раздражаться и воспринимать эту борьбу как необходимое условие развития характера. Нужно радоваться этим трудностям.

К сожалению, трудности никого не привлекают. В моей отрасли, к примеру, мне постоянно говорят, что мои советы и учебные планы нужно сделать проще, доступнее и привлекательнее. «Не заставляйте их напрягаться, — говорят мне. — Не ставьте столько сложных задач, Брендон, потому что они все равно ничего не сделают. Упростите, чтобы было понятнее. На уровне шестиклассника. Люди не хотят прикладывать усилий, так что порекомендуйте им что-нибудь попроще». (Мне говорили все это, когда я писал эту книгу.)

Эти советы строятся на убежденности, что люди ленивы, терпеть не могут испытаний и пожертвуют ростом ради комфорта и уверенности. Подумайте, как часто вам это внушают. Особенно в медиамире, где каждое «решение» и каждый «совет» призваны сделать вашу жизнь максимально простой и удобной. Занимайтесь только своими талантами, потому что так вы будете чувствовать себя лучше и работать лучше. Нет нужды потеть над недостатками, это неудобно и не стоит усилий. Аутсорсинг — наше все; зачем учиться новым навыкам? Прокачайте свою диету волшебными таблетками, чтобы не пришлось менять ужасные привычки питания.

Нас окружают мемы, медиа, авторитеты, эксперты, которые внушают нам, что напрягаться не стоит, что жизнь должна течь сама по себе, без усилий, а если это не так, значит, мы идем не тем путем. Только представьте, как это вредит нашим способностям. *Представьте, как это снижает вероятность смелых поступков в нашей жизни.*

Если вы убеждаете людей делать только простое, они даже не задумаются о том, чтобы сделать что-то сложное.

К счастью, люди повсеместно начинают понимать, что всех этих быстрых решений, советов и волшебных средств недостаточно. И начинают вспоминать то, что давно знали: чтобы достичь совершенства, нужен труд, дисциплина, повседневные методы и принципы, которые, конечно, могут наскучить, постоянные разочарования и переживания, которые сопровождают процесс обучения, испытания, которые проверяют вас на прочность и, главное, смелость. Надеюсь, исследования, о которых я рассказывал в этой книге, помогли вам увидеть всю картину: высокая результативность требует целеустремленности и овладения сложными привычками. Все предложенное здесь выполнимо, однако требует сосредоточенности, усилий и упорства в течение долгого периода.

Уверен, старшее поколение могло бы рассказать о временах, когда трудностей никто не избегал. Жизнь в комфорте, без проблем и страстных увлечений никогда не была их целью. Они не ожидали, что все будет гладко. Они бы сказали нам, что тяжелый труд и испытания — пламя, в котором закаляется характер. Они отстаивали совершенно другие идеалы: работать больше, чем от тебя ждут, и не бояться испачкать руки, стремиться к мечте с фанатичным упорством, несмотря на трудности, потому что эти усилия делают нас лучше,

эффективнее. Умение встречать испытания с самообладанием и достоинством внушало уважение. Это делало вас лидером.

Простите за ностальгию, но это действительно так. Ни один человек, достигший величия, не избегал трудностей. Они знали, что это необходимо, потому что настоящие трудности и противостояния заставляют их расти, развивать способности, подниматься на новый уровень. Они научились *радоваться испытаниям*. Они выработали привычку *предвкушать* сражения, *приветствовать* сражения, *использовать* сражения, чтобы выложиться по максимуму.

Решительно и незамедлительно преодолевая конфликты, трудности, хаос и беспорядочность жизни, мы разрушаем стену страха, кирпич за кирпичом. На мировоззрении больше, чем на чем-либо другом, основывается моя работа. Прочтите «Манифест мотивации», «Энергию жизни» и «Счастливый билет» — и увидите глубочайшее уважение, почти что преклонение перед испытаниями.

Когда мы понимаем необходимость и значимость испытаний и видим в них *позитивную* часть нашего пути, мы можем обрести истинный покой и силу воли.

Как вы понимаете, противоположные качества оказывают разрушительное воздействие. Те, кто избегает трудностей или боится их, жалуются, теряют мотивацию и опускают руки.

Наше недавнее исследование тоже демонстрирует, как важны испытания. Мы обнаружили, что смелые люди согласны со следующими утверждениями: «Мне нравится преодолевать новые препятствия» и «Я уверен, что смогу достичь цели, несмотря на трудности и сопротивление». Это один из главных показателей результативности. Результативные люди не боятся испытаний, неудач и неизбежных трудностей, с которыми сопряжен процесс обучения и роста. Напротив, они *любят* овладевать новыми навыками и уверены, что достигнут цели, несмотря на возможные проблемы. Поговорите с ними

о трудных временах из их прошлого опыта, когда обстоятельства вынуждали покинуть зону комфорта, расти или побеждать, и они расскажут об этом с благоговением, а не с ужасом.

Эти результаты перекликаются с десятилетиями психологических исследований на тему роста и развития. Люди с таким мировоззрением считают, что могут совершенствоваться, любят испытания и полностью посвящают себя преодолению трудностей, вместо того чтобы бежать от них. Они не боятся неудач, как другие, потому что знают, что могут чему-то научиться и через труд и тренировки стать лучше. Это на долгое время повышает мотивацию, упорство и настойчивость в стремлении к цели, выносливость и успех практически во всех сферах жизни [\[12\]](#).

Люди с «фиксированным» мировоззрением убеждены в обратном и ведут себя совершенно иначе. Они считают, что их способности, интеллект и черты характера неизменны и ограничены. Они не верят, что могут измениться и победить, и это порождает страх каждый раз, когда они сталкиваются с тем, что выходит за рамки их «естественных» способностей и талантов. Они *боятся* неудачи, потому что неудача показывает *их* с плохой стороны. Они считают, что ошибки заставляют их выглядеть некомпетентными. Если дело непростое, они сдаются. Чтобы проиллюстрировать, насколько деструктивным это может быть, приведу результаты исследований: оказывается, люди с «фиксированным» мировоззрением *в пять раз* чаще избегают испытаний, чем люди, нацеленные на рост [\[13\]](#). Это согласовывается с поведением результативных и нерезультативных людей, которое мы наблюдали.

Если вы не хотите радоваться испытаниям и преодолевать ошибки, хаос и трудности в жизни, то вам придется нелегко. Без смелости вы будете менее уверенным, счастливым и успешным. Данные подтверждают это.

ЛРФ ИСТОРИИ

Никогда не воспринимайте свои испытания как невезение. Напротив, важно понять, что ваш опыт противостояния и преодоления трудностей — одно из наибольших преимуществ в жизни.

Мишель Обама

У человечества есть только две истории: испытания и прогресс. И второе невозможно без первого. Взлеты и падения и делают нас людьми. Чтобы мы испытали в полной мере, что значит быть человеком, радоваться и отчаиваться, терять и побеждать, в нашей жизни должны быть и неудачи, и триумфы.

Мы знаем это, но часто забываем, когда появляются проблемы. Нельзя ненавидеть трудности, потому что со временем ненависть раздувает их до таких чудовищных и зловещих размеров, что никакого отношения к реальности это уже не имеет. Мы должны признать, что испытания либо уничтожат нас, либо усовершенствуют, и самая невероятная истина человечества гласит, что в итоге это исключительно наш выбор. Как бы тяжело ни было, следующий шаг — ваш выбор. И за это будем благодарны.

Кроме благодарности можно испытывать истинное благоговение перед жизненными испытаниями. Совершенство требует, чтобы мы научились рассматривать трудности как плацдарм для развития силы воли и достижения высоких результатов. Это мировоззрение высокой результативности: испытания — *часть процесса* и критически важный элемент любого стоящего начинания. И решение принять испытания, а не бежать от них пробуждает смелость.

Трудности, которые я сейчас переживаю, необходимы, и они побуждают меня собраться с духом, проявить силу воли и использовать их, чтобы построить счастливое будущее для себя и для тех, кого я люблю.

Принимать испытания — не значит плыть по течению и ничего не делать для самосовершенствования. Дело не в том, чтобы с фантастическим самообладанием принимать жизнь такой, какая она есть, не пытаясь изменить обстоятельства, даже если вы несчастны. Это просто значит придерживаться принципа, что жизненные трудности и уроки, которые они предлагают, могут *развить ваши лучшие качества*. Если принять, что тяжелые времена неизбежны, вы будете смотреть на мир реалистично, предвидеть проблемы и готовиться к ним, сохранять спокойствие, когда ветер перемен опрокинет менее эффективных лидеров.

Подобная вовлеченность и активность определяют мировоззрение высокой результативности. Испытания, которых невозможно избежать? *Примите их всем сердцем*. А когда устанете, сходите погулять, сделайте дыхательные упражнения и поразмыслите над проблемой, вместо того чтобы уклоняться от нее. Взгляните проблеме в лицо и подумайте: «Какой следующий шаг мне следует предпринять?» Если вы пока не готовы к этому шагу, составьте план. Исследуйте. Готовьтесь к тому, что, когда туман рассеется, вы поведете людей в будущее.

Я хотел бы закончить этот раздел двумя схожими изречениями, которые так нравятся моим студентам. Первое я услышал, работая со спецназом США. Они рассказали мне о поговорке, которую часто используют, чтобы помочь людям осознать, что нужно смириться с трудностями службы в армии: *Это отстой, смиритесь с этим*. Иногда выполнять свой долг — отстой. Тренировки — отстой. Патрулировать — отстой. Условия — отстой. Но нельзя избежать этого и нельзя реветь в подушку. *Нужно смотреть правде в глаза, противостоять трудностям, заставить себя проявить упорство и достичь успеха*. Нужно принять ситуацию, какой бы она ни была. Больше всего я уважаю военных за то, что они не жалуются. Жалобы не вызывают уважения и не поощряются. Меня это вдохновляет. В любой сфере жизни, если у вас есть возможность

и благословение служить, вы не станете жаловаться, что это тяжело.

Второе правило, которое поможет принять испытания: *ты справишься*. Если другие не видят ваш потенциал или не разделяют ваше видение, если вы сомневаетесь или боитесь, это еще не делает вас негодным. Если небо затянуто облаками, это не значит, что солнца нет.

Поверьте, все образуется. Люди часто советуют «перечислить благословения» во времена испытаний, а я призываю вас также *положиться* на свои благословения. Вселенная изобильна и щедра, так что не сомневайтесь — впереди вас ждет много хорошего. Думаю, это самая важная опора в тяжелые времена: верить в себя и в будущее. Вот что я написал на карточке и носил с собой в кошельке, когда восстанавливался после сотрясения мозга: помни, ты сильнее, чем думаешь, и в будущем тебя ждет много хорошего.

Подсказки

1. Испытание, с которым я столкнулся в жизни...
2. Как я могу по-новому взглянуть на это испытание...
3. Если это испытание может привести к чему-то потрясающему, то это будет...
4. Как я буду радоваться неизбежным трудностям жизни с сегодняшнего дня...

ПРАКТИКА ВТОРАЯ

РАССКАЖИТЕ ЛЮДЯМ, КТО ВЫ И К ЧЕМУ СТРЕМИТЕСЬ

Я пришел к выводу, что невозможно сделать ничего хорошего, не потревожив кого-то.

Эдвард Блейк

В «Манифесте мотиваций» я утверждал, что основная мотивация человечества — свобода, самовыражение и возможность реализовать свои мечты без ограничений, чтобы испытать так называемую *личную свободу*. Дух парит, когда не обременен страхом и грузом конформизма. Когда мы живем в соответствии со своей правдой — демонстрируем, кто мы, что мы чувствуем, к чему стремимся и о чем мечтаем, — тогда мы живем полноценной жизнью; и мы *свободны*. Это требует смелости.

Конечно, никто не хочет мириться с ограничениями и плясать под чужую дудку. Однако со времени выхода «Манифеста» я получил тысячи писем и комментариев о том, как *сложно* достичь личной свободы. Чтобы показать миру, кто вы, — честно, без извинений и оправданий, — придется пойти на риск. Люди часто говорят, что *хотят* стать настоящими, но это неизбежно повлечет за собой осуждение или отвержение. Они беспокоятся, что, если люди увидят их истинное лицо, это будет конец. Они не смогут оправдать чужие ожидания.

Но я считаю, что единственный случай, когда нужно стремиться соответствовать чужим представлениям о вас и ваших способностях, если этот человек — ваш идеал и он поощряет ваш рост. Если кто-то верит в вас и видит в вас что-то замечательное, конечно, постарайтесь дотянуться до его стандартов.

Что же касается всех, кто сомневается в вас или унижает вас, забудьте о них. Даже не утруждайте себя желанием угодить им. Живите своей жизнью. Не ищите одобрения тех, кто вечно сомневается. Вы не обретете счастья, если будете искать чужого признания. Даже если вы получите его, этого будет недостаточно. Так что остается только одно — жить своей правдой и реализовать собственные мечты.

Конечно, критики не избежать. Считайте это просто еще одним элементом испытания. От осуждений никуда не деться, как и от пасмурных дней. *Не позволяйте чужой критике поколебать ваши убеждения*. Если вы верите в свои мечты,

твердо стойте на избранном пути. Вам не нужно разрешение, только надежда в сердце и сладостное предвкушение победы.

Пообщавшись со множеством результативных людей, должен признаться: я *надеюсь*, что вы столкнетесь с осуждением и разногласиями. Это признак того, что вы идете своим путем и нацелились на великие свершения. Действительно, если никто не бросал на вас косые взгляды или (еще лучше) если никто не говорил: «Что ты о себе возомнил? Ты с ума сошел? Ты действительно считаешь, что это хорошая идея?», то, возможно, вы не живете достаточно смело.

Я многим рассказывал об этих принципах. И однажды получил сообщение от читателя: «Но, Брендон, мне нечем гордиться. Я вообще не хочу демонстрировать себя людям. Я стесняюсь себя. Моя правда — совсем не то, чем я хотел бы поделиться». Единственное, что я мог ответить на это: «Дорогой друг, если вы стыдитесь правды, то вам еще предстоит ее отыскать».

