

Брендон Берчард

Путь выдающихся людей (часть 2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

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

РАЗДЕЛ ТРЕТИЙ

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫЙ УСПЕХ

ЧТО РАЗРУШАЕТ ВЫСОКУЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

ТРИ ЛОВУШКИ

БЕРЕГИТЕСЬ ВЫСОКОМЕРИЯ

БЕРЕГИТЕСЬ НЕДОВОЛЬСТВА

БЕРЕГИТЕСЬ ПРЕНЕБРЕЖЕНИЯ

Подчас наш рок от нас самих зависит;
Не жребий наш — мы сами виноваты
В своем порабощенье.

Уильям Шекспир, «Юлий Цезарь»

— Вон он, — говорит Андре. — Кошмарный Дон.

В другом конце бара стоит элегантный управляющий, на которого указывает Андре.

— Почему ты его так называешь?

Андре хмурится.

— Мы все его так называем. Его так называли еще до меня. Он вице-президент по продажам. Работать с ним — сущий ад. Все ненавидят его.

— Разве ты не говорил, что он лучший в вашей компании?

— Пока что — да. Он успешен, но сволочь та еще. Мы сегодня празднуем только потому, что он выжал все соки из своей команды и они перевыполнили план еще два месяца назад. Когда встретишься с ним завтра, уверен, он не преминет рассказать, какой он замечательный.

Не ожидал от Андре таких слов. Он человек невозмутимый, солидный, приятный во всех отношениях, занимает должность финансового директора. Я был его коучем еще в другой компании на протяжении многих лет и никогда не слышал, чтобы он так плохо о ком-то отзывался. Он проработал на новой должности всего шесть месяцев, и сложно вообразить, что кто-то успел насолить ему так быстро.

Что-то не сходится. Я вижу, что Дон окружен коллегами и все они прекрасно проводят время.

— Не понимаю, — говорю я Андре. — Если он такая сволочь, как ты говоришь, то как он достиг такого успеха? Разве его не перестали бы поддерживать в какой-то момент и он просто загубил бы себе карьеру?

Андре отпил виски и рассмеялся.

— Да они уже перестали его поддерживать. Он просто еще не знает об этом.

На следующее утро Андре привез меня в главный офис компании. Ему платят в два раза больше, чем на прошлой работе, но, когда мы вошли в здание, я сразу заметил, что ему здесь не по душе.

— Сегодня увидишь почему, — сказал он.

Мы входим в конференц-зал, где Дон проверяет свою презентацию. Сегодня он возглавляет ежеквартальное собрание по продажам, где задаст тон и направление будущей политике компании. Вся его команда продаж, все 144 человека, присутствует. Весь руководящий состав, с которыми Андре попросил меня поработать, — гендиректор, технический директор, директор по маркетингу. Я успел поработать с ними всего несколько недель, и все они попросили поработать с Доном. Они устроили мне встречу с ним после его выступления, чтобы посмотреть, смогу ли я помочь.

Я наблюдаю за Доном, пока он делает свою блистательную полторачасовую презентацию. Он нацелен на стратегию, хорошо организован и мастерски формулирует свои мысли. Он обладает такой самоуверенностью и самодовольством, что с ним не страшно идти в бой.

После презентации я встретился с Доном лично. И спросил:

— Вы довольны презентацией?

— Неплохо. Хотя всегда бываешь чем-то недоволен, понимаете? Можно было сказать еще что-то.

— Да, мне это знакомо. А как, по-вашему, аудитория восприняла презентацию?

— Думаю, большая часть прошла мимо них. Это же всего лишь собрание. Моя задача — держать высокую планку, чтобы они действовали на этой высоте. Придется все объяснять, разжевывать. Вы же понимаете.

— По-моему, все вполне доступно, — говорю я. — Думаете, они ничего не поняли?

— Знаете, наверху одиноко, остается только надеяться, что сможешь объяснить свою точку зрения.

— Одиноко наверху?

— Не все понимают нас. Уверен, вы это уже заметили, вы ведь проработали с таким количеством победителей. Возможно, вы поможете мне превратить этих ребят в чемпионов. Они ведь ничего не понимают.

Я молча жду, когда он продолжит. Он смотрит на меня вопросительно.

— Вы ведь понимаете, о чем я, правда?

Я прикидываю, достаточно ли хорошо мы знаем друг друга, чтобы говорить начистоту. Он не знает, что его отношение к работе и фраза «одиноко наверху» — стопроцентные признаки всех трагических крушений, которые я наблюдал.

— Не стесняйтесь; скажите, что думаете. Выкладывайте. У меня сегодня не так много времени. Что бы вы ни сказали, я переживу, обещаю, — говорит он, посмеиваясь. — Не бойтесь обидеть меня.

— Хорошо. Думаю, у вас осталось максимум месяцев шесть, прежде чем вы разрушите свою карьеру.

Эта глава посвящена неудачам. Но не всем неудачам. А губительной немилости судьбы, в которую попадают результативные люди, когда достигают *такого мастерства*, что забывают, *что* позволило им добиться успеха.

В этой главе, по сути, перечислены «антипрактики» высокой результативности. Она о том, как люди вроде Дона начинают думать, что они существуют отдельно от других, что они лучше других, более способны и значимы, чем другие, — и как подобное отношение разрушает их достижения (и карьеру). Она также о проблемах, которые порождает вечная неудовлетворенность и непрекращающийся изнурительный труд, который высасывает весь энтузиазм и энергичность и приводит к тому, что вы берете на себя непосильные задачи и пытаетесь прыгнуть выше головы. Это глава о предупреждающих знаках — мыслях, чувствах и поведении, которые сшибают результативных людей с пьедестала.

Задолго до встречи с Доном я наблюдал за результативными людьми, чтобы выяснить, что положило конец их

победоносному шествию. В поисках подсказок я проанализировал поведение пятисот человек, которые вошли в 15% лучших по НР6. Я хотел выяснить, сколько длился их успех, случались ли с ними серьезные провалы и смогли ли они снова достичь тех же высот. Я задавал им открытые вопросы вроде: «Расскажите о том периоде, когда ваш успех длился примерно от трех до пяти лет, а затем вас постигла внезапная неудача». Мне нужно было узнать, что стало причиной неудачи, сколько она длилась, как скоро они снова добились успеха и какие факторы помогли им в этом.

Истории всех результативных людей из самых разных сфер деятельности оказались поразительно схожи. Я собрал пятьсот примеров, затем провел еще двадцать интервью, чтобы получить больше информации. Затем сравнил все эти данные с собственным опытом коучинга результативных людей за последние десять лет. И мне удалось выделить совершенно очевидные паттерны.

1. Когда результативные люди терпят поражение, можно выделить три самые распространенные причины (помимо отсутствия привычек, о которых мы говорили в этой книге).
2. Когда результативные люди снова поднимаются с колен, привычки из этой книги помогают их взлету.
3. Когда результативные люди рассказывают о своих взлетах и падениях, они решительно настроены *никогда* не повторять ошибки, *настолько болезненным* было падение. Когда оступаешь в начале пути, это печалит. Но потерпеть фиаско после многих лет успеха во сто крат тяжелее.

Итак, какие три фактора ответственны за крах результативных людей после продолжительного успеха? Начнем с того, что не является причиной падения.

- *Проблема не в страхе.* Чтобы добиться высочайших результатов, люди научились справляться с трудностями. Респонденты моих исследований не называли страх, беспокойство или нерешительность причиной поражения.
- *Проблема не в компетентности.* Чтобы преуспеть, нужно достичь мастерства. Никто не говорил: «Понимаете, Брендон, мне не хватило профессионализма, чтобы удержаться на высоте».
- *Проблема не в других людях.* Из пятисот человек, которые участвовали в исследовании, только семеро винили других в своих ошибках, и даже в этих случаях респонденты в итоге приходили к выводу, что они сами виноваты. Результативные люди, особенно те, кто пережил фиаско и сумел подняться, несут личную ответственность за свои поступки.
- *Проблема не в креативе.* Я ожидал, что некоторые результативные люди скажут, что их отвергли из-за отсутствия достойных идей. Но нет.
- *Проблема не в мотивации.* Если на то пошло, респонденты моих исследований были мощно (можно даже сказать, отчаянно) мотивированы на успех. Они ощущали колоссальную необходимость добиться высочайших результатов.
- *Проблема не в ресурсах.* Только тридцать восемь из пятисот человек назвали деньги и отсутствие поддержки причиной неудачи. Из этих тридцати восьми я поговорил с четырнадцатью, и, естественно, деньги и отсутствие поддержки были первым оправданием. Но они все же признали жестокую истину: проблема не в деньгах, а в том, что они все сами испортили.

Эти проблемы действительно могли быть оправданными и понятными причинами неудач. Но у результативных людей я узнал, что не по этим причинам продолжительному успеху приходит конец. Настоящие ловушки носят *внутренний*

характер — негативные паттерны мышления, чувств и поведения, которые постепенно уничтожают человечность, сострадание, энергичность и благополучие. Эти ловушки — **высокомерие, неудовлетворенность и пренебрежение.**

Если хотите сохранить высокие результаты в течение длительного периода, нужно соблюдать привычки высокой результативности и избегать этих трех ловушек.

ЛОВУШКА № 1: ВЫСОКОМЕРИЕ

Есть два типа гордости — хорошая и плохая. «Хорошая гордость» — это чувство собственного достоинства и уважение к себе. «Плохая гордость» — смертельный грех высокомерия, неприкрытого тщеславия и самомнения.

Джон Максвелл

Результативные люди попадают в совершенно уникальные ловушки в силу своего характера, потому что они по определению превосходят окружающих. Когда вы добиваетесь большего успеха, чем остальные, растет ваше самомнение. Вы начинаете думать, что вы особенный, лучше или значительнее остальных. Именно это сквозило в общении с Доном, именно об этом говорили его коллеги. Этих мыслей нужно избегать всеми силами.

Конечно, вы бы никогда не сказали себе: «В один прекрасный день я хочу почувствовать, что я лучше других». Никто не хочет пополнить ряды эгоманьяков, нарциссов, хвастунов и снобов. Потому что, скорее всего, вы встречали людей, которые искренне верили, что стоят выше простых смертных. Вероятно, вы можете вспомнить пять таких человек прямо сейчас, и спорим, они вам неприятны. Высокомерие не имеет позитивного подтекста ни для одного психически здорового человека.

Но я не хочу говорить о «тех» людях. Я хочу предупредить *вас*: чем успешнее *вы* становитесь, тем быстрее рискуете пасть жертвой той же фатальной ошибки. По сути, я предполагаю, что

вы, как все люди, уже повинны в мыслях и действиях, которые указывают на чувство превосходства. Возможно, вы пока еще не щеголяете раздутым эго, но у высокомерия сотни оттенков и градаций. Вы думали когда-нибудь, что некоторые ваши коллеги идиоты и ваши идеи всегда лучше? Да, это тоже считается. Вы не просите свою команду проверить презентацию, которую вы подготовили, и исправить ошибки и неточности, потому что «у вас все под контролем»? Да, да. Вас подрезали на дороге, вы обогнали обидчика, чтобы показать, кто тут главный. Вот оно. Снова и снова убеждаете в своей правоте супругу, хотя она заняла четкую позицию и не уступит? Да. Решили не проверять свою работу, потому что всегда все делаете хорошо? Бинго. Унижаете другого, чтобы самому выглядеть лучше? Ой-ой. Пренебрегаете чужими идеями, потому что их автор не вложил в них столько времени, сколько вы в свои? Что-то из этого знакомо?

Видите, высокомерие сбивает нас с верного пути — каждый раз по чуть-чуть. Когда оно завладеет нами полностью, мы превратимся в настоящую сволочь. Перестанем просить советов и помощи, потому что будем считать, что всегда правы. Перестанем замечать труд и способности других людей. В итоге мы неизменно играем соло и разрушаем чувство единения и дух товарищества, благодаря которым с результативными людьми так приятно и интересно общаться. Мы игнорируем людей или говорим с ними снисходительным тоном. Мы чаще становимся жертвой предвзятости подтверждения — когда мы интерпретируем все, что видим, как подтверждение наших убеждений, и при этом закрываем глаза на факты, которые противоречат им [1]. Мы теряем себя, и высокомерие со временем разрушает наши отношения и убивает результативность.

К счастью, можно заметить, *когда и как* эти мысли закрадываются в голову, и избежать их влияния. *Когда* определить легко. Корни высокомерия всегда растут в почве обособленности и уверенности. В тот момент, когда вы

почувствуете себя обособленным от других или уверенным во всем, вы окажетесь перед лицом чудовищной опасности.

Вот как узнать, что высокомерие проникло в ваш разум.

1. Вы думаете, что вы лучше, чем другой человек или группа.
2. По вашему мнению, вы настолько блестящий профессионал, что вам не нужны советы, руководство, разные точки зрения или поддержка.
3. Вы считаете, что автоматически заслуживаете восхищения и подчинения из-за вашей личности, должности или достижений.
4. Вы считаете, что люди не понимают вас и все эти раздоры и неудачи не ваша вина — просто «они» не могут оценить ваше положение, задачи, обязанности и возможности, с которыми вам приходится иметь дело ежедневно.

