

Раян Голідей

Напролом. Мистецтво перетворювати перешкоди на перемоги (Частина 1)

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені
тільки за згодою правовласників**

ПЕРЕДМОВА

Сто сімдесятий рік до нашої ери. Розпал війни з германськими племенами. Римський імператор Марк Аврелій під покривом ночі взявся до письма у своєму наметі. А може, це було в його палаці на світанку. Або ж він урвав кілька хвилин під час гладіаторських ігор, ігноруючи криваву різанину на арені Колізею. Місце дії не має значення. Важливо те, що чоловік, відомий сьогодні як останній з «п'яти хороших імператорів», узявся до письма.

Не для широкого загалу. Не заради визнання. Для себе. І його слова беззаперечно стали однією з найефективніших в історії формул подолання будь-якої життєвої перешкоди. Формулою процвітання не всупереч труднощам, а *завдяки їм*.

На той момент він закінчив лише перший абзац. Нового було небагато: чи не кожную думку в тій чи іншій формі можна прочитати в книжках його наставників і кумирів. Але в скупих 85-ти словах Марк Аврелій так чітко висловив безсмертну ідею, що затьмарив імена своїх видатних попередників: Хрисіппа, Зенона, Клеанфа, Арістона, Аполлонія, Юнія Рустіка, Епіктета, Сенеки, Музонія Руфа.

Цього більше ніж достатньо.

Ми можемо зустріти на шляху перешкоди нашим діям... але ніщо не здатне завадити нашим намірам і силі волі. Люди вміють пристосовуватися. Наш розум адаптується й перетворює перешкоду на перевагу.

І завершив він це словами, яким судилося стати впливовим афоризмом:

Перешкода до дії прискорює дію.

Завада на шляху стає новим шляхом.

Слова Марка — секрет мистецтва під назвою «перевертання перешкод догори дригом». За цим принципом завжди існує спосіб обійти заваду чи знайти інший шлях до пункту призначення. Усі невдачі та проблеми передбачувані й не вічні. Кожна перешкода стає нагодою.

Для Марка Аврелія ці слова не були пустими. За дев'ятнадцять років свого правління він бачив постійні війни, жахливу чуму, підбурювання до зради, зазіхання на престол одного з найближчих друзів, регулярні й виснажливі подорожі по всій імперії — від Малої Азії до Сирії, Єгипту, Греції та Австрії, — скарбницю, що танула на очах, жадібного і не дуже

розумного зведеного брата на посаді другого імператора тощо.

Однак у кожній цій перешкоді Марк вбачав прекрасну нагоду для вияву людських чеснот: терпіння, хоробрості, скромності, кмітливості, логіки, справедливості й винахідливості. Влада ніколи не засліплювала його, а стрес чи труднощі не впливали на поведінку. Він рідко вдавався до безчинства й гніву і ніколи до ненависті й люті. Есеїст Метью Арнолд у 1863 році зауважив, що Марк був людиною, яка обіймала найвпливовішу посаду у світі, а всі сучасники імператора стверджували, що він був гідний свого статусу.

Виявилося, що крихта мудрості, закладена в невеличкому тексті Марка Аврелія, вплинула на тисячі людей, які постійно керувалися його порадою. Цей вислів став глобальною константою для всіх часів.

Шлях цієї мудрості можна простежити від згасання й занепаду Римської імперії, через творчі настрої Ренесансу і аж до революційних проривів Просвітництва. Вона різко вирізнялася в новаторському дусі американського Заходу, завзятості Союзу під час Громадянської війни¹ й жвавості промислової революції. Вона формувалася в сміливих вчинках лідерів руху за права людини й повністю розкрилася в таборах військовополонених у В'єтнамі. А зараз ця крихта мудрості уклінилася в ДНК винахідників з Кремнієвої долини.

Цей філософський підхід — рушійна сила людини, яка зробила себе сама, і рятівне коло для того, хто у своїй роботі стикається з великою відповідальністю й значними проблемами. На полі бою чи в залі засідань, крізь континенти й століття, члени кожної групи, класу, спільноти чи корпорації зустрічали на своєму шляху перешкоди й долали їх... перевертаючи догори дригом.

Ця боротьба — єдина константа, що єднає нас з іншими. Свідомо чи ні, кожна людина є частиною стародавньої традиції. Ми керуємося нею у вічних теренах можливостей і труднощів, перешкод і тріумфів.