НЕВИДИМКА

Только тот, кто рискнет зайти слишком далеко, сможет выяснить, как далеко можно зайти.

Т. С. Элиот

Чего я никак не ожидал от читателей «Манифеста мотиваций» — что они боятся открыться еще и по другой причине. Многие писали и говорили мне, что они не беспокоятся, если другие осудят их; их беспокоит, что если они будут самими собой и добьются успеха, то *другие люди* будут выглядеть на их фоне незначительными. *Они боялись показать свои истинные амбиции, радость и силу, потому что это могло доставить дискомфорт окружающим.*

Они считали, что нужно быть скромнее в своих мечтах, отложить грандиозные планы, снизить планку, стать тихим и незаметным, не высовываться — все, чтобы не навредить самооценке других людей.

Когда я слышу такие опасения, я часто отправляю своим читателям видео, которое я снял на свой телефон:

Не смейте довольствоваться второстепенной ролью, друг мой. Не чувствуйте себя виноватым за то, что у вас высокие стремления. Эти мечты были посеяны в вашей душе по определенной причине, и ваш долг — возвращать их. Не сдерживайте себя просто чтобы быть как все или копировать окружающих. Это не проявление скромности; это ложь. Если люди не знают ваших истинных мыслей, чувств, потребностей и стремлений, не вините их. Именно ваше неумение высказать их, ранимость и бессилие, а не их непонимание или отсутствие амбиций, возводит баррикады для роста вашего потенциала. Откройтесь людям, и у вас будут настоящие отношения, которые поддержат вас, наполнят жизненными силами, воодушевят. Но даже если никто не верит в вас, по крайней мере, вы проживете свою жизнь. По крайней мере, вы выложите все карты на стол. По крайней мере, вы не измените своим мечтам и призванию. В самовыражении вы найдете свободу. Друг мой, ваш следующий уровень результативности начнется тогда, когда вы выйдете на новый уровень честности.

Понимаю, в этой главе много коучинга, но это важно. Читатели до сих пор пишут мне, *спустя годы*, и говорят, что мои советы помогли им. Мне бы хотелось, чтобы этот принцип всегда был у вас под рукой и вы могли перечитать его — вслух, — когда беспокойство о чужих чувствах вызовет у вас желание сдерживать свои мечты.

Так что наберитесь терпения. Не сомневаюсь, что новый уровень смелости в вашей жизни требует нового уровня открытости и честности — кто вы, чего вы хотите, на что вы способны и готовы. Все, что вам мешает, — страх, который стремится превратить вас в *невидимку*, чтобы не вызвать у окружающих негативных чувств. Однако ни на секунду не думайте, что это проявление скромности. *Это ложь, вы даете людям неверное представление о своих амбициях.* Вы извиняетесь за дар, которым Бог, вселенная, судьба или тяжелый труд — выбирайте, что больше нравится, — благословили вас. Это коварный страх. Если вы не прогоните его, он навсегда помешает вам стать самим собой, реализовать себя и раскрыть свой истинный потенциал. Он вынудит вас понизить стандарты и забыть о стремлении к совершенству — и ради чего?

Вы думаете: «Людей напугает мой драйв и увлеченность. Им вряд ли понравятся мои амбиции. Они будут смеяться надо мной. Так что лучше не высовываться. Лучше быть скромнее в своих амбициях и рабочей этике».

Я слышал все вариации и комбинации этой неудачной идеи. И позвольте повторить, чтобы мои слова отпечатались у вас в сознании: это не скромность, друг мой. Это страх. Это ложь. Это подавляет. Это инфантильность. И она разрушит все, что есть живого и настоящего в ваших отношениях. Знаю, это может показаться верным решением — жить скромно, чтобы не мозолить глаза окружающим, но подумайте вот о чем:

Никто не захочет общаться с тем, кто носит маску.

Что бы вы почувствовали, если бы общались с человеком лет пять, а потом неожиданно слышали от него: «Ты не знаешь, какой я на самом деле. Я не был честен с тобой. Все это время я скрывал от тебя свои настоящие мечты. Потому что боялся твоей реакции и думал, что ты слишком недалекий, чтобы принять это».

Это сделает вас ближе друг другу? Или расстроит? Что бы вы ответили?

Скорее всего, вы были бы потрясены и обижены. *Так зачем же вы поступаете так со своими знакомыми, скрывая свое истинное «я»?*

Послушайте. Если вы сдерживаете свои истинные мысли и мечты только для того, чтобы «соответствовать» или чтобы другие не нервничали, то нельзя винить их в этом. Потому что *вы* сами себя душите. И уничтожаете свои отношения.

Я видел, как люди со всего мира превращают себя в мучеников под видом ошибочно понятого «смирения». Нет никакого смирения в том, чтобы убеждать себя: «Лучше мне не блистать, потому что робкие, пугливые душонки, которые окружают меня, не переживут этого». Я вас умоляю.

Я работал со многими людьми и знаю, что вы скажете: «Брендон, просто вы не знаете моего мужа... мое сообщество... мою культуру... мою маму... моего тренера... моих фанатов... мой бренд... моего [впишите сюда свое оправдание]».

Что ж, моя задача — убедить вас.

Никто не может покинуть вас без вашего разрешения.

Никто не может унижить вас, кроме вас. И никто не может раскрыть весь ваш потенциал, кроме вас.

Всегда можно винить «других» в своей неспособности стать настоящим. А можно принять решение, что с этого дня вы будете высказывать свое мнение и жить полной жизнью, пусть даже некоторым это не понравится. Над вами будут смеяться? Любимый человек не поверит в вас и уйдет? Коллеги назовут сумасшедшим и сделают вас изгоем? Ваши соседи или поклонники напустятся на вас за то, что вы «хотите больше, чем заслуживаете»? На каждый вопрос можно ответить *да*. Но что благороднее: соответствовать тому, чего требуют остальные, или отстоять то, что вам действительно нужно? Подумайте, что в вашей жизни доминирует: *страх или свобода*? Один выбор — тюрьма. Другой — смелость.

Я обожаю эту тему, потому что я прошел огонь и воду с массой людей и знаю, что в какой-то момент кто-то — я, или один из ваших менторов, или внутренний голос, который вы подавляли столько времени, — пробьется и вдохновит вас на то, чтобы открыться миру.

Вы не обязаны выслушивать все это от писателя, которого, наверное, никогда не видели. Но если мне удалось удерживать ваше внимание до сих пор, то, думаю, вы потерпите еще немного. Будьте осторожны; сдерживаясь, вы обрекаете себя на чудовищный стресс, который не сразу заметен. Окружающие так никогда и не узнают вашу истинную красоту и способности. Более того, *нужные* люди никогда не войдут в вашу жизнь.

Я наблюдаю это постоянно. Успешный человек не может выйти на следующий уровень успеха, потому что решил *скрыть* свои стремления. Он не хочет делиться своими идеями, отстаивать свою позицию. Он старается «вписаться», быть «реалистом», «разумным». Он хочет, чтобы все вокруг были «счастливы», чтобы им было «удобно». У него появляются гениальные идеи, и он не только не делится ими ни с кем, но и совершает самую губительную ошибку: *он не просит о помощи*. Если не просить о помощи, нужные люди не появятся в вашей жизни. Так что если вселенная не дает вам то, чего вы хотите, возможно, из-за вашего молчания или из-за того, что вы постоянно отвлекаетесь на что-то другое, вселенная просто не знает, о чем вы просите.

Недавно я работал с олимпийской чемпионкой. Я спросил: «Когда в вашей карьере начались самые крупные победы?» Она ответила: «Когда я наконец сказала, о чем мечтаю. Неожиданно люди стали указывать мне нужное направление. Они подсказывали, что делать, какие навыки мне понадобятся, с кем мне нужно поговорить, какое снаряжение используют профессионалы, кто лучшие тренеры. Я поняла, что если откроешь рот и будешь кричать на всех углах, чего ты хочешь в жизни, наверняка соберутся местные придурки и будут убеждать, что ты не справишься. Но лидеры тоже придут — и помогут. В этом вся прелесть жизни».

Люди, которые присутствуют в вашей жизни по определенной причине, выслушают вашу правду. Будут аплодировать вашим амбициям. Будут рады познакомиться с настоящим человеком, который скрывается за маской. Они поблагодарят вас за искренность, за открытость, за доверие. Откройтесь людям, и вы вернете себе ценность настоящей дружбы и любви, словно утерянное сокровище.

Чтобы стать еще смелее, напомните себе, что вы обязаны тем, кто поддерживал вас в прошлом. Подумайте, какие преимущества они дали вам. Чтобы отблагодарить всех, кто был добр к вам, перестаньте жаловаться; действуйте. Не критикуйте; поддерживайте. Не копируйте других; живите

своей жизнью. Не будьте эгоистом; служите. Не выбирайте самый простой путь; стремитесь к росту и выдающейся жизни.

А когда все разваливается, оставайтесь верны самому себе, потому что именно в такие моменты вы формируете свою будущую личность.

Простые беседы

Самое главное в искреннем, правдивом общении с людьми — делиться своими истинными желаниями. Они не обязаны одобрять, или помогать, или даже обсуждать их с вами. Они тут вообще ни при чем. Дело в том, чтобы вы проявили смелость и открылись окружающим, как вселенная открывается вам. Попробуйте. С каждым днем рассказывайте людям чуть больше о том, что вы думаете, что чувствуете, о чем мечтаете. Даже если вы не получите мгновенной поддержки, кто знает, возможно, придут в движение далекие силы, волны времени, удача и судьба сойдутся вместе, чтобы намекнуть вам на следующий шаг — некое подобие карты сокровищ, добытой вашей собственной смелостью.

Эта привычка не сформируется после одного эпохального разговора с кем-то из ваших знакомых. Не нужно приглашать всех, кого вы любите, и перечислять им причины, по которым вы скрывали свое истинное «я» и сдерживали свои желания. Не нужно снимать видео, где вы раскладываете по полочкам всю свою жизнь и философию. Вам нужна повседневная практика — делитесь своими мыслями, целями и чувствами с другими. Каждый день делитесь *чем-то* — что вы *на самом деле* думаете, чего вы хотите от жизни. Можно сказать: «Знаешь, дорогая, сегодня я решил сделать X, потому что мне очень хотелось бы добиться Y». К примеру:

- Я решил выяснить, как написать книгу, потому что у меня появилась потрясающая идея для рассказа.
- Я решил ходить в спортзал каждое утро, потому что мне хотелось бы чувствовать себя энергичным и активным.

- Я решил найти другую работу, потому что мне хотелось бы ощущать больше увлеченности и признания.
- Я решил найти коуча, потому что готов выйти на новый уровень.

Это простые утверждения. Простая формула. Чем вы хотите поделиться? Что бы это ни было, выскажитесь. Затем каждый день совершайте смелые действия, чтобы реализовать свои стремления.

Подсказки

1. Чем я действительно хочу заниматься, о чем я не рассказывал почти никому...
2. Если я хочу стать собой в повседневной жизни, следует начать с...
3. Если я выскажу свои мысли и надо мной посмеются, как я отреагирую...
4. Заветная мечта, о которой я начну рассказывать людям и просить помощи...

ПРАКТИКА ТРЕТЬЯ

ЗА КОГО ВЫ БУДЕТЕ СРАЖАТЬСЯ

Не знаю, что вас ждет впереди, но одно я точно знаю: по-настоящему счастливы будут только те, кто научился служить.

Альберт Швейцер

В 2006 году я был на мели. Я сделал то, к чему призываю вас: начал действовать. Я ушел с работы, чтобы стать писателем и тренером. Я рассказал всем о своей мечте.

Многие решили, что я сошел с ума, — включая меня самого. Я понятия не имел, как писать и издавать книги. Никаких связей у меня не было, никто меня не знал. Facebook, YouTube и iTunes еще были в зачаточном состоянии. Выйти в люди было нелегко.

Мне хотелось поделиться со всеми тем, что я узнал после аварии: под конец жизни мы задаем себе вопросы, чтобы выяснить, были ли мы счастливы. Если вы сформулируете эти вопросы уже сейчас, то сможете каждый день просыпаться и жить целенаправленно, осознанно, чтобы в конце концов дать утвердительные ответы. Для меня эти вопросы звучали так: «Я жил? Я любил? Я изменил мир к лучшему?»

Каждый вечер я не ложился допоздна, учился делать сайты и проводить онлайн-маркетинг, потому что хотел донести свое простое сообщение до максимального количества людей.

Я жил у своей девушки, потому что был на мели. Я писал за старым раскладным «столом», позаимствованным из швейной комнаты моей матери. Квартира была такой тесной, что комодом, куда я складывал все свои счета, записки и страхи, мне служила кровать. Непростое было время. Тот, кто потом станет экспертом по мотивации и привычкам высокой результативности, не мог похвастаться ни тем ни другим. Я знал, чего хочу: писать, обучать. На холодильнике у меня висела цитата Горация: «Во времена испытаний будь смелым и отважным». Однако на протяжении многих дней я не делал ровным счетом ничего, чтобы приблизиться к своим мечтам.

Помню, как сидел в кафе, смотрел, как другие сидят с ноутбуками, и думал: *Какой же я лицемер. Вот люди работают. А я вообще ничего не делаю.* Я шел прогуляться в парк, убеждая себя, что мне нужны особые условия для вдохновения и что прогулка прочистит мне мозги и поможет писать лучше. Я кружил по этому парку неделями и месяцами, а в голове была все та же путаница. Мотивация так и не поднялась до уровня моей мечты.

Как и привычки. Я собирался установить будильник и напоминания, чтобы вставать в нужный час и приступать к работе — конечно, после того как я заварю идеальную чашку зеленого чая и приготовлю идеальный омлет, чтобы настроиться на нужный лад. Я действительно следовал привычкам, иногда, но росло только количество невымытых тарелок, а не страниц. Не все хорошие привычки приносят

впечатляющие результаты, особенно когда не хватает ключевого ингредиента.