Когда любой из этих вариантов становится неотъемлемой частью жизни, вы уже катитесь по наклонной, пусть даже пока не осознаете этого. Эти мысли объединяет ощущение обособленности. Вы чувствуете себя намного более талантливым или успешным, чем окружающие, будто вы один на вершине, а все остальные копошатся внизу.

Именно эта обособленность подогревала убежденность Дона в том, что «наверху одиноко». Вообще-то, Дон, нет, не одиноко. Многие люди верят в эту странную идею. Они думают, что другие просто не в состоянии понять, какова их жизнь. Проблема в том, что эта мысль ошибочна и чудовищно деструктивна. Если вы когда-либо почувствуете, что мир не понимает вас, это будет означать, что — и я не собираюсь подбирать мягкие выражения — пора лопнуть пузырь, в котором вы существуете. Летопись человеческой истории насчитывает тысячи лет, и сегодня по Земле ходят более семи миллиардов человек. Как вы думаете, какова вероятность, что

кто-то где-то уже пережил то, что вы переживаете сейчас, и легко может понять вашу ситуацию и дать дельный совет?

Любая изоляция добровольна. Непростая истина для людей, которые считают, что никто не может их понять. Сложно сказать, сколько раз мне приходилось вежливо убеждать людей отказаться от обособленности в действительно сложных ситуациях.

- Вы не первый предприниматель, столкнувшийся с финансовым крахом.
- Вы не первый родитель, потерявший ребенка.
- Вы не первый менеджер, которого обманул сотрудник.
- Вы не первый, кому изменили.
- Вы не первый, кто утратил свою мечту.
- Вы не первый гендиректор, который управляет глобальной компанией.
- Вы не первый человек, узнавший, что он болен раком.
- Вы не первый человек, который борется с депрессией или зависимостью у себя или у своих любимых.

Когда мы сталкиваемся с подобными трудностями, то *чувствуем*, что мы единственные во всем мире так мучаемся. Но это иллюзия. Любую человеческую эмоцию или ситуацию кто-нибудь сможет понять, если вы будете достаточно искренним и открытым, чтобы поделиться своими мыслями, чувствами и трудностями. Да, можете убеждать себя, что ваша супруга или супруг не в состоянии понять вас, и если вы ни разу ничего не объясните, то ваше предсказание сбудется.

Люди будут понимать вас еще меньше, если вы будете молчать.

Вы можете считать, что никто в вашей команде ничего не понимает, но проблема в том, что ваше эго ослепляет вас и вы не видите, какую ценность могут принести другие. Игнорируя окружающих, вы не становитесь хорошим

человеком; вы выбираете разобщенность, отчужденность и в итоге повышаете риск неудачи.

Возможно, вам кажется, что я осуждаю вас или совершенно не понимаю вашу ситуацию. Но я делюсь этими идеями с огромным уважением к вам, потому что видел, как многие хорошие люди теряют все — не из-за злого умысла, а из-за чувства обособленности, которое вынуждает их игнорировать окружающих и не дает просить о помощи. Не повредит напомнить, что все мы — одна большая человеческая семья и что в хронике человечества есть только две истории, которые мы все знаем и понимаем. Наверняка вы их помните: *испытания и прогресс.*

Люди поймут, через какие испытания вы проходите. Они поймут ваши победы и непростые решения, даже если им самим никогда не приходилось принимать их. Думая иначе, вы обманываете себя — у остальных семи миллиардов человек тоже есть чувства, боль и мечты.

Часто, встречаясь с результативными людьми, которые достигли такого профессионализма, что действительно находятся на вершине своей пищевой цепи, — гендиректор, чемпион мира, самый популярный человек в школе, умнейшая женщина среди собравшихся, — я не могу ограничиваться этим аргументом. Приходится напоминать им, что кто-то где-то умнее, зарабатывает больше, служит лучше, тренируется активнее и позитивно воздействует на большее количество людей, чем они. Я говорю это не для того, чтобы умалить значение этих блестящих представителей человечества, а для того, чтобы открыть им другую реальность: кем бы вы ни были, то, что кажется вам серьезной проблемой и отделяет вас от других людей вашего круга влияния, может быть детской игрой для более крупной рыбы из другого пруда. Эта перспектива может помочь. Кто-то уже овладел тем, что, на ваш взгляд, делает вас особенным. Если вы найдете таких людей, то обретете ментора, решение проблемы и путь обратно к реальности и человечности.

Скажу еще несколько слов о синдроме одиночества на вершине, потому что он невероятно губителен:

Во-первых, я редко встречал результативного человека, который считал бы, что он на вершине. Большинство уверены, что лишь делают первые шаги.

Они понимают, что еще учатся, и каким бы блестящим ни был их успех, они считают, что сделали всего несколько шагов на пути к истинному мастерству. Это широко распространенное отношение к делу среди тех, кто набрал наивысшие баллы в наших исследованиях.

Во-вторых, если вы стали игнорировать способности других людей, напомню вот о чем. Невозможно увеличить свой потенциал, преуменьшая потенциал окружающих. Вы достигли в жизни высот не потому, что вы такой особенный, а потому, что вам многое дано [2]. На самом деле ваши результаты так сильно отличаются от результатов других людей в основном благодаря тем привычкам, которые мы обсудили (причем следовать им может каждый), а также готовности рисковать, тренировкам, практике и доступу к блестящим менторам, коучам и ролевым моделям. Вот почему мне часто приходится напоминать тем, кто много о себе возомнил: вы не лучше остальных. Скорее всего, у вас было больше доступа к теме, больше информации или возможностей; вы получили лучшую подготовку; вы смогли работать с большей увлеченностью или целенаправленностью в течение длительного времени; вы получали качественную обратную связь и вами умело руководили. Подобные вещи не зависят от вашей личности. Если дать эти возможности другому человеку, он смог бы подняться до вашего уровня. Так? (Если вы не согласны, то будьте любезны, пожмите руку своему эго.)

Это не просто мое мнение. Согласно большинству исследований, главное, что отличало высочайшие достижения, не врожденные таланты человека, а количество часов,

проведенных за изучением вопроса и целенаправленной практикой. В мире таланта, компетентности и продолжительного успеха не осталось места дебатам о врожденных и приобретенных навыках. Миф о сверхлюдях развенчан исследованиями в десятках областей [3].

На ум приходит простейший принцип: *не считайте, что люди хуже вас или существуют отдельно от вас*. Ваше разочарование в людях вызвано тем, что вы забыли: практически каждый мог бы достичь высочайшего уровня успеха, если бы у него было больше возможностей, образования, практики и доступа к блестящим менторам, коучам и ролевым моделям. Помните, *всему можно научиться*. Это не значит, что каждый стремится к обучению, готов трудиться, стать лучшим из лучших или обладает таким же упорством, как вы. Но каждый способен на успех. Каждый может победить в жизни. Так что будем честны: *когда-то вы тоже были неудачником, или забыли?* Но вы усовершенствовались. Дайте другим ту же возможность. Когда вы вспомните, что вам тоже бывало тяжело, и напомним себе, что другие могут значительно улучшить свою жизнь, то научитесь сопереживать и отражать малейший намек на высокомерие.

Однако эти знания еще не гарантируют победу. Ощущение обособленности — это всходы высокомерия. Если хотите посмотреть, как этот комплекс расцветет, пересадите подобные мысли в почву *уверенности*. Представьте, каким несносным станет человек, если будет уверен в том, о чем мы говорили.

1. Он *уверен*, что он лучше другого человека или группы.
2. Он *уверен*, что лучше всех выполняет свою работу, и поэтому *уверен*, что не нуждается в советах, руководстве, других мнениях или поддержке.
3. Он *уверен*, что заслуживает восхищения и подчинения из-за своей личности, должности или достижений.
4. Он *уверен*, что люди не понимают его и все раздоры и неудачи, *конечно*, не его вина.

Вряд ли вас вдохновит перспектива работать с таким человеком. Такие люди не только обособлены от других и не принимают в расчет их способность понимать и помогать; они также относятся к людям *высока*. Вы тяготеете к высокомерию, если говорите: «Что не так с этими идиотами?» Или думаете: «Ну и придурок!» об ошибившемся, не спрашивая, было ли у него достаточно информации и поддержки. Или спрашиваете: «Почему он такой ленивый? Что с ним такое?» — когда кто-то работает не так активно, как вы. Если вы считаете, что люди ошибаются и ведут себя неадекватно, то вы настолько увязли в ловушке высокомерия, что рискуете разрушить связь с другими людьми и вашу способность руководить.

Высокомерные люди уверены, что они лучше, талантливее и заслуживают большего, чем остальные [4]. Именно эта уверенность мешает им учиться, выстраивать отношения и в итоге расти. Чем больше вы уверены в чем-либо, тем больше вы игнорируете новые перспективы и возможности. В тот момент, когда человек обретает абсолютную уверенность, им овладевает высокомерие. По всем этим причинам мы должны остерегаться обособленности и слепой уверенности.

Итак, какое решение я предлагаю? Первый шаг — самосознание. Нужно быть бдительным и ловить себя, что называется, за руку, когда начинаешь думать, что по какой-то причине существуешь отдельно от других. Во-вторых, нужно выработать привычки, которые помогут *сохранить смирение* и открытость, даже когда достигаешь высокого профессионализма.

Смирение — основополагающая благодетель, которая позволяет расти многим другим добродетелям. Оно лежит в основе таких позитивных достижений, как супружеская верность, сотрудничество, сострадание, сильные социальные связи, принятие в группу, оптимизм, надежда, решительность, умение справляться с неопределенностью и открытость новому опыту. Оно также определяет готовность признавать пробелы в своих знаниях и способствует появлению чувства вины за свои ошибки [5].

Как сохранить смирение?

Начните вырабатывать более открытое, нацеленное на эксперименты мышление, изменив предыдущие примеры.

1. Чтобы не чувствовать своего превосходства над другими людьми, намеренно просите их посоветовать, как улучшить то, чем вы занимаетесь: «Если бы вы могли усовершенствовать мои идеи, что бы вы предложили?» Задавайте этот вопрос часто, и вы увидите у себя столько недочетов, что любое высокомерие рассеется в ярком свете истины. Обучение — наковальня, на которой куется смирение.
2. Если вы видите, что ваши мысли недостаточно часто подвергаются критическому анализу или ваш рост достиг потолка, наймите коуча, тренера или психотерапевта. Да, *наймите* кого-нибудь. Иногда ваше ближайшее окружение ограничено определенным сложившимся представлением о вас. Иногда они недостаточно квалифицированы или доступны, чтобы помочь вам пройти конкретные испытания или определенный период в жизни. Профессионалы помогут вам проанализировать проблемы, понять ситуацию и использовать проверенные инструменты роста. Если вам нужен перечень сертифицированных профессионалов в данной области, зайдите на сайт HighPerformanceInstitute.com. Если вы не можете никого нанять, найдите ментора и созванивайтесь или встречайтесь как минимум дважды в месяц. Регулярная обратная связь — показатель стабильного роста.
3. Чтобы не думать, что вы автоматически заслуживаете восхищения и подчинения из-за вашей личности, должности или достижений, напоминайте себе, что доверие достигается заботой о других, а не похвалой. Задавайте людям больше вопросов — кто они, какую позицию занимают и чего хотят достичь. Прежде чем общаться с ними, скажите себе: «Я начинаю общение

с этим человеком с нуля. Если бы это было мое первое свидание или общение с ним, какие вопросы я бы задавал, чтобы больше узнать о нем?»

4. Вместо того чтобы думать, что люди не понимают вас и виноваты во всех раздорах и неудачах в вашей жизни, проанализируйте свою роль во всем этом и возьмите на себя ответственность за свои действия. После конфликта спросите себя: «Я искажил эту ситуацию, чтобы чувствовать себя непонятым героем? Я повернул ситуацию так, чтобы выставить себя в выгодном свете? Я пытаюсь найти оправдания или сыграть роль жертвы, чтобы защитить свое эго? Какие мои действия способствовали разжиганию конфликта? Чего я не знаю об этом человеке или ситуации?»
5. Регулярно напоминайте себе свои благословения. Благодарность и смирение дополняют друг друга, то есть чем больше благодарности, тем больше смирения. А чем больше смирения, тем больше благодарности [\[6\]](#).

Эти советы помогут достичь смирения, эффективности и уважения к себе. Именно так вы должны поддерживать успех и именно так вы должны строить жизнь, которой можно гордиться.

И последний взгляд на высокомерие с точки зрения лидерства. Не все результативные люди, которые не смогли удержать успех, винили в этом свое высокомерие. Не все говорили, что чувствовали себя обособленными от других или лучше других. Для них проблема заключалась в том, что *другие* люди считали их высокомерными. Результативные люди стали настолько профессиональными, что просто перестали общаться с окружающими, потому что искренне считали, что не нуждаются в помощи. Они не работали в группе, и ощущение их дистанцированности и высокомерия заполнило вакуум внимания. Никогда не забывайте: люди будут считать вас высокомерным, если вы не общаетесь с ними, даже если у вас

совсем другие намерения и мысли. Это еще одна область, в которой перечисленные советы помогут сохранить объективность и оставаться смиренным и вовлеченным лидером.

Подсказки

1. Недавняя ситуация, когда я вел себя чрезмерно критично или игнорировал других людей...
2. Что я думал о себе и о других в данной ситуации...
3. Если бы я проанализировал ситуацию, проявив смирение и уважение, то, скорее всего, я бы понял...
4. Как я могу напоминать себе, что все переживают трудности в жизни и что у всех нас больше общего, чем различий...

ЛОВУШКА № 2: НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

Довольствуйтесь успехом даже в малом деле и не считайте такой результат пустяком.

Марк Аврелий

Я стоял один в темноте за кулисами и безумно нервничал. Известный музыкант выступал на сцене и неоднократно говорил многотысячной аудитории: *«Никогда не довольствуйтесь своим результатом!»* Думаю, он повторил эту фразу не меньше десяти раз за пятнадцать минут. Он рассказывал, что неудовлетворенность дает «эмоциональный порох», необходимый для того, чтобы мечтать, экспериментировать, обгонять конкурентов.

Надо же, думал я, и сердце грозило выскочить из груди. Что же мне делать?

Я выступал следующим. Второй слайд в моей презентации, который скоро покажут на мониторах, содержал всего два слова: **будьте довольны.**

Музыкант буквально выдал антитезис моему совету! И дело не в том, что его принципы ошибочны. Если он считает, что обязан успешной карьерой своей вечной неудовлетворенности, кто я, чтобы спорить? Чем бы человек ни объяснял свои высокие результаты, он в этом уверен.

Но он говорил, что *все* должны отказаться от удовлетворенности в жизни и карьере, потому что неудовлетворенность приводит к более высокому результату. А это, как мы знаем, неверно. Результативные люди в целом не испытывают недовольства собой, своей жизнью и работой. Вспомните выводы исследований: результативные люди, по сути, счастливее, чем большинство. Они довольны своей карьерой и культивируют позитивный, а не негативный опыт, наслаждаясь своими проектами и инициативами.

Пока я обдумывал это, ведущий мероприятия объявил мой выход. Менять презентацию не было времени. Придется сделать то, что я делал много раз за свою карьеру: развенчать популярный миф о высокой результативности.

В нашей культуре укоренилось мнение, что никогда нельзя быть удовлетворенным своей работой, потому что удовлетворенность каким-то образом ведет к самодовольству. Но разве удовлетворенность действительно уменьшает мотивацию или ослабляет решительное стремление к совершенству?

Обучив такое количество лучших результативных людей в мире и наблюдая за их жизнью, я пришел к выводу, что ответ отрицательный. Удовлетворенность *должна* сопутствовать стремлению к оптимальной результативности [7].

Те, кто никогда не чувствует удовлетворения, никогда не находят покоя. Они не могут настроиться на пребывание в зоне — внутренний голос недовольства мешает им найти ритм, чтобы чувствовать себя энергичными и эффективными. Если я не чувствую удовлетворения моментом, то не чувствую связи с людьми и благодарности. Неудовлетворенность — это разобщенность, и те, кто испытывает ее, не чувствуют полноценную вовлеченность и радость, о которой так часто

говорят результативные люди. Неудовлетворенные люди одержимы негативом, и у них вырабатывается привычка игнорировать то, что получается, а также не хвалить и не ценить других. Акцент на негативе исключает благодарность, которая делает жизнь волшебной и помогает руководить людьми. Вечно недовольный, лишенный покоя человек слишком быстро отвергает свои результаты и переходит к следующей итерации или к следующему проекту. Из-за этого не остается ни реального признания, ни памяти о достижениях, и человек превращается в вечно занятого призрака, грезящего о некоем абстрактном совершенстве.

В итоге изнуряющая негативная эмоциональная тюрьма, которой и является неудовлетворенность, подтачивает результативность. Постоянная неудовлетворенность — первый шаг к мучениям.

Менталитет вечно мечущегося, всегда недовольного человека близок к тому, что исследователи называют *дезадаптивным перфекционизмом* [8]. Это когда у вас высокие стандарты (что само по себе неплохо), но вы постоянно бичуете себя за малейшее несовершенство (а это уже плохо). Это может вызвать настолько высокую когнитивную тревожность, что оптимальная результативность становится просто невозможна. Навязчивый страх допустить ошибку приводит к таким негативным последствиям, как тревожность, неуверенность, негативные реакции на простейшие ошибки в условиях соперничества и конкуренции [9]. И вот что самое неожиданное: что бы вы ни делали или чего бы вы ни достигли, вы всегда недовольны. Мучительная ловушка; как показывают исследования, она часто сопутствует депрессии [10].

Если неудовлетворенность настолько сильно вредит результативности, почему столько людей считает, что недовольство ведет к успеху? Потому что это естественное, инстинктивное чувство. Быть недовольным *легко*; замечать отрицательные моменты ситуации — требование эволюции. Негативная предубежденность, выискивание ошибок и аномалий помогает нашему виду выжить [11]. Когда наши

далекие предки слышали шорохи в чаще, у них моментально включался сигнал тревоги. И это хорошо. Но чрезмерное использование этого инстинкта в современной жизни не помогает выжить, а причиняет страдания.

Некоторые утверждают, что наш мозг настроен на поиск ошибок, однако это не единственная его предрасположенность. Наш мозг запрограммирован на счастье не меньше, чем на негатив или страх [\[12\]](#). Иначе как объяснить тот факт, что большинство людей во всем мире относительно счастливы? [\[13\]](#) Наша врожденная склонность — искать позитивные эмоции и положительный опыт. Это повышает обучаемость и способность распознавать новые возможности [\[14\]](#), а также помогает достичь состояния потока, которое способствует высочайшему объективному уровню результативности [\[15\]](#). Эту тенденцию следует поощрять и укреплять. Благодаря ей мы процветаем и чаще добиваемся высоких результатов.

Причина, по которой я так активно выступаю против принципа вечной неудовлетворенности, выходит за рамки эмпирических исследований. Дело в том, что подобное мышление не имеет никакой практической ценности, потому что неверно расставляет акценты. Это утверждение, а не позитивное указание. Когда общаешься с людьми, которые следуют этому совету, и просишь сформулировать его в виде позитивного кредо, они говорят: «Не теряйте мотивацию»; «Выясните, что не получается, и исправьте»; «Совершенствуйте детали»; «По мере роста ставьте крупные цели»; «Двигайтесь вперед». Дело в том, что можно делать все это и *все же* быть довольным. Стремление к совершенству и удовлетворенность — не взаимоисключающие понятия.

То есть быть удовлетворенным не значит «остановиться». Это просто значит принять то, что *есть сейчас*, и порадоваться этому. Это значит позволить себе быть довольным, даже если ваши результаты еще несовершенны, неидеальны. К примеру, я пишу эту книгу и испытываю чувство удовлетворения, хотя пытаюсь сделать ее лучше, хотя до дедлайна осталось всего несколько недель, хотя я не знаю, что из этого получится.

Я снимаю видео и абсолютно доволен, хотя знаю, что мог бы сделать лучше, если бы было больше времени и практики, и, что бы я ни сделал, многим людям не понравится результат. Я работаю с клиентами, и я доволен, даже если мы не можем найти идеальное решение. Это чувство удовлетворенности не означает, что мне все удалось, что меня не заботят детали или что я не пытаюсь расширить границы и стимулировать людей стать лучше. Но я сделал простой выбор в жизни: лучше быть довольным искателем, чем недовольным брюзгой. Насвистывать во время работы или стиснуть зубы и пыхтеть? Это ваш выбор.

Что же ответить тем, кто говорит: «Брендон, я добился значительного успеха, хотя постоянно недоволен своими результатами»? Я отвечу так: ваш дальнейший путь больше не должен быть таким унылым, и если вы выбрали неудовлетворенность своим подходом, крестом, клеймом, то, скорее всего, уже совсем скоро ваши результаты начнут падать. Все мы нуждаемся в позитивном воздействии удовлетворенности и самореализации. Иначе это станет вашей ахиллесовой пятой.

Не будем лукавить: возможно, вы добились успеха вовсе не из-за неудовлетворенности. Возможно, *истинная* причина успеха совершенно другая. Что если на самом деле внимание к деталям, глубокая увлеченность или стремление вдохновлять людей на рост прокладывали вам дорогу все эти годы? Что если вы просто практиковали одну из привычек высокой результативности, не осознавая этого? Я спрашиваю потому, что часто мы объясняем все очевидными негативными эмоциями и жизненным опытом и не замечаем настоящей причины успеха. Это то же самое, что сказать: «Я добился успеха, потому что сплю по четыре часа в сутки». Нет, вы стали успешны не потому, что никогда не высыпаетесь, — пятьдесят лет исследований сна доказывают, что вы *ослабили* свои когнитивные возможности, а не оптимизировали их [16]. Вы преуспели, *несмотря* на дефицит сна, потому что другие позитивные факторы компенсировали это. Точно так же я

утверждаю, что неудовлетворенность не была тем канатом, который помог вам покорить вершину.

Я знаю: что бы я ни сказал, я не смогу выиграть этот спор, если вы уверены, что неудовлетворенность помогла вам достичь успеха. Но, возможно, мне удастся убедить вас, что будет легче, если хоть иногда вы позволите себе насладиться моментом, похвалить себя, поздравить команду за добросовестную работу, осознать, что все у вас в порядке и все идет так, как вы хотите. Когда вы ощущаете присутствие и удовлетворенность своим делом, то можете достичь состояния потока и раскрыть свой потенциал. Окружающие будут рады общаться с вами, ценить вас и рекомендовать. Вскоре на место всей этой неудовлетворенности придет чувство вовлеченности и азарта, и когда это произойдет, вы достигнете совершенно нового уровня мастерства и результативности. Те, кто чувствует азарт, а не недовольство, добиваются лучших результатов почти во всех областях. Азарт не будет вам потакать; он критически важен для креатива, здоровья, исцеления и счастья [\[17\]](#). Поток и азарт — путь к мастерству. Так что не бойтесь. *Вы не утратите увлеченность, если повысите самооценку.*

Это особенно важно, если вы лидер. Удовлетворенность своей работой — это не только повышение *собственной* самооценки. Она влияет и на отношение *других людей* к вам. Никому не захочется работать с тем, кто вечно недоволен собой и окружающими. Мы выяснили, что лидеры, которые постоянно выискивают ошибки и забывают ценить даже небольшие победы, редко признают прогресс, хвалят команду, поощряют анализ и отстаивают чужие идеи. Другими словами, с ними не очень-то приятно работать. Вот почему я предупреждаю результативных людей: если недовольство вошло в привычку, оно разрушит ваше влияние на окружающих, а, как вы теперь знаете, влияние критически важно для долгосрочного успеха.

Как же избежать разрушительной неудовлетворенности? Я предлагаю вспомнить общую истину: жизнь коротка, так что наслаждайтесь ею. Вместо недовольства радуйтесь и цените то,

что вы делаете. Обещаю, вы почувствуете себя энергичным, мотивированным и состоявшимся.

Если сложно представить жизнь без недовольства, можно, по крайней мере, добавить ежедневные и еженедельные привычки, которые помогут чаще ценить ваши благословения. Это особенно важно, если недовольство своей работой переросло в ненависть к себе. В таком случае пора примириться с собой. Вы и так многое пережили. Вчерашний день остался в прошлом, а сегодня начался абсолютно новый день — полный солнечного света.

**Прямо сейчас вы можете сделать глубокий вдох
и наконец, после стольких лет, научиться любить
и ценить себя.**

Чтобы помочь вам на этом пути, предлагаю несколько советов.

- Ведите дневник. Каждый вечер записывайте по три вещи, которые в этот день получились или оказались лучше, чем вы ожидали. Напишите о достижениях и благословениях, за которые вы благодарны. Это так просто, но важно, чтобы удерживать высокие результаты: научитесь видеть то, что получается, ценить то, что у вас есть, наслаждаться процессом и записывать свои победы.
- Раз в неделю собирайте семью или команду, чтобы просто поговорить о том, чего вы достигли, что их радует, как ваша работа влияет на жизнь реальных людей.
- В начале собраний просите людей назвать что-то одно, что порадует команду, станет поводом для гордости или удовлетворения.

Это простые шаги, но они важны для тех, кого вы любите и кем вы руководите.

Помню, в тот день мне пришлось вежливо поправить известного музыканта, который хотел привить людям принцип вечной неудовлетворенности. Я с опаской вернулся за кулисы, представляя, как он расстроен, если он все еще там и все слышал. И он был там. Стоял, скрестив руки на груди. А потом произнес:

— Я слышал ваше выступление. Видимо, вы довольны собой! Я нервно рассмеялся.

— Да, стараюсь. Надеюсь, вы не расстроились. Я не хотел противоречить вашим словам о том, как важно всегда стремиться быть лучше. А вы довольны своей речью? Людям, кажется, понравилось.

— Нет, — фыркнул он. — Я недоволен и не думаю, что должен быть доволен. Да и вы тоже. Мне хватает скромности понимать, что я способен на большее.

Я ответил:

— Согласен. Все мы способны на большее. Единственный путь, который оправдывает себя в долгосрочной перспективе, — наслаждаться своим делом. По-моему, это как раз про вас. Вы ведь любите то, чем занимаетесь?

— Да, люблю.

— И вы сказали аудитории, что вы нашли свое предназначение в жизни?

— Да.

— Хорошо. Разве вы не чувствуете удовлетворение?

Он задумался на минуту и ответил:

— Пока нет.

— А когда наступит этот момент? — спросил я. — Если вы любите свое дело и знаете, что идете верным путем, когда же вы сможете порадоваться этому?

Он опустил руки.