А потом все изменилось.

Однажды вечером я увидел, как моя девушка вошла в спальню и осторожно, чтобы не потревожить меня, счета и записки, которыми была усеяна кровать, скользнула под одеяло.

Я увидел, как любовь всей моей жизни спит под тяжестью счетов. Это разбило мне сердце.

Я оглядел крошечную квартиру, за которую не платил ни копейки, потому что ничего не зарабатывал, — тут не было ничего, кроме нашей любви. Квартиру, где я просиживал штаны, не мог закончить ни одной главы и хоронил свои мечты заживо. И я подумал: *«Не такой жизни я хочу для нас. Она заслуживает лучшего»*.

В тот момент что-то щелкнуло внутри, и все встало на свои места. Возможно, на тот момент мои достижения вполне соответствовали моим предпочтениям и нуждам. Но я не собирался позволять своей слабой мотивации и дурным привычкам портить жизнь этой женщине, которая верила в меня, когда все остальные называли меня сумасшедшим, женщине, которая покупала мне продукты, женщине, которая первой скромно призналась: «Я люблю тебя».

Вы сразу поймете, что готовы к смелому поступку, потому что внутри созреет решимость. Не всегда ради себя. А ради того, чтобы послужить другим людям, проявить любовь, бороться за них.

Либо я стану успешным писателем и тренером, буду помогать людям, несмотря на препятствия, *буду бороться за эту женщину*, пока не добьюсь успеха, либо... Либо что? Другого выбора не было.

С той минуты я решил следовать своей мечте с большей сосредоточенностью и интенсивностью. Я не собирался тратить время на бесцельные брожения, постоянно на все отвлекаясь. Я решил мыслить шире, не позволять моему скромному бизнесу ограничивать мое восприятие. Я решил оттачивать свое

мастерство и сделать так, чтобы мой голос услышали и я смог изменить мир к лучшему. Я решил не переживать из-за критики и уделить все внимание и все силы тем, кто жаждал позитива и прогресса в жизни. И я решил жениться на этой девушке. С тех самых пор стремление к жизни, о которой я мечтал для нас, стимулировало меня на высочайшие достижения.

Моя история не такая уж редкость. Работая над этой главой, я перечитал интервью с результативными людьми, которые набрали наивысшие результаты по НР6. И обнаружил сходство с моей историей:

Для других мы готовы сделать больше, чем для себя. И, делая что-то для других, мы находим причину для смелости, повод для целеустремленности и совершенства.

Каждый результативный человек, с которым я общался, рассказал о *ком-то*, кто вдохновил его на самосовершенствование. У каждого была причина — человек, или цель, или группа людей. Однако, как правило, *один человек*. Иногда дети, сотрудники, большая семья, потребности сообщества. Но чаще — только *один человек*.

Я делюсь этим, потому что современная культура призывает искать смысл жизни. И убеждает, что это некая великая, монументальная цель, которая должна «изменить мир» или «облагодетельствовать миллионы». Многие люди ищут эту высшую цель в жизни, и некоторые действительно находят. И, конечно же, это прекрасно.

Исторические исследования, посвященные смелости, в целом говорят о том, что люди совершают героические поступки ради благородных целей, а не ради себя. Для результативных людей этой благородной целью обычно служит один или несколько человек.

Итак, если вы молоды и вам посоветовали найти цель в жизни прямо сейчас, не думайте, что нужно ходить далеко.

Возможно, кто-то в вашем ближайшем окружении нуждается в поддержке, и, помогая ему, вы будете развивать собственные способности. А если вы человек зрелый, не забудьте о тех, кто вас окружает, когда будете выбирать, какую вершину покорить.

Мои исследования показали настолько очевидный результат, что он просто прекрасен: что бы ни стало поводом для смелости в жизни результативных людей, это было нечто благородное. *Вас восхитит их причина.* В ней обязательно присутствуют доброта и человечность. Их ответы в интервью четко это показывают.

- «Она нуждалась во мне. У меня не было другого выбора, кроме как помочь ей».
- «Я не хотел, чтобы они страдали».
- «Никто этим не занимался, так что пришлось мне».
- «Я хотел сделать это для него; ему бы понравилось».
- «Все остальные игнорировали проблему, и я решил вмешаться».
- «Хочу оставить после себя что-то стоящее, поэтому я решил выложиться по максимуму и не упускать этой возможности».
- «Я хотел исправить ситуацию».
- «Любовь должна была победить, так что я вернулся».

Иногда смелость кажется спонтанной. Но я выяснил, что обычно это самовыражение или действие, рожденное в результате многих лет страстной увлеченности чем-то или кем-то. Так что подумайте, кто и что вас заботит. *Посвятите им всего себя.* Проявите глубочайший интерес к чему-то прямо сейчас. Отстаивайте что-то. И вы сможете обрести смелость, когда это будет нужно.

Подсказки

1. Смелый поступок, который я совершу на этой неделе, потому что тот, кого я люблю, нуждается в этом...

2. Еще один смелый поступок на этой неделе, который нужен делу, которое я отстаиваю...
3. Еще один смелый поступок на этой неделе, который необходим для того, чтобы я воплотил свои мечты...

СМЕЛОСТЬ В ПЕРИОД ИСПЫТАНИЙ

Смелость и упорство обладают волшебным талисманом, перед которым испаряются все трудности и препятствия.

Джон Куинси Адамс

Вселенная вряд ли станет менее сложной, а жизнь — менее трудной. Но *вы* становитесь сильнее. Вы учитесь проявлять себя чаще, справляться с проблемами, оставаться верным себе и объективным, несмотря на осуждение и трудности. Вскоре препятствия кажутся меньше, а путь надежнее. Что бы ни произошло, верьте в себя и идите вперед. Новый уровень откроется после следующего смелого шага.

И если вы сделаете много таких шагов, то сможете оглянуться назад и испытать уважение к себе. Позвольте вернуться к тому, о чем я говорил в начале главы:

Смелые поступки, которыми вы будете гордиться, это когда вы будете противостоять сомнениям и настоящему, а не выдуманному риску, когда многое будет поставлено на карту, когда вы совершите что-то ради благого дела или ради других людей, а не для себя, без всякой гарантии безопасности, вознаграждения или успеха.

Я знаю, что это так, потому что был на грани жизни и смерти дважды. Я знаю, потому что сидел с людьми, умирающими в хосписах, и слышал, о чем они говорят. Что вспоминают. О чем жалеют. Что было для них важно. На что опирается их чувство собственного достоинства, гордость, в чем их наследие.

И вот что я узнал: для большинства людей смелые поступки действительно редкость. Но мы помним эти случаи, и они формируют восприятие себя и своей жизни, как и все остальные

мелочи. Поэтому я призываю вас чаще обдумывать вопросы, предложенные ниже, чтобы подготовить разум для нового уровня смелости. Только создав необходимые условия сегодня, мы сможем послужить людям щедро и смело, когда будем призваны.

- Я избегал каких-либо действий, которые были бы сопряжены с трудностями, но при этом могли бы раз навсегда улучшить жизнь моей семьи?
- Что бы я мог сделать на работе, безусловно рискованное, но способное по-настоящему изменить ситуацию и помочь людям?
- Какое решение я мог бы принять, чтобы продемонстрировать нравственные ценности и стремление к чему-то большему, чем самореализация?
- Что бы я мог сделать, чтобы противостоять ситуации, которая обычно заставляет меня нервничать?
- Какие изменения я мог бы совершить, которые пугают меня, но помогут тому, кого я люблю?
- От каких приятных вещей я мог бы отказаться, чтобы добиться прогресса в жизни?
- Что бы мне хотелось сказать тем, кто меня окружает, когда и как я смело выскажу им эту правду?
- Кто нуждается во мне и за кого я буду сражаться до конца года?

Эти вопросы, возможно, стимулируют смелые мысли и действия уже сегодня. Задавайте их себе как можно чаще, практикуйте привычки, перечисленные в этой главе, и вы поймете, что глубоко в душе, куда не проникают суэта и помехи этого мира, где любовь согревает сердце, вы ничего не боитесь.

Читайте продолжение во 2 части книги.

ОБ АВТОРЕ

Брендон Берчард — ведущий мировой коуч по высокой результативности и один из самых востребованных, цитируемых и популярных тренеров по личностному развитию в истории. Журналы Success и O, The Oprah Magazine назвали его одним из самых влиятельных лидеров в сфере обучения личностному росту и достижениям. Он подготовил и сертифицировал больше людей в области высокой результативности, чем кто-либо в мире.

Пережив аварию и депрессию в возрасте девятнадцати лет, Брендон задал себе, по его собственному определению, «предсмертные вопросы»: «Я жил полной жизнью? Я любил искренне? Я изменил мир к лучшему?» Он поставил себе цель — жить так, чтобы ответы на эти вопросы порадовали его, что привело к кардинальной личностной трансформации и, позже, обретению смысла всей его жизни — помогать людям жить, любить и менять мир к лучшему. Получив степень магистра по организационной коммуникации, он работал консультантом по менеджменту изменений в Accenture. В 2006 году начал писать книги, проводить семинары, заниматься коучингом и составлять онлайн-курсы.

Сегодня Брендон входит в сотню самых популярных публичных фигур на Facebook; он — звезда самого популярного шоу по самосовершенствованию на YouTube. Его видео по личностному развитию набрали более 100 000 000 просмотров. Свыше 1,6 миллиона человек прошли его онлайн-курсы или видеообучение. За такие результаты сайт Oprah.com назвал его «одним из самых успешных онлайн-тренеров в истории».

Брендон — автор бестселлеров New York Times, USA Today и Wall Street Journal; его книги: «Энергия жизни», «Совет на миллион» и другие. Его первый подкаст The Charged Life стал лучшим на iTunes по всем категориям и более 100 недель держался в топ-10 своей категории.

Будучи гендиректором Института высокой результативности, Брендон возглавляет команду коучей, авторов и исследователей, чья миссия — помочь людям прожить удивительную жизнь. Он путешествует по всему миру как спикер и является ведущим тренером Академии высокой результативности, знаменитого четырехдневного семинара по личностному и профессиональному развитию. Журнал Entrepreneur признал его семинар для экспертов по социальным сетям Experts Academy «одним из топ-5 лучших семинаров для всех предпринимателей».

Признанный во всем мире авторитет по человеческой мотивации и бизнес-маркетингу, Брендон — обладатель премии Открытого университета Махариши, член Инновационного совета XPrize Foundation.

Подробнее на Brendon.com.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И ИНФОРМАЦИЯ

Планировщик высокой результативности от Брендона Берчарда помогает распределить повседневные дела и приоритеты, сформулировать задачи и еженедельно оценивать прогресс, чтобы добиться долгосрочного успеха.

Подписка на ежемесячные онлайн-выступления Брендона эксклюзивно для членов High Performance Monthly. Дополнительно — билеты на семинары, рекомендации книг, новые инструменты и многое другое.

Пятинедельная онлайн-программа по HPI Master's Program и четырехдневный тренинг с получением «Сертификата достижений» Института высокой результативности и привилегированного онлайн-сообщества.

Сертификация коучей по высокой результативности. CHPC (Certified High Performance Coach™) — элитарный тренинг и сертификационная программа для лайф-коучей, коучей-управленцев и HR-профессионалов. Только по заявкам.

ИСТОЧНИКИ

Мне бы хотелось перечислить источники, которые помогли в поиске информации для этого проекта. Хотя в примечаниях я ссылаюсь не на все эти материалы, каждый из них повлиял на мою работу и научные статьи, опубликованные на HighPerformanceInstitute.com. В надежде, что новое поколение исследователей, интересующихся этой отраслью, захочет найти дополнительные источники информации, мы перечислили все материалы, которые считаем актуальными. Автор хотел бы поблагодарить всех исследователей и практиков, которые щедро делились своим опытом и идеями для этой книги и наших других проектов, вдохновляя своим примером мир высокой результативности. Дополнительные ресурсы можно найти на www.HighPerformanceInstitute.com.

- Accenture (2009). *Untapped potential: Stretching toward the future. International women's day 2009 global research results*. Retrieved from https://www.in.gov/icw/files/-Accenture_Research.pdf
- Aggerholm, K. (2015). *Talent development, existential philosophy and sport: On becoming an elite athlete*. New York, NY: Routledge.
- Amen, D. G. (2015). *Change your brain, change your life: The breakthrough program for conquering anxiety, depression, obsessiveness, lack of focus, anger, and memory problems*. New York, NY: Harmony.
- American Psychological Association (2015). *Stress in America: Paying with our health*. Retrieved from <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2014/stress-report.pdf>
- American Psychological Association (2016). *2016 Work and well-being survey*. Retrieved from <http://www.apaexcellence.org/assets/general/2016-work-and-wellbeing-survey-results.pdf>
- Anderson, E., & Shivakumar, G. (2015). Effects of exercise and physical activity on anxiety. Progress in physical activity and exercise and affective and anxiety disorders: translational studies, perspectives and future directions. *Frontiers in Psychiatry*, 4, 27. Retrieved from <http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2013.00027/full>
- Aronson, J. (1992). Women's sense of responsibility for the care of old people: "But who else is going to do it?" *Gender & Society*, 6(1), 8–29.
- Artz, B., Goodall, A. H., & Oswald, A. J. (2016). Do women ask? *IZA Discussion Papers*. No. 10183. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147869/1/-dp10183.pdf>
- Bandura, A. (1980). Gauging the relationship between self-efficacy judgment and action. *Cognitive Therapy and Research*, 4, 263–268.