— Хороший вопрос. Кто знает? Скоро, наверное.

Три месяца спустя таблоиды сообщили, что он лечится от депрессии.

Если ваша цель — сохранить высокую результативность, то, пожалуйста, радуйтесь своим победам.

Не нужно ждать, что в один прекрасный день вы достигнете того, что наконец принесет вам чувство удовлетворения. *Будьте довольны собой уже сегодня и стремитесь к росту.*

Подсказки

1. В каких сферах я чувствую постоянную неудовлетворенность...
2. Что хорошего произошло в этих сферах...
3. Что я могу сказать себе в следующий раз, когда почувствую недовольство, чтобы обратить внимание на хорошее и продолжить совершенствоваться...
4. Кто ощущает мое недовольство чаще, чем мне бы хотелось...
5. Если бы я хотел, чтобы этот человек поверил, что можно трудиться, преуспевать и при этом радоваться жизни, мне пришлось бы изменить в своем поведении вот что...

ЛОВУШКА № 3: ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ

Если у вас что-то не получается, постарайтесь исправить ситуацию, тщательно проанализировав свою работу, особенно свое отношение к ней.

Роджер Бэбсон

Пренебрежение, как и ловушки высокомерия и неудовлетворенности, может захватить вас незаметно. Вы ведь не думаете: «Я собираюсь пренебрегать здоровьем, семьей, командой, своими обязанностями, истинными увлечениями и мечтами». Чаще именно увлеченность или занятость ослепляет нас, заслоняя то, что действительно важно, настолько долго, что все разваливается.

Зачастую с пьедестала высокой результативности вас низвергают не ваши поступки, а их отсутствие. В упрямом стремлении к совершенству и мастерству в одной области жизни вы перестаете замечать другие области. Вскоре они

начнут требовать вашего внимания. Это история всех, кто вкалывает так много, что забывает о потребностях супруга. Семейная жизнь превращается в хаос, самочувствие ухудшается, а результативность падает. То же самое касается пренебрежения здоровьем, детьми, дружбой, духовным ростом или финансами: одержимость в одной сфере наносит ущерб другим сферам, запуская цепочку негативных последствий и чувств, которые в итоге приводят к полному краху.

Конечно, ни у кого нет цели *намеренно* пренебрегать важными сферами жизни долгое время. По крайней мере, не у тех результативных людей, которых я интервьюировал. По сути, большинство были удивлены, что ситуация вышла из-под контроля. «Я знал, что взял на себя слишком много, — говорят они, — но я не осознавал, что все так плохо, пока...» Все дело в этом слове: *пока*. Сложно сказать, сколько раз я слышал это слово, произнесенное с болью и сожалением.

Мне бы хотелось, чтобы вы избежали этой участи. К счастью, с тактической точки зрения довольно просто избежать ловушки пренебрежения. Плохо то, что это требует сложного и зачастую кардинального преобразования менталитета. Прежде чем я расскажу, как это сделать, обсудим две *причины*, по которым результативные люди пренебрегают чем-то важным для себя.

В своих интервью я обнаружил кое-что удивительное: результативные и нерезультативные люди переживают из-за пренебрежения совершенно разными вещами. Нерезультативные люди часто винят окружающих или нехватку времени. «Мне не помогли, поэтому я не смог справиться со всеми задачами, чем-то пришлось пожертвовать» или «В сутках слишком мало часов, чтобы все успеть». Несомненно, все мы могли бы объяснить пренебрежение теми или иными сферами жизни этими причинами.

Однако результативные люди редко так поступают. Напротив, размышляя о ситуации, когда они пренебрегали чем-то и это навредило их результативности, львиную долю вины они берут на себя. Они несут личную ответственность. Пренебрежение — их собственная ошибка. Их объяснения, как

оказалось, можно разделить на две категории: невнимание и перенапряжение.

Невнимание

Невнимание в качестве объяснения встречается реже, однако от этого его деструктивная сила не становится меньше. Это означает, что вы настолько сосредоточены на одной сфере, что *абсолютно не замечаете* растущие проблемы в другой. Результативные люди, которые терпят неудачи, объясняют это так: «Я был одержим работой и даже не подозревал, что так растолстел», или «Она просто собрала вещи и ушла. Я был слеп и ненавидел себя за это», или «Именно тогда я осознал, что команда говорила мне об этом на протяжении многих месяцев, но я был слишком занят, чтобы обратить внимание».

Слушать, как результативные люди рассказывают о пренебрежении, вызванном невниманием, ужасно больно. Тон всегда один и тот же: они *ненавидят* себя за то, что перестали обращать внимание на важные моменты. Задним умом все крепки, и это болезненный опыт, особенно для результативных людей, которых невнимание привело к самоосуждению и сожалениям.

Трагично, что именно то, что помогло им достичь успеха: труд, сосредоточенность, упорство, — стало причиной их падения. Исследователи заметили, что иногда сила воли и упорство, если применять их слишком долго, способны подорвать благополучие и здоровье, заслонить альтернативные пути к цели и даже заставить пренебречь возможностями для сотрудничества [\[18\]](#). Интенсивный труд в течение чрезмерного периода превращается в трудоголизм, создавая конфликт между домом и работой, который вредит благополучию трудоголика и членов его семьи [\[19\]](#).

Вот почему я так стараюсь уберечь вас от ловушки невнимания. Вы ведь не хотите стать тем человеком, который не видит очевидного. На пути к катастрофе всегда видны тревожные признаки. Просто будьте внимательны.

Главы, посвященные пониманию и влиянию, помогут вам избежать невнимания. Также я рекомендую вспомнить и практиковать обзор десяти жизненных категорий из главы о продуктивности:

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, сделать выводы 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. Когда я работаю с клиентами, то 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.

Возможно, вы хотели бы контролировать и другие сферы жизни или ставите себе другие цели, так что предлагаю обдумать собственные категории, мониторинг и напоминания. Цель — проводить обзор регулярно, как минимум раз в неделю. Наши клиенты находят эту привычку крайне полезной не только для того, чтобы избежать невнимания в одной сфере, но и для достижения оптимального баланса в жизни.

Перенапряжение

Теперь у вас есть новый инструмент, чтобы избежать невнимания в процессе роста. Еще одна проблема — перенапряжение — требует больших усилий.

Одна из причин высочайшей эффективности результативных людей — они дисциплинированно расставляют приоритеты, знают, на чем сосредоточиться. Как вы узнали из главы о продуктивности, они определяют основную сферу интересов, а затем работают над плодотворной отдачей. Именно это выводит их на следующий уровень, способствует росту и создает ценность. Но когда сосредоточенность ослабевает из-за перенапряжения, то же происходит с продуктивностью.

Согласно результативным людям, которые не смогли удержать успех, перенапряжение вызвано ненасытным желанием достичь большего вкупе с нереалистичным представлением, чего можно достичь за короткое время; именно это привело к тому, что они взяли на себя непосильные обязательства. Другими словами, они *хотели слишком многого, слишком быстро и сразу во всех сферах*.

Урок очевиден: когда все получается, хочется достичь большего. Но берегитесь этого побуждения. Высокая результативность — это не большее ради большего только потому, что вы можете. Часто лучше сделать меньше — сосредоточиться только на нескольких важных задачах и беречь свое время и благополучие, чтобы вовлечь окружающих, насладиться своим мастерством и уверенно выполнять свои обязанности. Сфокусируйтесь всего на нескольких задачах, людях и приоритетах, которые действительно важны для вас, и вы не станете жертвой перенапряжения. Расширьте свои амбиции, и ваши аппетиты скоро превзойдут ваши способности. Поэтому важно напоминать себе, что главное — чтобы главное оставалось главным.

Обычно, чтобы выяснить, находится ли человек на грани провала, я задаю один простой вопрос: «Вы можете сказать, что взвалили на себя слишком много обязанностей?»

Люди, недавно достигшие успеха, *почти всегда* отвечают утвердительно. Их первые достижения стали возможны потому, что они говорили «да» практически всему, что подворачивалось, так как все еще проверяли свои способности, выясняли свои сильные стороны, пытались найти «то единственное», хотели ковать, пока горячо. Они боялись упустить что-то важное и в какой-то момент переоценили свои силы. Вторая группа, которая отвечает на этот вопрос утвердительно, — результативные люди в период упадка.

Теперь поговорим о непростом изменении менталитета, на которое придется пойти, когда достигнете высоких результатов. В каком-то смысле это покажется

противоположным тому, чем вы занимались, опасным, совершенно другим подходом, но он жизненно необходим:

Сбавьте обороты, составьте стратегию и чаще отказывайтесь.

Понимаю, сказать человеку, у которого энергия бьет через край, что нужно притормозить, чуть ли не преступление. Но окажите себе услугу — перечитайте эту фразу. Затем прочитайте ее снова, вслух. Важно, чтобы вы действительно осознали, о чем идет речь.

Конечно, высокая результативность сопровождается потрясающим подъемом и приливом энергии. Словно для тебя нет ничего невозможного, особенно когда новые задачи и возможности порождают новые амбиции и даруют новую свободу. Тяжелый труд, который помог достичь заслуженного успеха, кажется полезным и необходимым. Но если продолжить в том же духе, это истощит ваши силы, и, если вы будете брать на себя слишком много, то рискуете потерять все. Да, вы способны на удивительные вещи. Да, вы хотите завладеть миром. Да, вы невероятно круты. Но не нужно перегружать себя только потому, что у вас что-то хорошо получается. От крутизны до выгорания путь короткий.

Так что *притормозите*. Наберитесь терпения. У вас достаточно навыков и времени, чтобы строить, создавать ценность, экспериментировать. Можете углубиться в основную сферу интересов сосредоточенно и терпеливо. Поставьте долгосрочные цели, и жизнь покажется не каторгой, а игрой.

Хотя принцип «притормозите» не так привлекателен, как «не останавливайтесь» или «куйте, пока горячо», тем не менее именно этот совет дают *три четверти* бывших результативных людей, с которыми я общался. Работать быстро и много кажется правильным, когда все получается и вы уверены в себе, однако вы рискуете серьезно пострадать.

Что конкретно значит «притормозить»? Во-первых, вы не идете у всех на поводу, а сами решаете, что и когда делать. Когда успех растет, много времени уходит на приглашения, звонки, просьбы доброжелателей. День прошел, а вы ничего толком и не сделали. Вы чувствуете себя успешным, но ничего не происходит, кроме новых встреч. Притормозить — значит заняться своим расписанием: каждый вечер, каждое утро и каждую неделю просматривать свой календарь и список дел.

Это также значит сказать «нет» даже самым замечательным вещам, которые перегружат ваш день сверх разумного. Если подвернется хорошая возможность, но она отнимет у вас несколько ночей сна, вынудит отменить стратегические шаги, которые вы давно запланировали, или не оставит времени для семьи, откажитесь. Заполняя свой день до краев так, чтобы не осталось времени подумать и восстановить силы, вы обрекаете себя на усталость и раздражительность. А ведь никто не считает усталость и раздражительность причиной первоклассных результатов.

Вот почему я призываю всех результативных людей, которые хотят расти, в первую очередь *отказаться* практически от всех возможностей, которые появляются на их пути, а затем заставить себя найти для них веское обоснование, прежде чем согласиться. Достаточно сказать «да» — и вы в игре. Вы выполняли множество задач и преследовали самые разные интересы, и это помогло найти свою нишу. Но теперь, добившись успеха, вы не можете соглашаться на все, иначе навредите себе. «Нет» позволяет сосредоточиться на главном.

Чтобы делать правильный выбор между «да» и «нет», нужно мыслить стратегически. Стратегическое мышление означает, что вы отсеиваете все лишнее, оставляете только главное и строите план на несколько месяцев и лет вперед. Это нелегко, но теперь придется взвешивать возможности по-другому, оценивая их в гораздо более долгосрочной перспективе. Нельзя думать только о том, чтобы быть крутым в этом месяце. Придется придерживаться плана — ваших пяти шагов, — рассчитанного на несколько месяцев. Если ваша новая затея не

приближает к конечной цели, ее следует отложить. Большинство действительно стоящих возможностей никуда не денутся даже через полгода. Если вам сложно в это поверить, то, вероятно, успех вам внове. Так что сбавьте обороты: чаще отказывайтесь, думайте о стратегии. Не позволяйте невниманию к тому, что действительно важно, и стремлению к второстепенному затормозить ваш рост и развитие, ради которого вы так много трудились.

НЕ ЗАБУДЬТЕ, ЧЕМУ ВЫ ОБЯЗАНЫ УСПЕХОМ

Иногда мы так стремимся дать нашим детям то, чего были лишены в детстве, что забываем дать им то, что у нас было.

Джеймс Добсон

Последнее простое напоминание: не забудьте о позитивных привычках, которые привели вас к успеху, и не пренебрегайте привычками, которые, как вы теперь знаете, выведут вас на следующий уровень. Часто мы думаем, что пренебрегать значит упускать из виду проблемы. Но это означает еще и забывать о том, что было эффективно в прошлом. Спросите себя: «Каковы пять основных причин, по которым я до сих был успешен в жизни?» Запишите эти пять причин в воскресный список мониторинга. Подумайте, продолжаете ли вы делать то, что привело вас к успеху.