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1017.
- Barnwell, B. (2014, August 27). The it factor. *Grantland*. Retrieved from <http://grantland.com/features/it-factor-nfl-quarterback-intangibles>
- Barrett, L. F. (2017). The theory of constructed emotion: an active inference account of interoception and categorization. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 12(1), 1–23.
- Barrett, L. F. (2017). *How emotions are made: The secret life of the brain*. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Batty, G. D., Deary, I. J., & Gottfredson, L. S. (2007). Premorbid (early life) IQ and later mortality risk: Systematic review. *Annals of Epidemiology*, 17(4), 278–288.
- Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure: Self-conscious and paradoxical effects of incentives on skillful performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 610–620.
- Bayer, A. E., & Folger, J. (1966). Some correlates of a citation measure of productivity in science. *Sociology of Education*, 39, 381–390.
- Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond*. New York, NY: Guilford Press.
- Begley, S., & Davidson, R. (2012). *The emotional life of your brain: How its unique patterns affect the way you think, feel, and live—and how you can change them*. New York, NY: Penguin.
- Behrman, J. R. (1993). The economic rationale for investing in nutrition in developing countries. *World Development*, 21(11), 1749–1771.
- Beilock, S. L., & Carr, T. H. (2001). On the fragility of skilled performance: What governs choking under pressure? *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(4), 701.
- Benca, R. M., Obermeyer, W. H., Thisted, R. A., & Gillin, J. C. (1992). Sleep and psychiatric disorders: A meta-analysis. *Archives of General Psychiatry*, 49(8), 651–668.
- Berman, M. G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The cognitive benefits of interacting with nature. *Psychological Science*, 19(12), 1207–1212.
- Blackwell, L., Dweck, C., & Trzesniewski, K. (2007). Achievement across the adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246–263.
- Blazer, D. G., & Hernandez, L. M. (Eds.). (2006). *Genes, behavior, and the social environment: Moving beyond the nature/nurture debate*. Washington, DC: National Academies Press.
- Bloom, B. S. (1985). The nature of the study and why it was done. In B. S. Bloom (Ed.), *Developing talent in young people* (pp. 3–18). New York, NY: Ballantine.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Boggs, M., & Miller, J. (2008). *Project everlasting*. New York, NY: Fireside.

- Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankermann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469–477.
- Borjas, G. J. (1990). *Friends or strangers: The impact of immigrants on the US economy*. New York, NY: Basic Books.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2011). *Execution: The discipline of getting things done*. New York, NY: Random House.
- Botelho, E. L., Powell, K. R., Kinkaid S., Wang, D. (2017). What sets successful CEOs apart. *Harvard Business Review*, May–June, 70–77.
- Brandt, R. B. (1964). The concepts of obligation and duty. *Mind*, 73(291), 374–393.
- Bronson, P., & Merryman, A. (2013). *Top dog: The science of winning and losing*. New York, NY: Random House.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822.
- Bryan, T., & Bryan, J. (1991). Positive mood and math performance. *Journal of Learning Disabilities*, 24, 490–494.
- Burt, C. (1966). The genetic determination of differences in intelligence: A study of monozygotic twins reared together and apart. *British Journal of Psychology*, 57(12), 137–153.
- Butler, A. C., Chapman, J. E., Forman, E. M., & Beck, A. T. (2006). The empirical status of cognitive-behavioral therapy: A review of meta-analyses. *Clinical Psychology Review*, 26(1), 17–31.
- Cacioppo, J. T., Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2009). Alone in the crowd: The structure and spread of loneliness in a large social network. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 977–991.
- Cain, S. (2013). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York, NY: Broadway Books.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141.
- Cappuccio, F. P., Taggart, F. M., Kandala, N., Currie, A., Peile, E., Stranges, S., & Miller, M. A. (2008). Meta-analysis of short sleep duration and obesity in children and adults. *SLEEP*, 31(5), 619.
- Capron, C., & Duyme, M. (1989). Assessment of the effects of socio-economic status on IQ in a full cross-fostering study. *Nature*, 340, 552–554.
- Carter, E. C., Kofler, L. M., Forster, D. E., & McCullough, M. E. (2015). A series of meta-analytic tests of the depletion effect: Self-control does not seem to rely on a limited resource. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(4), 796–815.
- Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453–484. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141913>
- Castelli, D. M., Hillman, C. H., Buck, S. M., & Erwin, H. E. (2007). Physical fitness and academic achievement in third- and fifth-grade students. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 29(2), 239–252.
- Center for Behavioral Health Statistics and Quality. (2015). *Behavioral health trends in the United States: Results from the 2014 national survey on drug use and health* (HHS Publication no. SMA 15-4927, NSDUH Series H-50). Retrieved from

<https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/NSDUH-FRR1-2014/NSDUH-FRR1-2014.htm>

- Center for Behavioral Health Statistics and Quality. (2016). *Key substance use and mental health indicators in the United States: Results from the 2015 national survey on drug use and health*. Retrieved from <https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/NSDUH-FRR1-2015/NSDUH-FRR1-2015/NSDUH-FRR1-2015.pdf>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980.
- Chambliss, D. F. (1989). The mundanity of excellence: An ethnographic report on stratification and Olympic swimmers. *Sociological Theory*, 7(1), 70–86.
- Chaouloff, F., Laude, D., & Elghozi, J. (1989). Physical exercise: Evidence for differential consequences of tryptophan on 5-HT synthesis and metabolism in central serotonergic cell bodies and terminals. *Journal of Neural Transmission*, 78(2), 1435–1463.
- Chen, C., Nakagawa, S., Kitaichi, Y., An, Y., Omiya, Y., Song, N., ... & Kusumi, I. (2016). The role of medial prefrontal corticosterone and dopamine in the antidepressant-like effect of exercise. *Psychoneuroendocrinology*, 69, 1–9.
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2007). The spread of obesity in a large social network over 32 years. *New England Journal of Medicine*, 357(4), 370–379. DOI: [10.1056/NEJMsa066082](https://doi.org/10.1056/NEJMsa066082)
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008a). The collective dynamics of smoking in a large social network. *New England Journal of Medicine*, 358, 2249–2258. DOI: [10.1056/NEJMsa0706154](https://doi.org/10.1056/NEJMsa0706154)
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008b). Dynamic spread of happiness in a large social network: Longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *British Medical Journal*, 337(a2338), 1–9. DOI: [10.1136/bmj.a2338](https://doi.org/10.1136/bmj.a2338)
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2009). *Connected: The surprising power of our social networks and how they shape our lives*. New York, NY: Little, Brown and Company.
- Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2013). Social contagion theory: Examining dynamic social networks and human behavior. *Statistics in Medicine*, 32(4), 556–577.
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., ... & Westergren, M. (2012, July). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. *McKinsey Global Institute*.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion*. New York, NY: Harper Collins.
- Claro, S., Paunesku, D., & Dweck, C. S. (2016). Growth mindset tempers the effects of poverty on academic achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(31), 8664–8668.
- Cole, J. R., & Cole, S. (1973). *Social stratification in science*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Columbia University, CASA. (2012, July). *Addiction medicine: Closing the gap between science and practice*. Retrieved from www.centeronaddiction.org/download/file/fid/-1177
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76–82.
- Cotman, C. W., & Berchtold, N. C. (2002). Exercise: A behavioral intervention to enhance brain health and plasticity. *Trends in Neurosciences*, 25(6), 295–301.

- Cox, D., Hallam, R., O'Connor, K., & Rachman, S. (1983). An experimental analysis of fearlessness and courage. *British Journal of Psychology*, 74, 107–117.
- Coyle, D. (2009). *The talent code: Greatest isn't born. It's grown. Here's how*. New York, NY: Bantam.
- Crown, D. F., & Rosse, J. G. (1995). Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 138–150.
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716.
- Crust, L., & Clough, P. J. (2011). Developing mental toughness: From research to practice. *Journal of Sport Psychology in Action*, 2(1), 21–32.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York, NY: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. In A. Elliot (Ed.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 598–698). New York, NY: Guilford Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. In J. E. Jacobs (Ed.), *Developmental perspectives on motivation: Volume 40 of the Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 57–97). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Culture. (2016). In *Merriam-Webster's online dictionary* (11th ed.) Retrieved from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45.
- Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Danese, A., & McEwen, B. S. (2012). Adverse childhood experiences, allostasis, allostatic load, and age-related disease. *Physiology & Behavior*, 106(1), 29–39.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Davidson, R. J., Jackson, D., & Kalin, N. H. (2000). Emotion, plasticity, context, and regulation: Perspectives from affective neuroscience. *Psychological Bulletin* 126, 890–909.
- Davis, C., Levitan, R. D., Muglia, P., Bewell, C., & Kennedy, J. L. (2004). Decision-making deficits and overeating: A risk model for obesity. *Obesity Research*, 12(6), 929–935.
- Debats, D. L. (1999). Sources of meaning: An investigation of significant commitments in life. *Journal of Humanistic Psychology*, 39(4), 30–57.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). *Self-determination*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Demerouti E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454–464.
- Diener, C. I., & Dweck, C. S. (1978). An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure.

- Personality and Social Psychology*, 36(5), 451–461.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2011). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Doidge, N. (2007). *The brain that changes itself: Stories of personal triumph from the frontiers of brain science*. New York, NY: Penguin.
- Doll, J., & Mayr, U. (1987). Intelligenz und schachleistung — Eine untersuchung an schachexperten [Intelligence and performance in chess — A study of chess experts]. *Psychologische Beiträge*, 29, 270–289.
- Drennan, D. (1992). *Transforming company culture: Getting your company from where you are now to where you want to be*. London, UK: McGraw-Hill.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376–417.
- Duckworth, A. L. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Duckworth, A. L., Eichstaedt, J. C., & Ungar, L. H. (2015). The mechanics of human achievement. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(7), 359–369.
- Duckworth, A. L., Grant, H., Loew, B., Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2011a). Self-regulation strategies improve self-discipline in adolescents: Benefits of mental contrasting and implementation intentions. *Educational Psychology*, 31(1), 17–26.
- Duckworth, A. L., Kirby, T. A., Tsukayama, E., Berstein, H., & Ericsson, K. A. (2011b). Deliberate practice spells success: Why grittier competitors triumph at the National Spelling Bee. *Social Psychological and Personality Science*, 2(2), 174–181.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087.
- Duff, D. C. (2010). *The relationship between behavioral intention, self-efficacy and health behavior: A meta-analysis of meta-analyses*. East Lansing: MI: Michigan State University Press.
- Dunlap, E., Golub, A., Johnson, B. D., & Benoit, E. (2009). Normalization of violence: Experiences of childhood abuse by inner-city crack users. *Journal of Ethnicity in Substance Abuse*, 8(1), 15–34.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. New York, NY: Random House.
- Dweck, C. S. (2014). *The power of believing that you can improve* [Video file]. Retrieved from https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?language=en#t-386248
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.
- Dweck, C. S., & Reppucci, N. D. (1973). Learned helplessness and reinforcement responsibility in children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(1), 109–116.
- Easterlin, R. A., McVey, L. A., Switek, M., Sawangfa, O., & Zweig, J. S. (2010). The happiness-income paradox revisited. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(52), 22463–22468.
- Elkind, D. (2007). *The power of play: How spontaneous imaginative activities lead to happier, healthier children*. Da Capo Press.

- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5–13.
- Emmons, R. A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3–26.
- Emmons, R. A. (2007). *Thanks!: How the new science of gratitude can make you happier*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.), *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 685–706). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A. (2014). Why expert performance is special and cannot be extrapolated from studies of performance in the general population: A response to criticisms. *Intelligence*, 45, 81–103.
- Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016a). *Peak: Secrets from the new science of expertise*. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.
- Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016b, April 10). *Malcolm Gladwell got us wrong: Our research was key to the 10,000-hour rule, but here's what got oversimplified*. Retrieved from <http://bit.ly/1S3LiCK>
- Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016c, April 21). *Not all practice makes perfect: Moving from naive to purposeful practice can dramatically increase performance*. Retrieved from <http://nautil.us/issue/35/boundaries/not-all-practice-makes-perfect>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.
- Feinberg, J. (1966). Duties, rights, and claims. *American Philosophical Quarterly*, 3(2), 137–144.
- Felitti, V. J., Anda, R. F., Nordenberg, D., Williamson, D. F., Spitz, A. M., Edwards, V., ... & Marks, J. S. (1998). Relationship of childhood abuse and household dysfunction to many of the leading causes of death in adults: The Adverse Childhood Experiences (ACE) Study. *American Journal of Preventive Medicine*, 14(4), 245–258.
- Flynn, F. J., & Bohns, V. K. (2012). Underestimating one's influence in helpseeking. In D. T. Kenrick, N. J. Goldstein, & S. L. Braver (Eds.) *Six degrees of social influence: Science, application, and the psychology of Robert Cialdini* (pp. 14–26). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Flynn, J. R. (1987). Massive IQ gains in 14 nations: What IQ tests really measure. *Psychological Bulletin*, 101, 171–191.
- Flynn, J. R. (2012). *Are we getting smarter? Rising IQ in the Twenty-first Century*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Flynn, J. R., & Rossi-Casé, L. (2012). IQ gains in Argentina between 1964 and 1998. *Intelligence*, 40(2), 145–150.
- Foley, T. E., & Fleshner, M. (2008). Neuroplasticity of dopamine circuits after exercise: Implications for central fatigue. *Neuromolecular Medicine*, 10(2), 67–80.
- Forward, J., & Zander, A. (1971). Choice of unattainable group goals and effects on performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(2), 184–199.
- Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2010). Cooperative behavior cascades in human social networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(12), 5334–5338. DOI: [10.1073/pnas.0913149107](https://doi.org/10.1073/pnas.0913149107)

- Fredrickson, B. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 359(1449), 1367–1378.
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human relations*, 51(10), 1259–1283.
- Frost, R. O., & Henderson, K. J. (1991). Perfectionism and reactions to athletic competition. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 323–335.
- Fuligni, A. J. (2001). Family obligation and the academic motivation of adolescents from Asian, Latin American, and European backgrounds. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 2001(94), 61–76.
- Gagné, F. (1985). Giftedness and talent: Reexamining a reexamination of the definitions. *Gifted Child Quarterly*, 29(3), 103–112.
- Gandy, W. M., Coberley, C., Pope, J. E., Wells, A., & Rula, E. Y. (2014). Comparing the contributions of well-being and disease status to employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 252–257.
- Garrett, G., Benden, M., Mehta, R., Pickens, A., Peres, C., & Zhao, H. (2016). Call center productivity over 6 months following a standing desk intervention. *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 4(23), 188–195.
- Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L., & Leslie, J. B. (2012). Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 89–104.
- Ghaemi, N. (2011). *A first-rate madness: Uncovering the links between leadership and mental illness*. New York, NY: Penguin.
- Ghosh, S., Laxmi, T. R., & Chattarji, S. (2013). Functional connectivity from the amygdala to the hippocampus grows stronger after stress. *Journal of Neuroscience*, 33(17), 7234–7244.
- Gil, E. (2012). *The healing power of play: Working with abused children*. New York, NY: Guilford Press.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D. (2007). *Social intelligence*. New York, NY: Random House.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42–53.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493.
- Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186.
- Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2016). Planning promotes goal striving. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (3rd ed., pp. 223–244). New York, NY: Guilford.
- Gottfredson, L. S. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence*, 24(1), 79–132.
- Gottfredson, L. S. (1998, Winter). The general intelligence factor. *The Scientific American Presents*, 9(4), 24–29.

- Gottman, J., & Silver, N. (1995). *Why marriages succeed or fail: And how you can make yours last*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Gottman, J., & Silver, N. (2015). *The seven principles for making marriage work: A practical guide from the country's foremost relationship expert*. New York, NY: Harmony.
- Gould, S. J. (1996). *The mismeasure of man*. New York, NY: W. W. Norton.
- Grabner, R. H., Stern, E., & Neubauer, A. C. (2007). Individual differences in chess expertise: A psychometric investigation. *Acta Psychologica*, 124(3), 398–420.
- Grant, A. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. New York, NY: Penguin.
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulnessbased stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35–43.
- Grugulis, I., Holmes, C., & Mayhew, K. (2017). The economic and social benefits of skills. In J. Buchanan, D. Finegold, K. Mayhew, & C. Warhurst (Eds.), *The Oxford Handbook of Skills and Training* (p. 372). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Grzegorek, J., Slaney, R. B., Franze, S., & Rice, K. G. (2004). Self-criticism, dependency, self-esteem, and grade point average satisfaction among clusters of perfectionists and nonperfectionists. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 192–200. DOI: [10.1037/0022-0167.51.2.192](https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.2.192)
- Haefffel, G. J., & Hames, J. L. (2013). Cognitive vulnerability to depression can be contagious. *Clinical Psychological Science*, 2(1), 75–85.
- Hampson, S. E., & Goldberg, L. R. (2006). A first large cohort study of personality trait stability over the 40 years between elementary school and midlife. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 763.
- Hanson, R. (2013). *Hardwiring happiness: The new brain science of contentment, calm, and confidence*. New York, NY: Harmony.
- Harkin, B., Webb, T. L., Chang, B. P., Prestwich, A., Conner, M., Kellar, I., & Sheeran, P. (2016). Does monitoring goal progress promote goal attainment? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, 142(2), 198.
- Harris, M. A., Brett, C. E., Johnson, W., & Deary, I. J. (2016). Personality stability from age 14 to age 77 years. *Psychology and Aging*, 31(8), 862.
- Hart, B., & Risley, T. R. (2003). The early catastrophe: The 30 million word gap by age 3. *American Educator*, 27(1), 4–9.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, 2, 205–224.
- Hasenkamp, W., & Barsalou, L. W. (2012). Effects of meditation experience on functional connectivity of distributed brain networks. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 38.
- Heatherton, T. F., & Weinberger, J. L. E. (1994). *Can personality change?* Washington, DC: American Psychological Association.

- Hefferon, K., Grealy, M., & Mutrie, N. (2009). Post-traumatic growth and life threatening physical illness: A systematic review of the qualitative literature. *British Journal of Health Psychology*, 14(2), 343–378.
- Heilman, M. E., & Wallen, A. S. (2010). Wimpy and undeserving of respect: Penalties for men's gender-inconsistent success. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(4), 664–667.
- Hertenstein, M. J., Holmes, R., McCullough, M., & Keltner, D. (2009). The communication of emotion via touch. *Emotion*, 9(4), 566.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1969). *The motivation to work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (2002). Perfectionism and stress in psychopathology. In G. L. Flett & P. L. Hewitt (Eds.), *Perfectionism: Theory, research, and treatment* (pp. 255–284). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hoddinott, J., Maluccio, J. A., Behrman, J. R., Flores, R., & Martorell, R. (2008). Effect of a nutrition intervention during early childhood on economic productivity in Guatemalan adults. *The Lancet*, 371(9610), 411–416.
- Horan, R. (2009). The neuropsychological connection between creativity and meditation. *Creativity Research Journal*, 21(23), 199–222.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and Brain Sciences*, 21(3), 399–407.
- Hume, D. (1970). *Enquiries concerning the human understanding and concerning the principles of morals: Reprinted from the posthumous edition of 1777*. Oxford, UK: Clarendon Press.
- Humphreys, M. S., & Revelle, W. (1984). Personality, motivation, and performance: A theory of the relationship between individual differences and information processing. *Psychological Review*, 91(2), 153.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581–592.
- Immordino-Yang, M. H., Christodoulou, J. A., & Singh, V. (2012). Rest is not idleness: Implications of the brain's default mode for human development and education. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 352–364.
- Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972). Effect of feeling good on helping: Cookies and kindness. *Journal of Personality and Social Psychology* 21(3), 384–388.
- Isen, A. M., Clark, M., & Schwartz, M. F. (1976). Duration of the effect of good mood on helping: "Footprints on the sands of time." *Journal of Personality and Social Psychology* 34(3), 385–393.
- Isen, A. M., Rosenzweig, A. S., & Young, M. J. (1991). The influence of positive affect on clinical problem solving. *Medical Decision Making*, 11(3), 221–227.
- Isovich, E., Mijster, M. J., Flügge, G., & Fuchs, E. (2000). Chronic psychosocial stress reduces the density of dopamine transporters. *European Journal of Neuroscience*, 12(3), 1071–1078.
- Issa, G., Wilson, C., Terry, A. V., & Pillai, A. (2010). An inverse relationship between cortisol and BDNF levels in schizophrenia: Data from human postmortem and animal studies. *Neurobiology of Disease*, 39(3), 327–333.
- Jacobs, B. L. (1994). Serotonin, motor activity and depression-related disorders. *American Scientist*, 82(5), 456–463.
- Jacobs, B. L., & Azmitia, E. C. (1992). Structure and function of the brain serotonin system. *Physiol Rev*, 72(1), 165–229.

- Jain, S., Shapiro, S. L., Swanick, S., Roesch, S. C., Mills, P. J., Bell, I., & Schwartz, G. E. (2007). A randomized controlled trial of mindfulness meditation versus relaxation training: Effects on distress, positive states of mind, rumination, and distraction. *Annals of Behavioral Medicine*, 33(1), 11–21.
- Jecker, J., & Landy, D. (1969). Liking a person as a function of doing him a favour. *Human Relations*, 22(4), 371–378.
- Jensen, A. (1969). How much can we boost IQ and scholastic achievement? *Harvard Educational Review*, 39(1), 1–123.
- Jensen, A. R. (1982). Reaction time and psychometric g. In H. J. Eysenk (Ed.), *A model for intelligence* (pp. 93–132). Berlin, Germany: Springer Berlin Heidelberg.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Jung, R. E., Mead, B. S., Carrasco, J., & Flores, R. A. (2013). The structure of creative cognition in the human brain. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7, 330.
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489–16493.
- Kant, I. (1997). *Lectures on ethics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kanter, R. M. (1999). The enduring skills of change leaders. *Leader to Leader*, 1999(13), 15–22.
- Kashdan, T. (2017, April 13). How I learned about the perils of grit: Rethinking simple explanations for complicated problems. *Psychology Today*. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/blog/curious/201704/how-i-learned-about-the-perils-grit>
- Kaufman, S. (2015). *Ungifted: Intelligence redefined*. New York, NY: Basic Books.
- Kaufman, S. B., Quilty, L. C., Grazioplene, R. G., Hirsh, J. B., Gray, J. R., Peterson, J. B., & DeYoung, C. G. (2015). Openness to experience and intellect differentially predict creative achievement in the arts and sciences. *Journal of Personality*, 82, 248–258.
- King, L., & Hicks, J. (2009). Detecting and constructing meaning in life events. *Journal of Positive Psychology*, 4(5), 317–330.
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345–379.
- Koball, H. L., Moiduddin, E., Henderson, J., Goesling, B., & Besculides, M. (2010). What do we know about the link between marriage and health? *Journal of Family Issues* 31(8): 1019–1040.
- Koblin, J. (2016, June 30). How much do we love TV? Let us count the ways. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/07/01/business/media/-nielsen-survey-media-viewing.html>
- Koestner, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Carducci, D. (1996). Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1025.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kramer, A. F., & Hillman, C. H. (2006). Aging, physical activity, and neurocognitive function. In E. Acevado & P. Ekkekakis (Eds.), *Psychobiology of exercise and sport* (pp. 45–59). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kristof, N. (2016, October 28). 3 TVs and no food: Growing up poor in America. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2016/10/30/opinion/sunday/3->

[tvs-and-no-food-growing-up-poor-in-america.html](#)

- Kross, E., Bruehlman-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A., Shablack, H., ... & Ayduk, O. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(2), 304.
- Kruse, E., Chancellor, J., Ruberton, P. M., & Lyubomirsky, S. (2014). An upward spiral between gratitude and humility. *Social Psychological and Personality Science*, 5(7), 805–814.
- Ladd, H. A., & Fiske, E. B. (Eds.). (2015). *Handbook of Research in Education Finance and Policy* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Lambert, N. M., Stillman, T. F., Baumeister, R. F., Fincham, F. D., Hicks, J. A., & Graham, S. M. (2010). Family as a salient source of meaning in young adulthood. *The Journal of Positive Psychology*, 5(5), 367–376.
- Lang, P. J. (2010). Emotion and motivation: Toward consensus definitions and a common research purpose. *Emotion Review*, 6(2), 93–99.
- Lavie, N. (2010). Attention, distraction, and cognitive control under load. *Current Directions in Psychological Science*, 19(3), 143–148.
- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51–69.
- Lee, T. (2016, October 20). The city: prison's grip on the black family: The spirals of poverty and mass incarceration upend urban communities. *MSNBC*. Retrieved from <http://www.nbcnews.com/specials/geographyofpoverty-big-city>
- Lemonick, M. D. (2005, January 9). The biology of joy: Scientists know plenty about depression. Now they are starting to understand the roots of positive emotions. *TIME: Special Mind and Body Issue*. Retrieved from <http://bit.ly/2mPoVcG>
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255.
- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168–181.
- Levitin, D. J. (2014). *The organized mind: Thinking straight in the age of information overload*. New York, NY: Penguin.
- Lewis, K., Lange, D., & Gillis, L. (2005). Transactive memory systems, learning, and learning transfer. *Organization Science*, 16(6), 581–598.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., & Barrett, L. F. (Eds.). (2010). *Handbook of emotions*. New York, NY: Guilford Press.
- LexisNexis (2010, October 20). New survey reveals extent, impact of information overload on workers; from Boston to Beijing, professionals feel overwhelmed, demoralized. [News release]. Retrieved from <http://www.lexisnexis.com/en-us/about-us/-media/press-release.page?id=128751276114739>
- Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: A review. *Journal of Traumatic Stress*, 17(1), 11–21.
- Lipari, R. N., Park-Lee, E., & Van Horn, S. (2016, September 29). *America's need for and receipt of substance use treatment in 2015*. (The CBHSQ Report.) Retrieved from Substance Abuse and Mental Health Services Administration website: <http://bit.ly/2mPrRG1>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Lykken, D. (2000). *Happiness: The nature and nurture of joy and contentment*. New York, NY: Picador.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- MacKenzie, M. J., & Baumeister, R. F. (2014). Meaning in life: Nature, needs, and myths. In P. Russo-Netzer & A. Batthyany (Eds.), *Meaning in positive and existential psychology* (pp. 25–37). New York, NY: Springer.
- Macmillan, T., & Rachman, S. (1988). Fearlessness and courage in paratroopers undergoing training. *Personality and Individual Differences*, 9, 373–378. DOI: [10.1016/0191-8869\(88\)90100-6](https://doi.org/10.1016/0191-8869(88)90100-6)
- Macnamara, B. N., Hambrick, D. Z., & Oswald, F. L. (2014). Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A metaanalysis. *Psychological Science*, 25(8), 1608–1618.
- Mahncke, H. W., Connor, B. B., Appelman, J., Ahsanuddin, O. N., Hardy, J. L., Wood, R. A., ... & Merzenich, M. M. (2006). Memory enhancement in healthy older adults using a brain plasticity based training program: A randomized, controlled study. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103(33), 12523–12528.
- Marano, H. E. (1999). The power of play. *Psychology Today*, 32(4), 36.
- Mark, G., Gonzalez, V. M., & Harris, J. (2005, April). *No task left behind? Examining the nature of fragmented work*. Paper presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems, Portland, OR.
- Markman, K. D., Proulx, T. E., & Lindberg, M. J. (2013). *The psychology of meaning*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Marquardt, M. J. (2011). *Leading with questions: How leaders find the right solutions by knowing what to ask*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531–545.
- Masicampo, E. J., & Baumeister, R. F. (2011). Consider it done! Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 667.
- Maslow, A. (1962). *Towards a psychology of being*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York, NY: Viking Press.
- McAdams, D. P. (1994). Can personality change? Levels of stability and growth in personality across the life span. In D. P. McAdams, J. L. Weinberger, & J. Lee (Eds.), *Can personality change?* (pp. 299–313). Washington, DC: American Psychological Association.
- McCrory, M. A., Suen, V. M., & Roberts, S. B. (2002). Biobehavioral influences on energy intake and adult weight gain. *Journal of Nutrition*, 132(12), 3830S–3834S.
- McDermott, R., Fowler, J., & Christakis, N. (2013). Breaking up is hard to do, unless everyone else is doing it too: Social network effects on divorce in a longitudinal sample. *Social Forces*, 92(2), 491.
- Mednick, S. C., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2010). The spread of sleep loss influences drug use in adolescent social networks. *Public Library of Science One*, 5(3), e9775.