Один результативный человек сказал мне, что лучший способ не забывать о чем-то важном — научить других ценить это. Если вы, к примеру, учите детей ценить терпение, то вряд ли вы будете пренебрегать этой добродетелью (или вашими детьми). Чему вы могли бы научить других, чтобы чувствовать свою ответственность перед ними?

Подсказки

1. Область, где я пренебрегаю кем-то или чем-то важным для меня...

2. Область, пренебрежение которой впоследствии заставит меня жалеть об этом...
3. Область, которой я должен снова уделить внимание, занявшись тем, что действительно важно...
4. Некоторые сферы жизни, где я взял на себя слишком много обязательств...
5. От каких вещей мне надо чаще отказываться...
6. Возможность, которую мне не хотелось бы упускать и которую я мог бы отложить на несколько месяцев...
7. Основные движущие силы моего успеха, на которых я должен сейчас сосредоточиться, несмотря на другие интересы и возможности...
8. Как я буду напоминать себе, что нельзя брать на себя слишком много дел...

НЕПРОСТЫЕ ИСТИНЫ

Ваш успех разрушает не отсутствие ценностей или интеллекта. Всему виной неумение *распределять внимание*. Вы чувствуете свою разобщенность с окружающими и перестаете интересоваться их мнением, иными точками зрения, новыми методами работы. Вы достигли такого мастерства, что замечаете только ошибки и недостатки, и постоянное недовольство ими уничтожает страсть и увлеченность. Вы находите оправдания тому, чтобы пренебрегаете какой-то сферой жизни, продолжаете рост, внушая себе, что «оно того стоит», и перестаете обращать внимание на то, что действительно важно.

Такого в вашей жизни быть не должно.

Высокомерие, неудовлетворенность и пренебрежение — ваши враги. Позвольте им овладеть вашей жизнью, и вы проиграли. Будьте бдительны, избегайте их и практикуйте НР6, и все будет замечательно.

Когда мы замечаем, что грешим теми негативными типами поведения, которые мы перечислили, это всегда нелегко принять. Но если продолжительный успех важен для вас, я призываю вас перечитывать эту главу почаще. Это поможет быть скромным, довольным и внимательным. И позволит вам и окружающим людям наслаждаться удивительной жизнью и радоваться высокой результативности.

САМОЕ ГЛАВНОЕ

Способен тот, кто считает, что способен.

Вергилий

— Вы всегда такой бодрый? — спрашивает Аврора.

— Что вы имеете в виду?

— Ну, понимаете... энергичный, довольный.

Я задумался на минутку и рассмеялся.

— Да, этим я всех и раздражаю. А почему вы спрашиваете?

Аврора переводит взгляд на пятнадцать тысяч зрителей. Мы стоим на самом верхнем ряду и смотрим вниз, на сцену. Нам обоим выпала честь выступить здесь. Через час.

— Разве вы не волнуетесь? — спрашивает она. — Кажется, меня сейчас стошнит. Мысли путаются.

Помощник продюсера прерывает наш разговор и просит спуститься в гримерную под ареной. По дороге вниз Аврора продолжает:

— Вы кажетесь очень спокойным. Как вы добились такой уверенности?

Меня удивляет ее вопрос, потому что я тоже нервничаю и думаю, что это заметно. Я не только первый раз выступаю перед таким количеством народа, но и впервые делаю эту презентацию. Я объясняю это Авроре и прибавляю:

— Честно, понятия не имею, как они отреагируют на мою речь.

— Тогда почему вы такой спокойный?

— Я точно не спокойный! Я нервничаю, но не думаю об этом. Я буду переживать, когда выйду на сцену. Сейчас я просто радуюсь нашему с вами общению.

— Приятно это слышать, Брендон. Извините, но у меня такое чувство, что я опозорюсь.

— Почему? Вы уже позорились перед таким количеством зрителей?

Она смеется:

— Конечно, нет.

Аврора никогда не обращалась к такой большой аудитории. Будучи гимнасткой мирового уровня, она выступала перед

тысячными трибунами — но еще ни разу не делала официальную оплачиваемую презентацию. Ее попросили выступить в родном городе, потому что здесь она героиней и недавно привезла медаль с Олимпийских игр.

Мы пришли в гримерку, и Аврора села на стул перед зеркалом. Она болтает с гримером Лизой, затем снова обращается ко мне:

— Итак, Брендон, что мне думать? Это же ваш мир, не мой.

— А что вы думаете сейчас?

— Что я опозорюсь!

— Но ведь вы никогда не позорились перед такой аудиторией раньше?

— Да.

— Так зачем убеждать себя в этом?

— Не знаю. Просто я так чувствую.

— Понимаю. Но вы уже знаете, что это вам не поможет. Позвольте задать другой вопрос: *почему* вы вообще захотели прийти?

— Чтобы поделиться своей историей с людьми и, возможно, вдохновить кого-нибудь.

— Прекрасно. Свою историю вы знаете, так? Вы рассказывали ее в интервью по меньшей мере миллион раз, так?

Прежде чем она ответила, Лиза сказала, что слышала историю Авроры на ESPN.

— Все мы знаем вашу историю, Аврора, — говорю я, — как и вы сами. Вы уже знаете, что говорить, осталось только обдумать, *кем вы хотите быть на этой сцене и как вы выстроите связь с аудиторией*. Когда вы выступаете на соревнованиях, что вы чувствуете?

— Счастье. Уверенность. Окрыленность.

— При этом вы все равно нервничаете, так?

— Конечно.

Я улыбнулся.

— Значит, вы уже бывали в подобной ситуации. Вы знаете, что делать и как себя вести. Наверное, единственный

настоящий вопрос, который нужно решить, — как выстроить связь с аудиторией... — Я наклонился к ней и произнес шутливо: — Как *напуганная маленькая гимнастка*, которая боится, что не сумеет сделать простое «колесо», или как женщина, которая только что показала миру свою суперсилу на Олимпийских играх.

Мой тон сбил ее с толку, а Лиза рассмеялась.

— Вы должны оставаться собой, — продолжил я. — Вы не какой-нибудь несмышлениш, впервые оказавшийся на сцене. Вы чемпионка. И как же этот чемпион, который сидит напротив меня, хочет обратиться к людям сегодня?

— Я хочу показать свою любовь. Хочу, чтобы они знали, что я получила медаль благодаря их поддержке.

— Так идите и покажите им свою любовь. Пусть *это* будет вашей эмоцией. Пусть это будет вашим сообщением. Вы ведь искренни?

Аврора встала и поцеловала меня в щеку.

— Вы правы, Брендон. Я — сорок пять килограммов любви. Пора продемонстрировать ее миру.

Мы оценили более сотни параметров в поисках привычек, которые играют наибольшее значение для высокой результативности. Мы задавали результативным людям практически все возможные вопросы о том, как они достигли столь небывалых вершин. Мы также стремились выяснить, что больше всего влияет на рост общего показателя НРІ, а также показателей по каждой привычке, связанной с высокой результативностью. И на данный момент можно утверждать: ничто не связано с высокой результативностью больше, чем *уверенность*. Уверенность — тайный ингредиент, который помогает оказаться на высоте положения.

Вы уже знаете, как важна уверенность: наряду с *вовлеченностью и радостью*, *уверенность* — одно из трех слов, чаще всего используемых результативными людьми при описании своего эмоционального состояния. Их описания перекликаются с данными исследований, так как

результативные люди во всем мире согласны со следующим утверждением в большей степени, чем остальные: *Я уверен, что смогу добиться поставленных целей, несмотря на трудности и сопротивление*. Оказывается, такая уверенность в значительной степени связана с общей результативностью, а также с каждой из шести привычек высокой результативности по отдельности. Когда человек уверен в себе, он может продемонстрировать и понимание, и энергию, и продуктивность, и влияние, и необходимость, и смелость [1].

Мы также обнаружили, что уверенные в себе люди склонны к более высокому уровню счастья, любят преодолевать трудности и чувствуют, что могут изменить мир к лучшему [2]. Задумайтесь на минутку. Уверенность открывает путь ко всему, что нам нужно в жизни.

Эти выводы также подтверждаются сорокалетними исследованиями, которые показывают, что подобная уверенность — которую часто называют *самоэффективностью* или верой в собственные силы — прогнозирует исключительную результативность и счастье [3]. Однако речь не только о том, чтобы добиться совершенства и радоваться жизни. Метаанализ по 57 межкультурным исследованиям, охватившим более 22 000 респондентов, показывает, что чем больше у вас уверенности, тем меньше вероятность выгорания на работе [4]. В мире, озабоченном проблемой выгорания, уверенность может стать решением проблемы. Почему уверенность помогает избежать выгорания? Результативные люди объясняют это тем, что, когда ты уверен в себе, ты готов сказать «нет» и точно знаешь, чему уделить свои силы и внимание, а это делает тебя более эффективным, и ты меньше отвлекаешься.

Другой анализ, охвативший результаты 173 исследований и 33 000 респондентов, показывает, что самоэффективность в значительной степени коррелирует с позитивным поведением, направленным на поддержание здоровья. Чем больше вы верите, что способны справиться с задачами, тем чаще вы делаете то, что защищает, восстанавливает и улучшает ваше

здоровье [5]. Наверняка вы уже знаете об этом по собственному опыту. Когда вы довольны собой, вы чаще занимаетесь спортом.

Эти открытия приводят к важному выводу относительно результативности: уверенность способствует здоровью, сокращает вероятность выгорания на работе и делает вас счастливым, готовым к новым испытаниям, состоявшимся человеком. Поэтому я бы сказал: *ничто не важно так, как уверенность*.

Однако это не значит, что уверенность сама по себе *приводит* к высоким результатам. Можете быть самым уверенным человеком в мире, но, если не будете практиковать шесть привычек высокой результативности, скорее всего, долгосрочного успеха вам не видать. Наши исследования четко показывают, что для экстраординарных достижений нужна уверенность *и* привычки высокой результативности.

Откуда же взять такую уверенность, которая повышает результативность? Что конкретно делают результативные люди, чтобы обрести и удержать уверенность, когда преодолевают испытания и трудности и ставят новые, амбициозные цели?

ТРИ ЭЛЕМЕНТА УВЕРЕННОСТИ

Уверенность в себе — первое условие великих начинаний.

Сэмюэль Джонсон

Когда мы выяснили, что уверенность настолько важна для результативности, я выбрал тридцать человек с самыми высокими показателями по HPI из 20 000 респондентов, которые были согласны с утверждением: «Я уверен, что смогу достичь поставленных целей, несмотря на трудности и сопротивление». Я уже изучил массу научной литературы по уверенности, и мы располагали обширным массивом данных исследований, так что мне хотелось услышать, что результативные люди говорят об этом. Меня интересовало, чувствуют ли они себя сверхлюдьми, словно наделенными

врожденной непоколебимой уверенностью, которой лишены мы, простые смертные.

Как вы догадываетесь, ответ отрицательный. У результативных людей *действительно* больше уверенности, чем у большинства людей, но не благодаря врожденным качествам, удаче или сверхчеловеческим способностям. Оказалось, что результативные люди чаще *думают* о том, что укрепляет их уверенность, чаще *делают* то, что укрепляет уверенность, и *избегают* того, что разрушает уверенность. Почти все они говорили, что уверенность опирается на целенаправленное мышление и действия. Ни один респондент в интервью, ни один результативный человек, с которым мне доводилось работать, никогда не говорил: «Я просто родился таким уверенным в себе, что мог справиться с колоссальными испытаниями и обязанностями, с которыми я столкнулся в жизни».

Так о чем же результативные люди думают, что они делают и чего избегают, чтобы выработать такую непоколебимую уверенность?

Мои выводы можно разделить на три группы: *компетенция, конгруэнтность и общение*. Так как это очень важные факторы для развития уверенности, я буду называть их практиками, как в предыдущих главах.

ПРАКТИКА № 1: РАЗВИВАТЬ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Наши способности зависят от нашей уверенности.

Уильям Хэзлитт

Хотя большинство считает уверенность верой в себя, та уверенность, которая связана с совершенствованием результативности, опирается на веру в свои способности в рамках конкретной задачи [6]. Это значит, что чем больше знаний, навыков, способностей и таланта — то есть компетенции — для выполнения определенного задания, тем выше вероятность, что вы уверены в себе и справитесь.

Я обучаю людей этой связи между уверенностью и компетенцией с 1997 года и не устаю удивляться, как часто результативные люди поднимают эту тему в разговоре.

Смысл в том, что чем вы компетентнее для решения конкретной задачи, тем увереннее вы себя почувствуете и тем чаще будете заниматься этим делом — и тем больше развивать свои способности. Повторение и рост умножают знания, что, в свою очередь, повышает компетентность. Чем выше компетентность, тем больше уверенность, и так далее. То же самое происходит в спортзале. В первый раз вы не знаете, что делать со всеми этими гантелями и тренажерами. Вы полны сомнений, ваши тренировки не всегда эффективны. Но чем чаще вы приходите, тем больше узнаете. Вскоре вы уже уверенно пользуетесь тренажерами, и чем больше понимаете, что с ними делать, тем активнее тренируетесь. Вы не родились уверенным, вы *стали* уверенным. Уверенность — не фиксированная черта характера. Это мышца, которую нужно разрабатывать тренировками.