- Merzenich, M. M. (2013). *Soft-wired: How the new science of brain plasticity can change your life*. San Francisco, CA: Parnassus.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Miller, G. E., & Wrosch, C. (2007). You've gotta know when to fold 'em: Goal disengagement and systemic inflammation in adolescence. *Psychological Science*, 18(9), 773–777.
- Miller, J. (2016). The well-being and productivity link: A significant opportunity for research-into-practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 289–311.
- Miller, J. J., Fletcher, K., & Kabat-Zinn, J. (1995). Three-year follow-up and clinical implications of a mindfulness meditation-based stress reduction intervention in the treatment of anxiety disorders. *General Hospital Psychiatry*, 17(3), 192–200.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 60(4), 1029–1049.
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political skill and work outcomes: A theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- National Institute on Drug Abuse (2012). Principles of drug addiction treatment: A research-based guide (3rd ed.). Retrieved from <https://www.drugabuse.gov/-publications/principles-drug-addiction-treatment-research-based-guide-third-edition/preface>
- Newport, C. (2016). *Deep work: Rules for focused success in a distracted world*. New York, NY: Hachette.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
- Nisbett, R. E. (2009). *Intelligence and how to get it: Why schools and cultures count*. New York, NY: W. W. Norton.
- Nisbett, R. E., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J., Halpern, D. F., & Turkheimer, E. (2012). Intelligence: New findings and theoretical developments. *American Psychologist*, 67(2), 130.
- Norton, P. J., & Weiss, B. J. (2009). The role of courage on behavioral approach in a fear-eliciting situation: A proof-of-concept pilot study. *Journal of Anxiety Disorders*, 23(2), 212–217.
- Núñez, M. (2015, June 18). Does money buy happiness? The link between salary and employee satisfaction. [Web log post]. Retrieved from <https://www.glassdoor.com/-research/does-money-buy-happiness-the-link-between-salary-and-employee-satisfaction/>
- O'Boyle, E. (2016). Does culture matter in economic behaviour? *Social and Education History*, 5(1), 52–82. DOI: [10.17583/hse.2016.1796](https://doi.org/10.17583/hse.2016.1796)
- Oettingen, G., Pak, H. J., & Schnetter, K. (2001). Self-regulation of goal-setting: Turning free fantasies about the future into binding goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 736.
- Ogden, C. L., Carroll, M. D., Fryar, C. D., & Flegal, K. M. (2015). Prevalence of obesity among adults and youth: United States, 2011–2014. *National Center for Health*

- Statistics Data Brief*, 219, 1–8. Retrieved from http://c.ymcdn.com/sites/-www.acutept.org/resource/resmgr/Critical_EdgeEmail/0216-prevalence-of-obesity.pdf
- Pachucki, M. A., Jacques, P. F., & Christakis, N. A. (2011). Social network concordance in food choice among spouses, friends, and siblings. *American Journal of Public Health*, 101(11), 2170–2177.
- Penninx, B. W., Rejeski, W. J., Pandya, J., Miller, M. E., Di Bari, M., Applegate, W. B., & Pahor, M. (2002). Exercise and depressive symptoms: A comparison of aerobic and resistance exercise effects on emotional and physical function in older persons with high and low depressive symptomatology. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57(2), P124–P132.
- Pilcher, J. J., & Huffcutt, A. J. (1996). Effects of sleep deprivation on performance: A meta-analysis. *Sleep: Journal of Sleep Research & Sleep Medicine*, 19(4), 318–326.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Penguin.
- Plomin, R., & Deary, I. J. (2015). Genetics and intelligence differences: Five special findings. *Molecular Psychiatry*, 20(1), 98–108.
- Pury, C. L., & Hensel, A. D. (2010). Are courageous actions successful actions? *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 62–72.
- Pury, C. L., & Kowalski, R. M. (2007). Human strengths, courageous actions, and general and personal courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 120–128.
- Pury, C. L., & Lopez, S. J. (Eds.). (2010). *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Pury, C. L., & Starkey, C. B. (2010). Is courage an accolade or a process? A fundamental question for courage research. In Pury, C. L., & Lopez, S. J. (Eds.), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue* (pp. 67–87). Washington, DC: American Psychological Association.
- Pury, C. L., Kowalski, R. M., & Spearman, J. (2007). Distinctions between general and personal courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 99–114.
- Pury, C. L., Starkey, C. B., Kulik, R. E., Skjerning, K. L., & Sullivan, E. A. (2015). Is courage always a virtue? Suicide, killing, and bad courage. *The Journal of Positive Psychology*, 10(5), 383–388.
- Quoidbach, J., Dunn, E. W., Petrides, K. V., & Mikolajczak, M. (2010). Money giveth, money taketh away: The dual effect of wealth on happiness. *Psychological Science*, 21(6), 759–763.
- Rachman, S. (1990). *Fear and courage* (2nd ed.). New York, NY: Freeman.
- Rachman, S. J. (2010). Courage: A psychological perspective. In C. L. Pury & S. J. Lopez (Eds.), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue* (pp. 91–107). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. *Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98.
- Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008). *Spark: The revolutionary new science of exercise and the brain*. New York, NY: Little, Brown and Company.
- Regan, D. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7(6), 627–639.
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. New York, NY: Broadway Books.
- Rethorst, C. D., Wipfli, B. M., & Landers, D. M. (2009). The antidepressive effects of exercise. *Sports Medicine*, 39(6), 491–511.

- Rice, K. G., & Ashby, J. S. (2007). An efficient method for classifying perfectionists. *Journal of Counseling Psychology*, 54, 72–85. DOI: [10.1037/0022-0167.54.1.72](https://doi.org/10.1037/0022-0167.54.1.72)
- Rice, K. G., Bair, C., Castro, J., Cohen, B., & Hood, C. (2003). Meanings of perfectionism: A quantitative and qualitative analysis. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 17, 39–58. DOI: [10.1521/jscp.2005.24.4.580](https://doi.org/10.1521/jscp.2005.24.4.580)
- Roberts, B. W., Luo, J., Brile, D. A., Chow, P. I., Su, R., & Hill P. L. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*, 143(2), 117–141.
- Roe, A. (1953a). *The making of a scientist*. New York: Dodd, Mead.
- Roe, A. (1953b). A psychological study of eminent psychologists and anthropologists, and a comparison with biological and physical scientists. *Psychological Monographs: General and Applied*, 67(2), 1.
- Rosenquist, J. N., Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2011). Social network determinants of depression. *Molecular Psychiatry*, 16(3), 273–281.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320.
- Ruff, G., & Korchin, S. (1964). Psychological responses of the Mercury astronauts to stress. In G. Grosser, H. Wechsler, M. Greenblatt (Eds.), *The threat of impending disaster* (pp 46–57). Cambridge, MA: MIT Press.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rushton, J. P., & Jensen, A. R. (2010). Race and IQ: A theory-based review of the research in Richard Nisbett's *Intelligence and How to Get It*. *Open Psychology Journal*, 3(1), 9–35.
- Ruthsatz, J., Detterman, D. K., Griscom, W. S., & Cirullo, B. A. (2008). Becoming an expert in the musical domain: It takes more than just practice. *Intelligence*, 36(4), 330–338.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28.
- Safire, W. (2004). *Lend me your ears: Great speeches in history*. New York: NY: W.W. Norton & Company.
- Samuels, C. (2009). Sleep, recovery, and performance: the new frontier in highperformance athletics. *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America*, 20(1), 149–159.
- Savitsky, K., Epley, N., & Gilovich, T. (2001). Is it as bad as we fear? Overestimating the extremity of others' judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 44–56.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schimel, J., Arndt, J., Banko, K. M., & Cook, A. (2004). Not all self affirmations were created equal: The cognitive and social benefits of affirming the intrinsic

- (vs. extrinsic) self. *Social Cognition*, 22(1: Special Issue), 75–99.
- Schirmer, A., Teh, K. S., Wang, S., Vijayakumar, R., Ching, A., Nithianantham, D., ... & Cheok, A. D. (2011). Squeeze me, but don't tease me: Human and mechanical touch enhance visual attention and emotion discrimination. *Social Neuroscience*, 6(3), 219–230.
- Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361–388.
- Sedlmeier, P., Eberth, J., Schwarz, M., Zimmermann, D., Haarig, F., Jaeger, S., & Kunze, S. (2012). The psychological effects of meditation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(6), 1139.
- Seidman, D. (2011). *How: Why how we do anything means everything*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned optimism: The skill to conquer life's obstacles, large and small*. New York, NY: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Senécal, C., Koestner, R., & Vallerand, R. J. (1995). Self-regulation and academic procrastination. *Journal of Social Psychology*, 135(5), 607–619.
- Seppala, E., & Cameron, K. (2015, December 1). Proof that positive work cultures are more productive. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/-proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>
- Sgroi, D. (2015). *Happiness and productivity: Understanding the happy-productive worker*. (SMF-CAGE Global Perspectives Series Paper 4.) Retrieved from Social Market Foundation website: <http://bit.ly/2ndmvFA>
- Shadyab, A. H., Macera, C. A., Shaffer, R. A., Jain, S., Gallo, L. C., LaMonte, M. J., ... & Manini, T. M. (2017). Associations of accelerometer-measured and self-reported sedentary time with leukocyte telomere length in older women. *American Journal of Epidemiology*, 185(3), 172–184.
- Sheldon, K. M., Jose, P. E., Kashdan, T. B., & Jarden, A. (2015). Personality, effective goal-striving, and enhanced well-being: Comparing 10 candidate personality strengths. *Personality and Social Psychology Bulletin*. DOI: [10.1177/0146167215573211](https://doi.org/10.1177/0146167215573211)
- Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2016). Associations between job burnout and self-efficacy: a meta-analysis. *Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal*, 29(4), 367–386.
- Sibley, B. A., & Etnier, J. L. (2003). The relationship between physical activity and cognition in children: A meta-analysis. *Pediatric Exercise Science*, 15(3), 243–256.
- Simonton, D. K. (1988). Creativity, leadership, and chance. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 386–426). New York, NY: Cambridge University Press.
- Sparling, P. B., Giuffrida, A., Piomelli, D., Roskopf, L., & Dietrich, A. (2003). Exercise activates the endocannabinoid system. *Neuroreport*, 14(17), 2209–2211.
- Spelke, Elizabeth S. (2005). Sex differences in intrinsic aptitude for mathematics and science? A critical review. *American Psychologist*, 60(9), 950–958.

- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Stavrou, N. A., Jackson, S. A., Zervos, Y., Karterolliotis, K. (2007). Flow experience and athletes' performance with reference to the orthogonal model of flow. *Sport Psychologist*, 21, 438–457.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304–331.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., & Frensch, P. A. (1992). On being an expert: A cost-benefit analysis. In R. R. Hoffman (Ed.), *The psychology of expertise: Cognitive research and empirical AI* (pp. 191–203). New York, NY: Springer.
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2003). *The psychology of abilities, competencies, and expertise*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Stevenson, B., & Wolfers, J. (2013). Subjective well-being and income: Is there any evidence of satiation? *American Economic Review*, 103(3), 598–604.
- Stillman, T. F., Baumeister, R. F., Lambert, N. M., Crescioni, A. W., DeWall, C. N., & Fincham, F. D. (2009). Alone and without purpose: Life loses meaning following social exclusion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 686–694.
- Strauss, J., & Thomas, D. (1998). Health, nutrition, and economic development. *Journal of Economic Literature*, 36(2), 766–817.
- Sulsky, L. M. (1999). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. [Review of the book *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, by J. P. Meyer & N. J. Allen.] *Canadian Psychology*, 40(4), 383–385.
- Sun, J., Kaufman, S. B., & Smillie, L. D. (2017). Unique associations between big five personality aspects and multiple dimensions of well-being. *Journal of Personality*. DOI: [10.1111/jopy.12301](https://doi.org/10.1111/jopy.12301)
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group process. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
- Tafet, G. E., Idoyaga-Vargas, V. P., Abulafia, D. P., Calandria, J. M., Roffman, S. S., Chiovetta, A., & Shinitzky, M. (2001). Correlation between cortisol level and serotonin uptake in patients with chronic stress and depression. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 1(4), 388–393.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271–324.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18.
- Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Marques, M. M., Rutter, H., Oppert, J. M., De Bourdeaudhuij, I., ... & Brug, J. (2015). Successful behavior change in obesity interventions in adults: A systematic review of self-regulation mediators. *BMC Medicine*, 13(1), 84.
- Tenenbaum, G., Yuval, R., Elbaz, G., Bar-Eli, M., & Weinberg, R. (1993). The relationship between cognitive characteristics and decision making. *Canadian Journal of Applied*