Так или иначе, все тридцать лучших результативных респондентов из моего исследования говорили о взаимосвязи между компетентностью и уверенностью. Они видели причину своей уверенности в *многолетнем обучении, практике и развитии навыков*. По сути, двадцать три из тридцати ссылались прежде всего именно на эти параметры, когда мы обсуждали с ними уверенность. И ни один даже не обмолвился, что ему повезло родиться уверенным в себе. Они не говорили: «Я люблю себя» или «Я доволен собой». Они рассказывали, как преодолевали трудности и добились уверенности, которая позволяет преуспеть в жизни. Они думают: *Я знаю, что делать и как создать ценность*.

К моему удивлению, результативные люди приписывали свою уверенность подобной компетентности даже в большей мере, чем личностным характеристикам. Я думал, что они прежде всего расскажут о характеристиках, на которые опиралось доверие к себе, а затем о характеристиках, которые позволяли развивать определенные навыки. Я ошибся, и вот

почему я убежден, что эта взаимосвязь между компетенцией и уверенностью удивит вас.

В главе, посвященной продуктивности, я рассказывал, как стать суперкомпетентным в любых навыках через принципы прогрессивного мастерства. Теперь позвольте перейти к другой особенности. Результативные люди обладают уверенностью не только благодаря навыкам, приобретенным в определенной сфере, но и благодаря тому, что они верят в свою способность добиться *компетентности в будущем*. То есть они говорят, что их уверенность связана не с одной определенной компетенцией, а с убежденностью, что они смогут адекватно справиться с ситуацией в будущем — даже не обладая опытом. Их уверенность опирается на веру в собственные *способности к обучению*.

Результативные люди всегда учатся, и их убежденность, что они могут научиться всему необходимому для победы в будущем, дает не меньше уверенности, чем сегодняшние навыки.

Научившись стольким вещам в прошлом, они уверены, что смогут сделать это снова. Так, можно сказать, что внутренний голос результативных людей говорит: «Я верю, что способен во всем разобраться». Немного запутанно, но абсолютно верно: ключевая компетенция, которая дает уверенность результативным людям, — способность быстро разобраться в ситуации и приобрести нужные навыки. Другими словами, одна из важнейших компетенций — способность стать компетентным.

Вот почему я знал, что, напомнив Авроре о ее суперспособностях, я помогу ей обрести уверенность перед выступлением. Она многого достигла в жизни, и достаточно было признать этот факт, чтобы укрепить уверенность в данной ситуации — хотя у нее не было опыта подобных выступлений.

Этот принцип особенно важен в спорте. Каждый день на поле или на арене вы будете встречать тех, у кого больше опыта и, возможно, больше таланта и успеха. Вам часто будет казаться, что вы не тянете, и зачастую это действительно будет так. Но если вы отстаете, это еще не значит, что не стоит *приходить*. Только пробуя снова и снова, даже если вы желторотый новичок на фоне остальных, вы наберетесь опыта и уверенности.

Помимо безграничной веры в свою способность разобраться в ситуации, результативные люди также укрепляют уверенность, вспоминая прошлый успех и извлекая из него больше уроков, чем остальные.

**Результативные люди анализируют уроки своих побед.
Они радуются своим достижениям, которые влияют
на их менталитет и силу воли.**

Это важное отличие. Нерезультативные люди редко размышляют над усвоенными уроками, а если и размышляют, слишком критично относятся к себе. А когда побеждают, редко *интегрируют* эту победу в свою личность. Они справились, но не стали сильнее благодаря этому. Они не *чувствуют себя победителем*. Они не получают «подпитку». Общаясь с ними, сразу видно, что они не осознают, как многому они научились, какой путь проделали, на что они способны сейчас или в будущем. Они умаляют свою ценность, даже когда успешно преодолевают испытания. И им не хватает уверенности.

Вот почему, стремясь к цели, важно анализировать свои достижения и новые знания. Не ждите кануна Нового года, чтобы вспомнить, каких замечательных результатов вы достигли за год и чему вы научились. Рекомендую каждое воскресенье минимум полчаса размышлять о прошедшей неделе. Чему вы научились? С чем вы справились? За что можете похвалить себя? Простое упражнение, конечно, но оно может оказать сильнейшее воздействие на укрепление уверенности.

Подсказки

1. Компетенции — знания, навыки, способности и таланты, — которые я культивировал благодаря тяжелому труду...
2. Если бы я хвалил себя за то, что многому научился, я бы почувствовал себя более...
3. Чему я научился за последние несколько лет, но еще не похвалил себя за это...
4. Думаю, я смогу справиться с серьезными испытаниями в жизни прямо сейчас, потому что мне несложно научиться...
5. Привычка, которую я буду практиковать каждую неделю, чтобы укрепить уверенность...

ПРАКТИКА № 2: КОНГРУЭНТНОСТЬ

Уверенность в себе — первый секрет успеха.

Ральф Уолдо Эмерсон

Проявлять лучшие качества своей личности — одна из основных мотивирующих сил человечества. Я написал целую главу на эту тему в книге «Энергия жизни» и хотел бы привести здесь отрывок:

В основе конгруэнтности лежат вопросы о том, как мы живем на самом деле, а не о том, что нам кажется. Стремление к конгруэнтности заставляет задуматься: «Насколько я честен с собой?», «Достоин ли я доверия, верен ли себе и другим?», «Не расходятся ли мои дела со словами?», «Развиваю ли я в себе те качества, о которых знаю?», «Отстаиваю ли я свою позицию, когда мир диктует, кем мне быть?» Эти вопросы и, конечно же, ответы на них определяют нас и в целом формируют нашу судьбу.

Конечно, очень трудно постоянно поддерживать в себе состояние гармонии. Совершенно естественно, что в разное время задействованы разные стороны нашей личности. Можно быть рок-звездой, а в свободное время наводить порядок в доме. Можно быть душой компании, веселым и активным с лучшими друзьями, но застенчивым и сдержанным в постели. Можно быть агрессивным в одной ситуации и не проявить необходимой напористости в другой. В зависимости от условий вариантов поведения

может быть множество, и это совершенно естественно, несмотря на уверения некоторых в обратном. Жизнь была бы ужасно неестественной (и скучной), если бы мы всегда вели себя одинаково.

Тем не менее нельзя быть конгруэнтным в отношении того, что вы еще не определили, поэтому очень важно осознанно работать над созданием целостного образа «я» — того, кем вы себя считаете и каким стремитесь быть.

Все это требует осознанного выбора и работы. Возможно, в молодости любимый человек не ответил вам взаимностью, и всю жизнь вы играете роль человека, которого никто не любит и никогда не полюбит. Теперь, повзрослев, вы способны сделать осознанный выбор — и полюбить себя сами. Возможно, вам никогда не уделяли внимания или вас никогда не уважали, хотя вы заслуживали и того и другого. Настало время обратить на себя внимание и научиться уважать себя. Возможно, никто никогда не внушал вам уверенность, что вы способны изменить или потрясти этот мир своими талантами и умениями. Укрепите в себе эту уверенность. Пора самому творить свою судьбу.

Мои интервью показывают, что результативные люди относятся к своей жизни именно так, как говорится в последнем абзаце. Они не ждут, когда другие укажут им, какими они должны быть. В какой-то момент — зачастую это переломный момент в жизни — они берут контроль в свои руки, определяют, кем хотят быть, и начинают жить в соответствии с этим образом.

**Они сформировали свою личность силой воли и
направили свои мысли, чувства и поведение на развитие
определенных личностных качеств.**

Чем больше они развивают в себе лучшие качества, тем увереннее они себя чувствуют. Я слышал это в интервью снова и снова: «Я решил уйти от родителей [с работы или от партнера] и заняться тем, чем всегда хотел заниматься». «Я решил искать работу, которая больше подходит *мне*». «В моей жизни появилось больше смысла и целенаправленности».

Кроме того, результативные люди уже не нуждаются в том, чтобы «притворяться кем-то, пока не станешь им на самом деле». Хотя шестеро из тридцати человек, у которых я брал интервью, раньше придерживались этого принципа в жизни или

карьере, ни один не считал, что «притворяется кем-то» сейчас. Напротив, результативные люди каждый день просыпаются, четко зная, кем хотят быть, и уделяют этому стремлению все свое внимание и энергию. Аутентичность, гордость, уверенность в себе опираются на эти конгруэнтные действия. Когда я говорил с Авророй в гримерке, я напомнил ей, что она чемпион, чтобы направить ее мысли и действия в это русло. Иногда простая проверка того, насколько мы действительно сильны, может укрепить нашу уверенность.

Если вы поймете силу конгруэнтности, то сможете понять, почему привычка *искать понимания* так важна для уверенности. Нельзя жить в соответствии с тем, что вы еще не определили. Нет понимания — нет конгруэнтности — нет уверенности. Все просто. Вот почему я призываю вас перечитать главу о понимании и каждую неделю работать над таблицей понимания. Делайте это каждую неделю, ориентируясь на то, кем вы хотите быть, действуйте соответственно, и вы укрепите уверенность.

Наконец, мне бы хотелось рассказать, что говорят большинство результативных людей: уверенность рождается, когда вы честны с собой и с другими. Нужно избегать малейшей лжи, которая может навредить вашей личности. Если вы врете в малом, вас ждет катастрофа, когда вы займетесь чем-то более значимым. Вы должны знать, что прожили честную жизнь. Нарушив это доверие, вы рискуете упасть с собственного пьедестала и разрушить свою результативность. Оставайтесь собой, говорите правду, и вы будете жить в соответствии со своими идеалами.

Подсказки

1. Каким я хочу быть (мой идеальный образ)...
2. Три вещи, которые я могу делать каждую неделю, чтобы жить согласно своему идеальному образу...
3. Три вещи, которые мне нужно перестать делать, чтобы жить согласно своему идеальному образу...

ПРАКТИКА № 3: НАСЛАЖДАЙТЕСЬ ОБЩЕНИЕМ

За два месяца можно приобрести больше друзей, проявив интерес к людям, чем за два года — пытаясь заинтересовать их собой.

Дейл Карнеги

Как вы знаете, результативные люди любят влиять на окружающих. Они выстраивают связи, интересуются, как люди мыслят, с какими трудностями сталкиваются и какие ценности отстаивают в этом мире, и сами любят делиться этими сведениями с другими. Напомню: это не значит, что результативные люди экстраверты. Интроверт имеет столько же шансов стать результативным, сколько экстраверт. Недавнее исследование девятистот гендиректоров показало, что чуть больше половины наиболее результативных из них были интровертами [7]. То есть можно сказать, что не личностные характеристики дают преимущество.

Но если высокая результативность не связана напрямую с личностными характеристиками, почему результативные люди так интересуются окружающими? Почему они проявляют к ним такое любопытство? Что дает им уверенность говорить с людьми, задавать вопросы, вовлекать?

В двух словах: результативные люди открыли для себя колоссальную *ценность* единения с окружающими. Они обнаружили, что именно эта связь с людьми помогает им больше узнать о себе и о мире. Связь с людьми вдохновляет на большую конгруэнтность и компетентность. И вы это тоже знаете. Чем больше вы работаете с людьми, тем больше узнаете о себе. И чем больше вы работаете с другими, тем больше узнаете о новых методах мышления, новых навыках, новых путях служения. Эти знания и дают вам столько драйва и вовлеченности.

Это важное отличие, особенно если вы не считаете себя общительным человеком. Неважно, легко вам общаться или нет. Важно вот что: вы хотите учиться у других? Вы уделяете

этому время? Вы искренне пытаетесь вовлечь кого-то и выяснить, как он думает, в чем нуждается, какие принципы отстаивает? Если вы можете проявить любопытство и поговорить с людьми именно с таким намерением, то обретете уверенность. По крайней мере, это говорят результативные люди.

То есть уверенность результативных людей опирается на принцип: «Я знаю, что у меня получится выстроить хорошие отношения с людьми, потому что они меня искренне интересуют, потому что я хочу узнать их». В моих интервью никто не говорил: «Я знаю, что у меня получится выстроить общение с людьми, потому что я смогу заинтересовать их *собой* и показать, что я *собой* представляю». Они не думают «как продать себя» или «что я скажу людям»; их интересует, чему можно научиться, как можно послужить. Уверенность мы черпаем не столько в собственном образе, сколько в общении с людьми и связи с ними.

Подсказки

1. Основная причина, по которой я хочу научиться общаться с людьми...
2. Я знаю, что буду увереннее общаться, когда я...
3. Чтобы общаться увереннее, с сегодняшнего дня, разговаривая с людьми, я буду напоминать себе...

ФОРМУЛА И ПРОЩАНИЕ

Когда научитесь доверять себе, поймете, как жить.

Иоганн фон Гете

Размышляя над тремя компонентами уверенности — компетенцией, конгруэнтностью и общением, — вы, возможно, заметили общую тему. Развитию результативных людей в каждой области способствовало *любопытство*. Именно любопытство стимулировало их знания, навыки и способности.

Любопытство подтолкнуло их к самоанализу: приходится задавать множество вопросов о себе, чтобы проверить, действительно ли вы живете в соответствии со своими ценностями. Любопытство вызвало желание общаться с людьми. Возможно, в таком случае действует формула:

$$\text{Любопытство} \times (\text{Компетентность} + \text{Конгруэнтность} + \text{Общение}) = \text{Уверенность}.$$

Это выражение говорит о том, что не нужно притворяться сверхчеловеком. Нужно стремиться узнавать новое, жить в соответствии с тем, кем вы хотите стать, интересоваться окружающими. Вы будете не просто довольны собой; исследования показывают, что любопытство само по себе может улучшить ваше благополучие [\[8\]](#). Любопытство — электрический ток для жизни, полной радости и энергии. Чтобы добиться этого, нужно просто выработать привычку говорить себе:

- «Я знаю, что делать и как создать ценность (или, по крайней мере, я уверен в своей способности разобраться в ситуации и готов к этому)».
- «Я знаю, что живу в соответствии с теми качествами, которые мне хотелось бы выработать».
- «Я знаю, что смогу эффективно общаться с людьми, потому что мне действительно интересно узнать их и служить им».

Если вы будете снова и снова прокручивать в голове эти мысли и они станут неотъемлемой частью вашей жизни, то возрастет и ваша уверенность на пути к высокой результативности.

Не стану утверждать, что укрепить уверенность и достичь высоких результатов легко. В этой книге я рассказывал, что путь к экстраординарным достижениям неизменно сопряжен с испытаниями. Но, как я всегда говорил, не *простота* цель личностного развития, а *рост*. Так что не удивляйтесь, что

применять привычки и практики, предложенные в этой книге, будет сложно.

Хотя путь предстоит нелегкий, по крайней мере, у вас теперь есть карта. Вы знаете шесть привычек высокой результативности и практики для развития каждой из них. Из этой главы вы также узнали, как стать еще более уверенным на этом пути. Сосредоточьтесь на своей результативности и ищите способ повысить ее через НР6.

1. *Постарайтесь понять*, кем вы хотите быть, как вы хотите общаться с людьми и что придаст вашей жизни смысл.
2. *Генерируйте энергию*, чтобы поддерживать внимание, активность и благополучие. Чтобы добиться максимальных результатов, нужно заняться психологической стойкостью, физической энергией и позитивными эмоциями.
3. Найдите причину, по которой высокая результативность вам *абсолютно необходима*. Это значит — подумайте, почему вы *обязаны* добиться результата, опираясь на внутренние стандарты (к примеру, вашу личность, убеждения, ценности и стремление к совершенству) и внешние требования (например, социальные обязательства, конкуренцию, гражданскую позицию).
4. *Повышайте продуктивность* в основной сфере интересов. В частности, нужно сосредоточиться на продуктивной отдаче в той области, в которой вы хотите добиться авторитета и оказывать влияние. Нужно также свести к минимуму все факторы и возможности, которые отвлекают вас от продуктивных результатов.
5. *Усиливайте влияние* на окружающих, чтобы убедить их в своих идеях и добиться поддержки. Без позитивно настроенной сети поддержки значимые достижения в долгосрочной перспективе невозможны.

6. *Проявляйте смелость*, выражая свои идеи, предпринимая смелые поступки и отстаивая свои идеалы и ценности других людей, несмотря на страх, неопределенность или нестабильность ситуации.

Ищите понимания. Генерируйте энергию. Обдумывайте необходимость. Повышайте продуктивность. Оказывайте влияние. Проявляйте смелость. Эти шесть привычек нужны, чтобы достичь высоких результатов и удержать их. Эти привычки сделают вас человеком уверенным и экстраординарным.

Что же дальше? Всегда держите под рукой перечень шести привычек. В конце книги предложено «Краткое руководство», а план на каждый день можно найти на сайте HighPerformanceHabits.com/tools. С сегодняшнего дня перед каждой встречей, перед каждым телефонным звонком, перед каждым новым проектом или постановкой каждой новой цели вспоминайте шесть привычек.

Раз в два месяца заново проверяйте себя по индикатору высокой результативности, чтобы отслеживать прогресс и выявлять привычки, над которыми еще нужно поработать. Если вы уже прошли HPI, вы получите напоминание о том, что нужно повторить тест через шестьдесят дней. Вы можете в любое время бесплатно пройти базовую оценку на сайте HighPerformanceIndicator.com. Если хотите продолжить свои изыскания и больше узнать в данной области, посетите одно из моих мероприятий или присоединяйтесь к Программе высокой результативности (High Performance Master's Program). Для этого достаточно зайти на HighPerformanceInstitute.com.

Двадцать с лишним лет назад после аварии я стоял, окровавленный, шокированный, на искореженном капоте автомобиля. Я понял, что под конец жизни все мы задаемся вопросами, позволяющими понять, были ли мы счастливы. Я пришел к выводу, что значимые для меня вопросы звучат так: «Я жил? Я любил? Я изменил мир к лучшему?» И мне совсем не понравились ответы, поэтому я решил изменить свою жизнь

и найти самый эффективный способ быть счастливым. Я получил второй шанс и решил, что лучшим применением новой жизни будет стать тем, кем я хочу стать. Это стремление привело к обучению, исследованию и в итоге открытию шести привычек высокой результативности.

Надеюсь, закрыв эту книгу, вы тоже захотите наполнить жизнь смыслом и относиться к ней с благоговейным почтением. Надеюсь, каждое утро, проснувшись, вы будете практиковать привычки, благодаря которым будете гордиться своей жизнью. Надеюсь, стремясь прожить выдающуюся жизнь, вы будете радоваться, приветствовать испытания и трудности и стремиться служить людям. Надеюсь, оглянувшись однажды, уже достигнув того уровня результативности, о котором и мечтать не смели, вы скажете, что хотели этого, работали ради этого, приложили максимум усилий, никогда не сдавались и никогда не сдадитесь. *Вы стали выдающимся человеком, потому что приняли осознанное решение.*

Я уверен, что это доступно каждому из нас.

Так что *приступайте к делу.*

КРАТКОЕ РУКОВОДСТВО

Кем бы ты ни был, будь лучше.

Авраам Линкольн

ЛИЧНОСТНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Привычка первая: стремиться к пониманию

1. Четверка будущего. Вам нужно видение и конкретные задачи — кем вы хотите быть каждый день, как вы хотите общаться с окружающими, какие навыки вам нужно развивать, чтобы победить в будущем, как изменить мир к лучшему и служить людям. Перед каждым значимым делом обдумайте эти четыре категории: «я», социум, навыки, служение.
2. Что вы хотите чувствовать. Часто задавайте себе вопрос: «Какое чувство я хочу привнести в эту ситуацию и какое чувство хочу почерпнуть из нее?» Не ждите, когда эмоции охватят вас; выбирайте и культивируйте чувства, которые вы хотите регулярно испытывать в жизни и делиться ими с окружающими.
3. Что значимо в жизни. Не все, чего можно достичь, важно, поэтому ваша цель — не достижения, а последовательность. Посмотрите на ближайшие проекты, подумайте, что принесет вам энтузиазм и удовлетворенность, и уделите этому больше времени. Всегда спрашивайте: «Как сделать эту задачу значимой лично для меня?»

Привычка вторая: генерировать энергию

1. Сбросить напряжение, поставить цель. Воспользуйтесь переходом между разными типами деятельности, чтобы восстановить силы. Закройте глаза, дышите глубоко

и сбросьте напряжение в теле и мыслях. Постарайтесь практиковать это упражнение хотя бы каждый час. Когда почувствуете, что напряжение ушло, сформулируйте четкую задачу для следующей деятельности, откройте глаза и приступайте к работе, полный сил и энтузиазма.

2. Радоваться жизни. Следите, с каким настроением вы приступаете к каждому дню и к каждой ситуации. Особое внимание уделите тому, чтобы радоваться своим занятиям. Предвкушайте позитивные результаты собственных действий, задавайте себе вопросы, которые генерируют позитивные эмоции, сформулируйте триггеры, которые напоят вам, что нужно быть позитивным и благодарным, цените каждую мелочь и каждого человека вокруг вас.
3. Укрепить здоровье. Если ваш образ жизни требует, чтобы вы быстро учились, справлялись со стрессом, были активны, бдительны, внимательны, запоминали важные вещи и сохраняли позитивный настрой, то вам необходимы здоровый сон, спорт и правильное питание. Обсудите со своим врачом и другими профессионалами, как оптимизировать ваше здоровье. Вы уже наверняка знаете что-то из того, что нужно сделать. Так делайте!

Привычка третья: обдумывать необходимость

1. Ради кого вы стараетесь. Невозможно стать выдающейся личностью без уверенности, что это абсолютно необходимо вам и другим. С сегодняшнего дня, садясь за рабочий стол, задавайте себе вопросы: «Кому нужно, чтобы я достиг максимальных результатов прямо сейчас? Что в моей личности и внешних обязательствах делает высокие результаты абсолютно необходимыми?»

2. Публично заявить о причинах. Когда выражаешь мысль словами, она становится более реальной и важной для тебя. Как можно чаще проговаривайте свои причины вслух и рассказывайте о них окружающим. Это мотивирует вас жить в соответствии с взятыми на себя обязательствами. Когда в следующий раз вы захотите повысить необходимость высоких результатов, сформулируйте — для себя и других, — чего вы хотите и почему вы этого хотите.
3. Совершенствуйте команду. Эмоции и стремление к совершенству заразны, так что больше времени проводите с самыми позитивными и успешными людьми из вашего круга общения. Затем выстройте идеальную сеть поддержки и вдохновения. Подумайте: «Как найти возможность поработать с лучшими людьми, приступая к этому проекту? Как вдохновить окружающих на повышение своих стандартов?»

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Привычка четвертая: повышать продуктивность

1. Больше значимых результатов. Выясните, какие результаты играют наибольшую роль в достижении успеха, дифференциации и вкладе в вашей области интересов. Сосредоточьтесь на них, отказывайтесь практически от всего остального и повышайте продуктивность, соблюдая высокий стандарт качества. Помните, что главное — чтобы главное оставалось главным.
2. Пять шагов. Если бы вы могли сделать всего пять основных шагов, чтобы достичь цели, что бы это было? Подумайте над этим. Воспринимайте каждый шаг как группу задач, проект. Каждый проект разбейте на пункты, установите дедлайны и сформулируйте

цели. Когда составите четкий план, занесите его в ежедневник и выделите необходимое время.

3. Запредельный уровень мастерства по основным навыкам (прогрессивное мастерство). Определите пять основных навыков, которые нужно развивать в течение следующих трех лет, чтобы стать тем человеком, каким вы надеетесь стать. Затем развивайте эти навыки посредством десяти шагов прогрессивного мастерства. Самое главное — всегда развивать навыки, критически важные для будущего успеха.

Привычка пятая: оказывать влияние

1. Выработать правильное отношение. В каждой ситуации, когда вы хотите оказать влияние, обдумайте, как вы хотите, чтобы люди относились а) к себе, б) к другим и в) к миру в целом. И постарайтесь добиться этого. Формируйте мышление людей: «Воспринимайте это так...», «Что вы думаете о...», «Что произойдет, если мы попробуем...»
2. Стимулировать рост. Наблюдайте за характером, взаимоотношениями и вкладом людей и активно стимулируйте их развивать нужные качества. Спрашивайте, выложились ли они по максимуму, могут ли они строить более эффективные отношения с окружающими, могут ли они вкладывать больше или служить лучше — качественно, с отличием.
3. Стать примером для подражания. Семьдесят один процент результативных людей говорят, что ежедневно думают, как быть примером для окружающих — для своей семьи, команды и сообщества. Поэтому задайте себе вопрос: «Что я могу сделать в данной ситуации, чтобы вдохновить людей поверить в себя, проявить свои лучшие качества и служить окружающим честно, искренне, качественно?»

Привычка шестая: проявлять смелость

1. Радуйтесь испытаниям. Когда появляется возможность учиться и служить, вам не приходит в голову жаловаться, что нужно приложить усилия. Воспринимайте трудности и испытания как необходимую, важную и позитивную часть вашего пути, чтобы обрести истинный мир и силу воли. Не сетуйте на неизбежные тяготы самосовершенствования и стремления к мечте; радуйтесь испытаниям.
2. Расскажите людям, кто вы и к чему вы стремитесь. Основная мотивация человечества — свобода, возможность выразить свое истинное «я» и реализовать свои мечты без ограничений, то есть испытать так называемую личную свободу. Следуйте этому импульсу, регулярно открывая людям свои истинные мысли, чувства, потребности и мечты. Не довольствуйтесь второстепенной ролью, не копируйте других. Живите так, как хотите вы.
3. Найдите, за кого сражаться. Нам нужна благородная цель для взлета. Для результативных людей это, как правило, один человек — они хотят бороться за него, чтобы обеспечить ему безопасность, развитие или высокое качество жизни. Ради других вы сделаете больше, чем ради себя. И, делая что-то для других, вы найдете мотив для смелости, целенаправленности и совершенства.

Эти шесть привычек с практиками, которые укрепляют каждую из них, — ваш путь к необыкновенной жизни. В этой книге мы говорили и о других базовых стратегиях, однако именно эти шесть метапривычек играют главную роль в вашем успехе.

Дополнительные ресурсы, включая таблицы, опросники/тесты, ежедневные планы, дневники и

**инструменты для корпоративного тренинга, размещены
на сайте HighPerformanceHabits.com/tools.**

БЛАГОДАРНОСТИ

Уже в шестой раз я сажусь писать благодарности, закончив последнюю страницу рукописи. Я счастлив знать, что столько людей, которые вдохновляли и поддерживали мои первые пять книг, все еще рядом со мной. Длительные отношения важны для долгосрочного успеха, а возможно, в этом и заключается смысл успеха.