- Physiology*, 18(1), 48–62.
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 331–376.
- Thomas, D., & Frankenberg, E. (2002). Health, nutrition and prosperity: A micro-economic perspective. *Bulletin of the World Health Organization*, 80(2), 106–113.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100.
- Tognatta, N., Valerio, A., & Sanchez Puerta, M. L. (2016). *Do cognitive and noncognitive skills explain the gender wage gap in middle-income countries? An analysis using STEP data*. (World Bank Policy Research Working Paper No. 7878.) Retrieved from SSRN website: <http://bit.ly/2nehVaf>
- Tomprowski, P. D. (2003). Effects of acute bouts of exercise on cognition. *Acta Psychologica*, 112(3), 297–324.
- Torrance, E. P. (1983). The importance of falling in love with “something.” *Creative Child & Adult Quarterly*, 8(2): 72–78.
- Tracy, J. L., Cheng J. T., Robins, R. W., & Trzesniewski, K. H. (2009). Authentic and hubristic pride: The affective core of self-esteem and narcissism. *Self and Identity* 8(2–3), 196–213.
- Treffert, D. A. (2010). *Islands of genius: The bountiful mind of the autistic, acquired and sudden savant*. London, UK: Jessica Kingsley.
- Treffert, D. A. (2014). Accidental genius. *Scientific American*, 311(2), 52–57.
- Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. In P. Perrewé, D. Ganster, & S. Sonnentag (Eds.), *Research in occupational stress and wellbeing* (Vol. 7, pp. 37–84). West Yorkshire, UK: Emerald Group.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1), 131–146.
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405–421.
- US Department of Labor (2016, February 25). Volunteering in the United States, 2015. [News release.] Retrieved from <https://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>
- Vaeyens, R., Lenoir, M., Williams, A. M., & Philippaerts, R. M. (2008). Talent identification and development programmes in sport. *Sports Medicine*, 38(9), 703–714.
- Valentine, E. R., & Sweet, P. L. (1999). Meditation and attention: A comparison of the effects of concentrative and mindfulness meditation on sustained attention. *Mental Health, Religion & Culture*, 2(1), 59–70.
- Wan, C. Y., & Huon, G. F. (2005). Performance degradation under pressure in music: An examination of attentional processes. *Psychology of Music*, 33(2), 155–172.
- Wand, B. (1956). Hume’s account of obligation. *The Philosophical Quarterly* (1950–), 6(23), 155–168.
- Wang, G. J., Volkow, N. D., Logan, J., Pappas, N. R., Wong, C. T., Zhu, W., ... & Fowler, J. S. (2001). Brain dopamine and obesity. *The Lancet*, 357(9253), 354–357.
- Weaver, K., Garcia, S. M., Schwarz, N., & Miller, D. T. (2007). Inferring the popularity of an opinion from its familiarity: A repetitive voice can sound like a chorus. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 92(5), 821.
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307–334.
- Weldon, E., Jehn, K. A., & Pradhan, P. (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 555.
- Whittaker, S., Matthews, T., Cerruti, J., Badenes, H., & Tang, J. (2011, May). Am I wasting my time organizing email? A study of email refinding. In Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 276–283). Retrieved from <http://bit.ly/2nkpdGq>
- Wigfield, A., & Eccles, J. (2002). The development of competence beliefs, expectancies for success, and achievement values from childhood through adolescence. In A. Wigfield & J. Eccles (Eds.), *Development of achievement motivation* (pp. 91–120). San Diego, CA: Academic Press.
- Wood, R., & Locke, E. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 73–109). Greenwich, CT: JAI Press.
- Woodard, R. W., Pury, C. L. S. (2013). The construct of courage: Categorization management. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 59, (2), 135–147.
- Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Perini, T., Langville, A., Echols, M., & Venezia, K. (2017). The psychological significance of humility. *The Journal of Positive Psychology*, 12(1), 3–12.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296–308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Young, W. T. (1971). The role of musical aptitude, intelligence, and academic achievement in predicting the musical attainment of elementary instrumental music students. *Journal of Research in Music Education*, 19(4), 385–398.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184–194.
- Yu, R. (2014). Choking under pressure: The neuropsychological mechanisms of incentive-induced performance decrements. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 9, 19–19.

ПРИМЕЧАНИЯ

Введение

[1] Несколько моих друзей-писателей удивились, что я сделал такой выбор. Книги, которые опираются на кейсы и примеры из практики конкретных компаний, быстро теряют актуальность. Возьмем, к примеру, [«От хорошего к великому»](#)⁶ Джима Коллинза. Среди компаний, о которых он говорил, были Circuit City, ныне банкрот, и Fannie Mae, обвиненная в мошенничестве с ценными бумагами, что явилось одной из причин финансового краха 2007–2008 годов. Wells Fargo, еще одна «великая» компания, получила штраф на \$185 миллионов и уволила пять тысяч сотрудников — за то, что открыла миллионы фальшивых счетов. Потрясающая книга Гэри Хэмела «Во главе революции»⁷ восхваляла Enron, топ-менеджеры которой попали в тюрьму за то, что управляли одной из самых коррумпированных компаний всех времен. Книга Тома Питерса «В поисках совершенства»⁸ рассказывает об Atari, NCR, Wang Labs и Xerox — все они стали аутсайдерами. Это не значит, что авторы ошибались. Это значит, что все неизбежно меняется, и если вы будете обосновывать свои утверждения практикой конкретных компаний, то ваша книга вскоре утратит актуальность. Кроме того, «результативность компании» — неверный термин: результатов добиваются люди, а не компании. Вот почему я решил не использовать в этой книге рассказы о компаниях. Я решил посмотреть через призму коучинга и исследований высокой результативности, искать индивидуальные отличия в поведении, которые одним людям помогают преуспеть больше, чем другим. По тем же причинам я решил не указывать на конкретных людей: хотя об этом было бы интересно прочитать сейчас, материал быстро устареет. Индивиды, как и компании, тоже могут упасть с пьедестала — и в тот или иной момент это ждет большинство из нас. Я говорю как есть. Высокую результативность невозможно поддерживать вечно. Вот почему я отдаю предпочтение стратегиям, которые действительно работают, а не людям, которые сегодня блеснут, а завтра погаснут. Я добавил примеры из коучинга и личного опыта, чтобы

описание важных стратегий и тактик не превратилось в утомительное чтение. Это было непростым решением, однако возможность поделиться историями, кейсами и актуальными примерами из разных областей облегчила мне задачу. На протяжении всей своей карьеры я получал компенсацию за то, что помогал людям добиваться результата, а не анализировал с ними их прошлое. Это и нашло отражение в моей книге. Если вам нравятся интервью о жизни удивительных людей, рекомендую заглянуть в подкасты и книги, предложенные в разделе «Источники». Подробнее о моем личном опыте и примерах можно узнать из подкастов на iTunes, а об исследованиях — на HighPerformanceInstitute.com.

За гранью естественного: поиски высокой результативности

[1] Чтобы оберегать частную жизнь моих клиентов и студентов, я изменил их имена и подробности историй. Любое сходство с реальными людьми, живущими или почившими, абсолютно случайно и непреднамеренно.

[2] Dweck, C. S. (2008); Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988).

[3] Duckworth, A. L. (2016); Duckworth, A. L. et al. (2015).

[4] Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016a); Ericsson, K. A. (2014).

[5] Munyon, T. P. et al. (2015); Goleman, D. et al. (2013); Goleman, D. (2007).

[6] Bossidy, L. et al. (2011); Seidman, D. (2011).

[7] Reivich, K., & Shatté, A. (2002).

[8] Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008).

[9] Подробнее о методологии Индикатора высокой результативности см. HighPerformanceInstitute.com.

[10] Подробнее о девяти факторах см. HighPerformanceInstitute.com/research.

Привычка № 1: стремиться к пониманию

[1] Campbell, J. D. et al. (1996).

[2] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

[3] Gollwitzer, P. M., & Brandstätter, V. (1997).

[4] Gollwitzer, P. M. (1999); Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2016).

[5] Torrance, E. P. (1983).

[6] Конечно, можно возразить, что быстрый ответ или уверенный тон не гарантируют высокого уровня понимания. Возможно, человек никогда раньше не задумывался об этих вопросах, но он более креативен и умеет думать на ходу. Возможно, он экстраверт и способен быстро формулировать мысли. Однако не это я обнаружил, сравнивая результаты НРІ с их ответами в интервью. (В НРІ есть вопросы о креативе, уверенности и асертивности, и многие из тех, кто показал результат по креативности или асертивности, все равно могли ответить быстро и уверенно.) В целом уровень результативности не связан напрямую с креативностью или определенными личностными характеристиками, так что разумно предполагать, что скорость и тон ответа просто означают, что люди уже задумывались над этим. Однако мы обязательно проверим это предположение в будущих исследованиях.

[7] Goleman, D. (1998); Goleman, D. et al. (2001, 2013).

[8] Boggs, M., & Miller, J. (2008).

[9] Gottman, J., & Silver, N. (1995, 2015).

[10] Эмпирические исследования подтверждают это. К примеру, тревожность можно интерпретировать как стресс или как возбуждение и иметь совершенно разные преимущества и последствия каждого выбора. См. Crum, A. J. et al. (2013).

[11] Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981); Lang, P. J. (2010); Damasio, A. R. (1999).

[12] Я использую слово «реакция», чтобы описать реакцию на внешние стимулы, то есть на то, что мы видим или ощущаем вне нас, а также реакцию на ожидание, предчувствие — то, что происходит внутри нас. Ожидание того, что должно или может произойти, вызывает определенные эмоции. Эти эмоции — реакция на ожидание или результат ожидания.

[13] Эмоции зачастую являются результатом того, как наш мозг предвидит ситуации, осмысляет чувства или вспоминает прежний опыт. Несмотря на примеры, которые я здесь привожу, и общепринятые заблуждения, ваши эмоции не всегда похожи на мои и наш мозг абсолютно по-разному может осмысливать и генерировать эмоции. См. Barrett, L. F. (2017, 2017).

[14] Подробнее об эмоциях см. Lewis, M. et al. (2010).

[15] Ryff, C. D., & Singer, B. (1998); Markman, K. D. et al. (2013).

[16] Подробнее см. MacKenzie, M. J., & Baumeister, R. (2014); Wrzesniewski, A. (2003); Rosso, B. D. et al. (2010).

[17] Steger, M. F. et al. (2006).

[18] Sun, J. et al. (2017).

[19] Stillman, T. F. et al. (2009).

[20] Debats, D. L. (1999); Lambert, N. M. et al. (2010); Markman, K. D. et al. (2013).

[21] Подробнее о безопасности см. Yousef, D. A. (1998); подробнее о независимости см. Herzberg, F. et al. (1969); подробнее о балансе см. Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006).

[22] Martela, F., & Steger, M. F. (2016).

Привычка № 2: генерировать энергию

[1] Подробнее об этом см. также Koball, H. L. et al. (2010).

[2] Эта связь довольно сильна ($r = 0,63$).

[3] Ogden, C. L. et al. (2015).

[4] Актуальную информацию можно найти на <https://www.cdc.gov/physicalactivity/basics/adults>.

[5] American Psychological Association (2015).

[6] American Psychological Association (2016).

[7] Seppala, E., & Cameron, K. (2015); Harter, J. K. et al. (2003); Danna, K., & Griffin, R. W. (1999).

[8] Ghosh, S. et al. (2013); Issa, G. et al. (2010); Tafet, G. E. et al. (2001); Isovich, E. et al. (2000).

[9] Подробнее о тревожности и благополучии см. Grossman, P. et al. (2004); Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). Подробнее о креативности см. Horan, R. (2009).

[10] Valentine, E. R., & Sweet, P. L. (1999).

[11] Некоторые отметили, что практика «Сбросить напряжение, поставить цель» больше похожа на релаксацию, а не медитацию. Не возражаю; и релаксация, и медитация могут быть удивительно эффективными. См. Jain, S. et al. (2007), чтобы сравнить оба метода, хотя предпочтение все же отдается медитации. Подробнее о позитивном нейронном воздействии медитации, особенно на внимание, см. Hasenkamp, W., & Barsalou, L. W. (2012). Для тех, кто хочет узнать критическое мнение относительно медитации и ее научной необоснованности, см. Sedlmeier, P. et al. (2012).

[12] Miller, J. J. et al. (1995).

[13] Lyubomirsky, S. et al. (2005).

[14] Bryan, T., & Bryan, J. (1991).

[15] Sy, T. et al. (2005); Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993).

[16] Isen, A. M. et al. (1991).

[17] Isen, A. M., & Levin, P. F. (1972); Isen, A. M. et al. (1976).

[18] Davidson, R. J. et al. (2000).

[19] Lemonick, M. D. (2005).

[20] Эта практика получила научное обоснование, она называется «ментальное противопоставление и реализация намерения». Это означает, что вы думаете о чем хотите, думаете о преградах, которые могут встать у вас на пути, и формулируете определенные намерения относительно того, как вы преодолеете эти преграды. Интересно, что визуализация сама по себе часто оказывает негативное воздействие на достижение цели. А вот визуализация успеха и обдумывание плана преодоления препятствий, напротив, способствует осуществлению задуманного. См. Duckworth, A. L. et al. (2011a) и Oettingen, G. et al. (2001). Подробнее о внутреннем диалоге в третьем лице см. Kross, E. et al. (2014).

[21] Lemonick, M. D. (2005).

[22] Schirmer, A. et al. (2011); Hertenstein, M. J. et al. (2009).

[23] Emmons, R. A. (2000).

[24] Seligman, M. E. et al. (2005).

[25] See Pilcher, J. J., & Huffcutt, A. J. (1996); Benca, R. M. et al. (1992); Cappuccio, F. P. et al. (2008).

[26] Подробнее о взаимосвязи генов, поведения и среды см. Blazer, D. G., & Hernandez, L. M. (2006).

[27] Cotman, C. W., & Berchtold, N. C. (2002).

[28] Cotman, C. W., & Berchtold, N. C. (2002).

- [29] Tomporowski, P. D. (2003); Tenenbaum, G. et al. (1993).
- [30] Foley, T. E., & Fleshner, M. (2008); Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008).
- [31] Castelli, D. M. et al. (2007); Kramer, A. F., & Hillman, C. H. (2006); Sibley, B. A., & Etnier, J. L. (2003).
- [32] Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008); Penninx, B. W. et al. (2002); Chen, C. et al. (2016).
- [33] Jacobs, B. L. (1994); Jacobs, B. L., & Azmitia, E. C. (1992); Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008).
- [34] Rethorst, C. D. et al. (2009); Jacobs, B. L. (1994); Jacobs, B. L., & Azmitia, E. C. (1992); Ratey, J. J., & Hagerman, E. (2008); Chaouloff, F. et al. (1989).
- [35] Anderson, E., & Shivakumar, G. (2015); Sparling, P. B. et al. (2003).
- [36] Об ожирении: Davis, C. et al. (2004). О переедании: McCrory, M. A. et al. (2002).
- [37] Davis, C. et al. (2004).
- [38] Подробнее о связи между питанием и результативностью см. Hoddinott, J. et al. (2008); Thomas, D., & Frankenberg, E. (2002); Strauss, J., & Thomas, D. (1998).
- [39] Behrman, J. R. (1993).
- [40] Подробнее о причинах см. Grawitch, M. J. et al. (2006); Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000).
- [41] <http://www.apa.org/news/press/releases/2016/06/workplace-well-being.aspx>.