Если вы знакомы с моей работой, то знаете, что в первую очередь я благодарен Богу за второй шанс, который получил после аварии. Каждый день я надеюсь быть достойным подобного подарка судьбы — счастливого билета, — стремясь жить полноценной жизнью, любить всем сердцем и менять мир к лучшему.

Моя работа была бы невозможна без любви и поддержки моих родителей, братьев и сестры, наставников и супруги. Мама, спасибо, что показала всем нам, как радоваться испытаниям и наслаждаться каждым моментом жизни. Папа, мы скучаем. Не проходит и дня, чтобы я не думал о тебе. Дэвид, Брайан и Хелен, спасибо вам, что вдохновили меня стать лучше. Я люблю вас больше, чем вам кажется. Линда Бэллью, вы стали частью моей семьи и моим первым настоящим ментором. Спасибо, что научили меня творить, писать, снимать и руководить с совершенством. Дениз, солнышко мое, спасибо, что всегда верила в меня и была примером заботливого, доброго, любящего и выдающегося человека. Ты удивительная женщина и величайший дар моей жизни. Марти и Сэнди — спасибо за позитивный пример и хорошее настроение.

Хотя я часто исчезал с горизонта в течение двух с половиной лет, пока писал эту книгу, моя потрясающая команда в The Burchard Group поддерживала меня, берегла мое время и продолжала наше общее дело служения студентам и миссии. Моей команде выражаю огромную благодарность за преданность, стремление к совершенству, креатив и за то, что вы помогаете распространять мою работу за рамками этих

страниц. Мало кто знает, какое это благословение и труд — служить миллионам студентов и десяткам миллионов фанатов. Но *вы* знаете и делаете это каждый день. Я восхищаюсь тем, что вы создаете.

Дениз Макинтайр каким-то непостижимым образом задает нам всем верное направление. Спасибо, ДиМак, за твою невероятную уверенность, доверие, лидерство и дружбу. Ты прошла со мной весь путь, и я никогда не устану благодарить тебя. Мел Абрахам помогал мне принимать многие серьезные бизнес-решения, привел меня на сцену, защищал от плохих парней и стал одним из самых близких друзей. Мы счастливы иметь таких щедрых товарищей, как ДиМак и Мел. Позвольте перечислить тех, с кем мне выпала честь работать каждый день: Джереми Абрахам, Адим Коулман, Карен Гелсман, Майкл Хантер, Алекс Хуг, Ханна Хуг, Мишель Юльджев, Мэгги Киркланд, Джессика Липман, Хелен Линч, Джейсон Миллер, Терри Пауэрс, Тревис Шилдс, Мишель Смит, Дэнни Саутвик и Энтони Тракс. Выражаю благодарность также Дженнифер Роббинс, которая поддерживала меня в начале карьеры и задала высокий стандарт, к которому мы продолжаем стремиться.

Есть и другие потрясающие люди, которые помогли создать эту книгу. Чтобы издать и продать книгу, нужна целая команда. Скотт Хоффман, мой агент, верил в меня с самого первого дня. Я написал уже шесть книг, и ты всегда был рядом, приятель. Для меня большая честь повстречать такого друга на этом удивительном пути. Рейд Трейси привел меня в *Naу House*, после того как другой издатель не увидел никакой ценности в моей книге «Манифест мотивации». Рейд, я никогда не забуду твоей доброты и того, что именно благодаря тебе меня приняли в семью *Naу House*. Ты самый важный лидер в истории издания книг по личностному развитию, и, я надеюсь, ты понимаешь, какое воздействие ты оказал на меня и на весь мир. Перри Кроу, мой редактор в *Naу House*, терпеливо и заботливо участвовал в рождении этого «малыша». Спасибо, Перри, за твой профессионализм. Констанс Хейл прочитала первый черновой вариант, дала важные советы и, к счастью, запугала меня так,

что я переписал все заново. Спасибо, Конни. Если эта книга находится в приличном виде, то только благодаря Майклу Карру, лучшему редактору, с которым мне доводилось работать. Майкл редактировал все мои книги, хотя это нелегкая задача, так как каждую я пишу по-новому и редко учусь на ошибках. Спасибо, Майкл, за все вечера, что ты корпел над этой книгой; только благодаря тебе я выгляжу хорошим писателем.

Моим друзьям, психологам, профессиональным коучам и менторам, которые повлияли на концепцию этой книги и помогли мне с исследованиями и опросами, — огромное спасибо. Особую благодарность выражаю Дэнни Саутвику за его энтузиазм к данной теме, за проведение некоторых исследований и за многочасовую работу. Ты мой названный брат, удивительно талантливый и одаренный профессионал в области позитивной психологии. Благодарю также Шэннон Томпсон, Алиссу Мразек и Майка Мразека за дополнительный анализ и обзор литературы. Алисса и Майк — спасибо за вашу ответственность и энтузиазм.

Моя команда в [Growth.com](https://growth.com) тоже подбодряла меня, работала с нашими коучинговыми клиентами и научила меня, что значит стремиться к совершенству. Благодарю, Дин Грациози и Итан Уиллис, за ваше блестящее лидерство и за то, что вы создали нечто абсолютно волшебное. Сложно сказать, сколько потрясающих жизненных уроков и деловых советов я получил от вас. Вы мои новые менторы. Нашим первым лидерам в Growth — я так горжусь вами и благодарен вам, всей команде Дина, а также Дэмону Уиллису, Брайану Хетчу и Кери Айнуи.

Нашему глобальному сообществу коллег, сертифицированных коучей высокой результативности, — спасибо за преданность, смелость и лидерство, которые вы привнесли в отрасль личностного развития. Вы действительно лучшие коучи в мире, и для меня большая честь служить рядом с вами.

Я также благодарен всем своим читателям, онлайн-студентам, фанатам в социальных сетях за позитивные комментарии и поддержку. Спасибо и множеству потрясающих

людей, которые посвятили себя обучению принципам личностного развития. Я бы ничего не достиг в жизни, если бы не прочитал столько книг по психологии и самосовершенствованию. С тех пор как мне исполнилось девятнадцать, я читаю минимум одну книгу в неделю. В двадцать один я добавил к этому минимум одну научную статью ежедневно, и до сих пор чувствую себя новичком. Эта привычка чтения была, вероятно, лучшей привычкой в начале моей карьеры. Так как люди постоянно просят порекомендовать книги для чтения, я хочу перечислить экспертов, которые повлияли на мое мышление, да и на всю мою жизнь: Дейл Карнеги, Наполеон Хилл, Эрл Найтингейл, Ог Мандино, Норман Казинс, Джим Рон, Джон Вуден, Уэйн Дайер, Марианна Уильямсон, Стивен Кови, Луиза Хей, Маршалл Голдсмит, Брайан Трейси, Зиг Зиглар, Харви Маккей, Питер Друкер, Френсис Хессельбайн, Джеймс Редфилд, Дебби Форд, Дэн Миллман, Том Питерс, Лес Браун, Ричард Карлсон, Джек Кэнфилд, Робин Шарма, Тони Роббинс, Дэниел Амен и Пауло Коэльо. А это блестящие эксперты и психологи, чья работа вдохновила меня копнуть глубже и провести свои исследования: Абрахам Маслоу, Карл Роджерс, Альфред Адлер, Эрих Фромм, Натаниэль Бранден, Альберт Бандура, Ричард Дэвидсон, Рой Баумайстер, Барбара Фредриксон, Эдвард Деси, Ричард Райан, Михай Чиксентмихайи, Мартин Селигман, Дэниел Гоулман, Джон Готтман, Кэрол Дуэк, Майкл Марзенич, Анджела Дакворт и Андерс Эрикссон. Я всего лишь коуч, и если вы действительно хотите понять человеческую природу и насладиться научным мастерством в лучшем его проявлении, ознакомьтесь с их работами.

Если вы слышали об этой книге из онлайн-маркетинга, то только потому, что я узнал об этом методе от Джеффа Уокера, Фрэнка Керна и дюжины других потрясающих онлайн-тренеров и маркетологов. Благодарю всех, кто научил меня делиться своим сообщением, и всех, кто продвигал мою работу и миссию. Кто знал, что онлайн-маркетинг и социальные сети станут так популярны? Благодарю своих друзей и соратников

в отрасли за ваш пример, дружбу и лидерство. Это, в частности, Джо Полиш, Тони Роббинс, Робин Шарма, Питер Диамандис, Дэниел Амен, Шалин Джонсон, Ник Ортнер, Мэри Форлео, Дж. Дж. Верджин, Гэбби Бернштайн, Мэт Боггс, Мэри Морисси, Джанет Этвуд, Крис Этвуд, Джек Кэнфилд, Брайан Трейси, Харви Маккей, Льюис Хоус, Крис Карр, Тони Хортон, Ларри Кинг, Шона Кинг, Арианна Хаффингтон, Стюарт Джонсон и Опра Уинфри.

Моим клиентам во всем мире — спасибо за возможность работать с вами и за то, что многому меня научили.

Мои дорогие друзья Райан, Джейсон, Стив, Джесси, Дейв, Ник, Стефан и все «Гризли» из Монтаны, — я люблю вас и скучаю. Спасибо, что поверили в тщедушного шумливого паренька, когда никто в меня не верил.

Наконец, всем моим друзьям, коллегам, студентам и фанатам, которым, возможно, я не смог уделить достаточно времени, пока работал над этим проектом — самым продолжительным в моей карьере, — надеюсь, результат оправдывает мое отсутствие. Мысленно я всегда был с вами.

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. СНРС (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)
- Haefel, 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., Roszkopf, 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.

Три ловушки

[1] Nickerson, R. S. (1998).

[2] Неудивительно, что высокомерные люди чаще приписывают свой успех (и чужие неудачи) «постоянным качествам», таким как личностные характеристики, талант и IQ, или приятной внешности. См. Tracy, J. L. et al. (2009).

[3] Ericsson, K. A., & Pool, R. (2016a, 2016b & 2016c).

[4] Как ни странно, люди, склонные к высокомерию, менее стабильны эмоционально, чем остальные. А люди, которые считают себя лучше других, получают меньше поддержки и чувствуют меньше связи с окружающими. См. Tracy, J. L. et al. (2009).

[5] Wright, J. C. et al. (2017).

[6] Kruse, E. et al. (2014).

[7] Возможно, вы помните, что я упоминал метаанализ, охвативший более 275 000 респондентов, который показал, что счастье приносит ряд позитивных последствий, таких как высокая продолжительность жизни, крепкое здоровье, финансовый успех, гармоничный брак и отношения, а также продуктивная работа и высокое социальное влияние. См. Lyubomirsky, S. et al. (2005).

[8] Grzegorek, J. et al. (2004); Rice, K. G. et al. (2003).

[9] Frost, R. O., & Henderson, K. J. (1991).

[10] Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (2002).

[11] Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001).

[12] Hanson, R. (2013); Lykken, D. (2000).

[13] Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2011); Lyubomirsky, S. et al. (2005).

[14] Fredrickson, B. (2004).

[15] Csikszentmihalyi, M. (1997); Stavrou, N. A. et al. (2007).

[16] Подробнее о том, какой вред наносит нехватка сна, особенно относительно результативности, см. Samuels, C. (2009).

[17] Marano, H. E. (1999); Elkind, D. (2007); Gil, E. (2012).

[18] Как упорство отражается на здоровье: Miller, G. E., & Wrosch, C. (2007). О предрассудках, узости взглядов и других личностных моментах: Kashdan, T. (2017).

[19] Bonebright, C. A. et al. (2000).

Самое главное

[1] Уверенность в значительной степени связана с высокой результативностью ($r = 0,59$). Это означает, что уверенность прогнозирует 35% колебаний высокой результативности. Уверенность также напрямую коррелирует с НР6. Понимание — $r = 0,53$ (уверенность прогнозирует 28% колебаний). Энергия — $r = 0,47$ (уверенность прогнозирует 22% колебаний). Продуктивность — $r = 0,44$ (уверенность прогнозирует 19% колебаний). Влияние — $r = 0,41$ (уверенность прогнозирует 17% колебаний). Необходимость — $r = 0,37$ (уверенность прогнозирует 13% колебаний). Смелость — $r = 0,49$ (уверенность прогнозирует 24% колебаний).

[2] «Я доволен своей жизнью — $r = 0,42$ (уверенность прогнозирует 18% колебаний). «Я люблю преодолевать новые трудности — $r = 0,44$ (уверенность прогнозирует 19% колебаний). «Мне кажется, я могу изменить ситуацию к лучшему — $r = 0,46$ (уверенность прогнозирует 21% колебаний).

[3] Есть разница между общей уверенностью и самоэффективностью. Уверенность, как правило, общая оценка значимости и способностей человека, а самоэффективность — уверенность в своей способности выполнить конкретное задание или добиться высокого результата в конкретном контексте. Однако так как результативные люди не проводят подобного различия и оно носит научный характер, мы будем использовать эти термины как синонимы. Подробнее о самоэффективности см. Bandura, A. (1980); Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998).

[4] Shoji, K. et al. (2016).

[5] Duff, D. C. (2010).

[6] Опять же, это часто называют самоэффективностью. См. Bandura, A. (1980, 1982, 1991); Bandura, A., & Cervone, D. (1983).

[\[7\]](#) Botelho, E. L. et al. (2017).

[\[8\]](#) Sheldon, K. M. et al. (2015).