Привычка № 3: обдумывать необходимость

[1] Психологи часто называют это *идентификацией*. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010, 2002); Koestner, R. (1996).

[2] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

[3] Самопроверка и другие механизмы обратной связи — ключ к подобному результату. См. Bandura, A., & Cervone, D. (1983).

[4] Это общее наблюдение относительно успешных и здоровых людей. См. Bandura, A. (1991).

[5] См. Harkin, B. et al. (2016).

[6] Teixeira, P. J. et al. (2015).

[7] Frost, R. O., & Henderson, K. J. (1991).

[8] Это верно во многих ситуациях — от спорта до музыки и повседневной жизни. См. Beilock, S. L., & Carr, T. H. (2001); Wan, C. Y., & Huon, G. F. (2005).

[9] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002).

[10] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a, 2000b).

[11] Ericsson, K. A. et al. (1993). Duckworth, A. L. et al. (2011a, 2011b).

[12] Подробнее см. на HighPerformanceInstitute.com/research.

[13] К примеру, Рой Баумайстер (1984) считал давлением «любой фактор или сочетание факторов, которые повышают необходимость добиться высоких результатов в том или ином случае». В рамках исследования высокой результативности я даю более широкое определение внешним силам (это не только конкретный случай или событие). Я считаю их дополнительными важными стимулами или действиями. Внешние силы не всегда повышают необходимость высоких результатов, однако делают и без того важное занятие более социально или личностно значимым.

[14] По сути, это утверждение не прогнозировало высокие показатели ни по одной категории результативности. Оно было связано только с тем, что вам совершенно не нужно. Больше всего оно было связано с утверждением «Я испытываю больше стресса, чем мои коллеги» — статистически значимая, но слабая связь. А также с утверждением «Люди не понимают, как много я работаю»; опять же статистически значимая, но очень слабая связь.

[15] Я прекрасно понимаю, что нельзя использовать термины «долг», «обязательства» и «ответственность» в таком широком смысле и как синонимы, поэтому извиняюсь перед лингвистами и философами. Особенно перед Юмом и Кантом. Подробнее о философии данного контекста см. Schneewind, J. B. (1992); Feinberg, J. (1966); Brandt, R. B. (1964); Wand, B. (1956). Моя цель — рассказать, как говорят результативные люди, как они описывают «обязанность» сделать что-либо и почему они «должны» преуспеть. Чтобы точно передать их описания, я буду использовать слова «долг», «социальные обязательства» и «ответственность» как синонимы.

[16] См. Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999); Crown, D. F., & Rosse, J. G. (1995); Forward, J., & Zander, A. (1971); Humphreys, M. S., & Revelle, W. (1984). Подробнее о том, как индивидуальные суждения и выбор зависят от подотчетности, см. Tetlock, P. E. (1992).

[17] Различные точки зрения и механизмы, включая за и против: Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995); Dubnick, M. (2005); Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998).

[18] Fuligni, A. J. (2001).

[19] Cunningham, G. B. (2006); Sulsky, L. M. (1999).

[20] В данном случае результативные люди — те, кто набрал 4,4 по продуктивности и 4,2 и выше по общей оценке HPI. (Продуктивность — только одна категория HPI, общая оценка содержит более 100 параметров.)

[21] Leroy, S. (2009).

[22] Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993); Csikszentmihalyi, M. (1975, 1997); Csikszentmihalyi, M. et al. (2005).

[23] За последние пять лет исследований мы ни разу не наблюдали тесной связи между высокой результативностью и традиционными типами личности (из «Большой пятерки»). Современные организационные исследования подтверждают это. Недавнее исследование показало, что результативные гендиректора могут быть как интровертами, так и экстравертами. См. Botelho, E. L. et al. (2017). Подробнее о том, почему интровертов списывают со счетов, см. Cain, S. (2013). В целом, когда речь идет об успехе, личностные характеристики обладают крайне ограниченной прогностической достоверностью. См. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991); Duckworth, A. L. et al. (2007); Morgeson, F. P. et al. (2007). Опираясь на метаанализ личностных качеств и достижений, Энджел Дакворт, психолог из Пенсильванского университета и обладатель «гранта для гениев» Фонда Макартуров, выяснила, что «в лучшем случае каждая отдельно взятая личностная характеристика прогнозирует менее чем 2% колебаний результативности». См. Duckworth, A. L. et al. (2007).

[24] Schimel, J. et al. (2004).

- [25] Pury, C. L. et al. (2007); Pury, C. L., & Kowalski, R. M. (2007).
- [26] Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008b). Подробнее о сне: Mednick, S. C. et al. (2010); подробнее о питании см. Pachucki, M. A. et al. (2011); подробнее об экономических привычках см. O'Boyle, E. (2016).
- [27] Подробнее о курении см. Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008a); об ожирении см. Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2007); об одиночестве см. Cacioppo, J. T. et al. (2009); о депрессии см. Rosenquist, J. N. et al. (2011); о разводе см. McDermott, R. et al. (2013); о наркотиках см. Mednick, S. C. et al. (2010).
- [28] Подробнее о счастье см. Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2008b); о просоциальном поведении см. Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2010).
- [29] Coyle, D. (2009); Chambliss, D. F. (1989).
- [30] Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2009).
- [31] Felitti, V. J. et al. (1998).
- [32] Danese, A., & McEwen, B. S. (2012).
- [33] Lee, T. (2016); Kristof, N. (2016); Dunlap, E. et al. (2009).
- [34] Dweck, C. S. (2014).
- [35] Claro, S. et al. (2016).
- [36] Duckworth, A. L. (2016); Seligman, M. E. P. (2012).
- [37] Beck, J. S. (2011); Begley, S., & Davidson, R. (2012); Butler, A. C. et al. (2006); Seligman, M. E. P. (1990).

[38] Хочется сказать: «Это потому, что они экстраверты», однако дело не в этом. Высокая результативность не соотносится с личностными характеристиками, и эти практики не всегда связаны с экстраверсией. Напротив, просоциальное поведение и стремление работать с более продвинутой группой людей связаны с желанием расти, добиваться целей и вносить свой вклад независимо от личностных характеристик.

[39] US Department of Labor (2016). Доступно на <https://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>.

[40] Думаю, лучшая книга о конкуренции и ее влиянии на победу, поражение и жизнь: Bronson, P., & Merryman, A. (2013).

Привычка № 4: повышать продуктивность

[1] Наше исследование показало, что люди, которые считают, что вкладываются в работу больше, чем их коллеги, не более продуктивны, чем среднестатистические респонденты. Как и те, кто считает, что может изменить ситуацию к лучшему. Другими словами, щедрость, вклад и влияние не всегда связаны с продуктивностью. Щедрые люди не всегда заканчивают начатое.

[2] Csikszentmihalyi, M. (1996); Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990).

[3] Cerasoli, C. P. et al. (2014).

[4] Weldon, E. et al. (1991); Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990).

[5] О питании см. Hoddinott, J. et al. (2008); о физических упражнениях см. Cotman, C. W., & Berchtold, N. C. (2002).

[6] О связи между питанием и продуктивностью см. Hoddinott, J. et al. (2008); Thomas, D., & Frankenberg, E. (2002); Strauss, J., & Thomas, D. (1998).

[7] Lyubomirsky, S. et al. (2005).

[8] Lyubomirsky, S. et al. (2005).

[9] Sgroi, D. (2015).

[10] См. LexisNexis (2010).

[11] См. <http://www.nytimes.com/2013/05/05/opinion/sunday/a-focus-on-distraction.html>.

[12] Lavie, N. (2010).

[13] Об оптимальной результативности см. Ericsson, K. A. et al. (1993); о качестве работы см. Newport, C. (2016).

[14] Leroy, S. (2009).

[15] Mark, G. et al. (2005).

[16] Да, среднестатистические американцы смотрят телевизор именно столько, по данным на июнь 2016 года The New York Times. См. Koblin, J. (2016).

[17] Управленцы сообщили об улучшении благополучия на 19% и улучшении баланса между работой и личной жизнью на 24%. Мы задали пять вопросов, связанных с обеими темами (благополучием и балансом), и респонденты оценивали себя по каждому вопросу по шкале от 1 до 10. Подобный рост стал средним результатом по группе из 16 респондентов через шесть недель. Это был неформальный опрос, и мы работаем над тем, чтобы провести более масштабное исследование по продуктивности.

[18] Immordino-Yang, M. H. et al. (2012).

[19] О том, что надо чаще отдыхать в течение дня, см.
<https://www.fastcompany.com/3035605/how-to-be-a-success-at-everything/the-exact-amount-of-time-you-should-work-every-day>.

[20] Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009); Trougakos, J. P. et al. (2008).

[21] Trougakos, J. P. et al. (2014).

[22] Berman, M. G. et al. (2008).

[23] Garrett, G. et al. (2016).

[24] Carter, E. C. et al. (2015).

[25] Подробнее о работе мозга в условиях сегодняшней информационной перегруженности см. Levitin, D. J. (2014).

[26] Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007).

[27] См. <https://www.fastcompany.com/3035605/how-to-be-a-success-at-everything/the-exact-amount-of-time-you-should-work-every-day>.

[28] Ericsson, K. A. et al. (1993).

[29] Simonton, D. K. (1988).

[30] Chui, M. et al. (2012).

[31] Whittaker, S. et al. (2011, May).

[32] Подробнее об индустрии авторитетных экспертов см. мою книгу «Совет на миллион».

[33] Senécal, C. et al. (1995).

[34] Wood, R., & Locke, E. (1990).

[35] Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993); Weldon, E. et al. (1991).

[36] О когнитивных ресурсах, которые повышаются благодаря плану, см. Masicampo, E. J., & Baumeister, R. F. (2011).

[37] К примеру, Том Брэди распланировал работу и спорт на десятки лет вперед. Когда я редактировал эту книгу, он привел «Патриотов» Новой Англии к победе в Суперкубке, которую многие называли одним из величайших возвращений и крупнейших спортивных результатов в истории. О том, насколько фанатично Том следует своей системе, можно прочитать здесь: <https://www.si.com/nfl/2014/12/10/tom-brady-new-england-patriots-age-fitness>.

[38] Хотя не всегда. Подробнее на эту тему см. Grugulis, I. et al. (2017).

[39] Dweck, C. S. (2008); Duckworth, A. L. (2016); and Ericsson, K. A., & Poole, R. (2016a).

[40] Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016c).

[41] Мой любимый сборник величайших выступлений: Safire, W. (2004).

Привычка высокой результативности № 5: оказывать влияние

[1] В качестве примера, в двух отдельных исследованиях утверждение «Я более одаренный, чем мои коллеги» не дало значимой корреляции с влиянием (выше $r = 0,20$). Выборки были немаленькие: первое исследование охватило 8826 результативных людей (63% женщин) из 140 стран, а второе — 4626 респондентов (67% женщин) из 50 стран.

[2] $r = 0,45$.

[3] В тех же двух исследованиях коэффициент корреляции утверждения «Я более креативный, чем мои коллеги» составил 0,17 и 0,19, то есть значимая взаимосвязь отсутствовала.

[4] Это подтвердили оба исследования.

[5] Тем, кого интересует влияние (особенно если вы считаете себя невлиятельным, стоит прочитать Munyon, T. P. et al. (2015). Подробнее о том, как дипломатические навыки связаны с продвижением по службе, см. Gentry, W. A. et al. (2012).

[6] Flynn, F. J., & Bohns, V. K. (2012).

[7] Savitsky, K. et al. (2001).

[8] Jecker, J., & Landy, D. (1969).

[9] Weaver, K. et al. (2007).

[10] Marquardt, M. J. (2011); Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011); Kanter, R. M. (1999); Nanus, B. (1992).

[11] Grant, A. (2013).

[12] Cialdini, R. B. (2007); Regan, D. T. (1971).

[13] Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003).

[14] Подробнее см. <https://www.apaexcellence.org/assets/general/-2016-work-and-wellbeing-survey-results.pdf>.

[\[15\]](#) Grant, A. M., & Gino, F. (2010).

Привычка № 6: проявлять смелость

[1] Женщины в среднем получили чуть более высокий результат по сравнению с мужчинами при оценке смелости, однако разница была настолько ничтожна, а выборка так велика, что можно закрыть на это глаза. Наша коучинговая практика не показывает значимой разницы между мужчинами и женщинами и их ответами (или способностью совершенствоваться) относительно смелости.

[2] Из одного исследования: любит преодолевать трудности — $r = 0,45$; считает себя ассертивной личностью — $r = 0,45$; считает себя уверенным — $r = 0,49$; считает себя результативным — $r = 0,41$; считает себя успешнее коллег — $r = 0,40$; доволен своей жизнью — $r = 0,41$.

[3] Rachman, S. J. (2010).

[4] О том, что смелость — не бесстрашие, см. Rachman, S. J. (2010); о способности действовать несмотря на страх см. Norton & Weiss (2009).

[5] Rachman, S. (1990); Macmillan & Rachman (1988).

[6] О саперах и солдатах см. Cox, D. et al. (1983); об астронавтах см. Ruff & Korchin (1964).

[7] Rachman, S. (1990).

[8] О том, как мы воспринимаем смелость, см. Pury, C. L., & Lopez, S. J. (2010).

[9] Это соответствует выводам масштабного обзора о смелости: Rate, C. R. et al. (2007).

[10] Pury, C. L. et al. (2015); Pury, C. L., & Starkey, C. B. (2010).

[11] Pury, C. L., & Hensel, A. D. (2010).

[12] Dweck, C. S. (2008).

[\[13\]](#) Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988).

Читайте продолжение во 2 части книги.