Усі ми законні спадкоємці цієї традиції. Це наше невід'ємне право від самого народження. Хай що виникало б на нашому життєвому шляху, завжди є вибір: пасувати перед перешкодами чи завдяки ним просунутися ще далі. Так, ми не імператори, але світ постійно випробовує нас на міцність. Він наче питає: «А ти гідний? Чи зможеш подолати неминучі завади? Чи зможеш встояти й довести, що ти — міцний горішок?».

Більшість людей дають ствердну відповідь на ці запитання. І лише невелика купка людей доводить, що вони здатні не лише встояти під натиском перешкод, а й перетворити кожен з них на рушій процвітання; що кожне випробування приносить їм користі більше, ніж їх відсутність.

Тепер настала ваша черга перевірити, чи гідні ви бути поміж цих людей.
Ця книга вкаже вам правильний шлях.

¹ Союз — федерація 24-х північних штатів США в період Громадянської війни 1861–1865 років, які боролися проти південних штатів Конфедерації (*прим. пер.*).

Вступ

Ось воно, просто перед вами. Складне питання. Перешкода. Ця сумна, складна й неочікувана проблема, яка утримує від бажаних дій. Проблема, якої ви жахаєтеся чи десь глибоко в душі сподіваєтеся уникнути. А може, усе не так і погано?

А раптом ця перешкода містить у собі таємничі переваги, корисні лише для вас? Що ви зробили б? Що зробила би більшість людей?

Напевно, те, що і завжди. Те, що ви робите зараз. Абсолютно нічого.

Будьмо чесними: майже всі ми паралізовані. Хай би якими були наші життєві цілі, ми сидимо, прикуті до одного місця, і пасуємо перед можливими перешкодами.

Хоч як прикро звучить, але це правда.

Чинники, що утримують нас, очевидні. Системні: занепад установ, зростання безробіття, захмарні ціни на освіту й технологічний крах. Індивідуальні: я надто низький, старий, наляканий, бідний, нестійкий, без зв'язків, без заступників, без упевненості. Як же ж вміло ми створюємо каталоги перепон!

Для кожного ці перешкоди різні, але в усіх вони викликають однакову реакцію. Страх. Відчай. Розгубленість. Безпорадність. Депресія. Злість.

Ви знаєте, чого хочете, але вас наче схопив якийсь невидимий ворог. Ви робите спроби зробити крок, але щось постійно стає на заваді, невтомно переслідуючи вас і блокуючи кожен рух. Цей ворог залишає вам тільки краплю свободи, щоб створити ілюзію руху. Якраз достатньо для того, щоб ви повірили у свою провину, коли не можете подолати перешкоду чи проявити активність.

Ми невдоволені нашою роботою, стосунками, місцем у світі. Ми намагаємося кудись рушити, але щось постійно заважає.

Тож ми нічого не робимо.

Звинувачуємо своїх керівників, економіку, політиків, інших людей і опускаємо руки, коли наші цілі й прагнення здаються неможливими. А наша провина полягає в одному: у неправильному ставленні до проблеми.

Існує безліч книжок про те, як досягти успіху, але жодна з них не вчить, як пережити поразку, як сприймати перешкоди і як перетворювати їх на переваги. Ось чому ми тупцюємо на місці. Коли на нас тиснуть звідусіль,

ми губимося й сприймаємо все близько до серця. Ми морально розбиті. Ми не знаємо, що робити далі.

Хоча... Паралізує не всіх людей. Ми із захватом спостерігаємо за тим, як деякі перетворюють найскладніші перепони, що зазвичай заганяють нас у глухий кут, на добрий початок для нових зрушень. Як вони це роблять? У чому секрет?

Ще більше спантеличує той факт, що попередні покоління стикалися з гіршими проблемами, хоча мали менше підтримки й інструментів для їх вирішення. Вони долали ті самі перешкоди, що й ми сьогодні, *плюс* позбувалися додаткових перепон, щоб полегшити життя нащадкам. І... ми ще досі тупцюємо на місці.

Що ж таке є в успішних людей, чого немає в нас? Чого нам бракує? Усе просто: механізму розуміння, оцінки й подолання перешкод, які зводить перед нами життя.

Цим володів Джон Рокфеллер — він був зосереджений на тверезому розумі й самоорганізації. Цим володів Демосфен, видатний афінський оратор — він невтомно прагнув до самовдосконалення через дії та практику. Цим володів Авраам Лінкольн — цей механізм він убачав у покірності, витривалості й співчутті.

У цій книзі багато імен, про які ви ще не раз прочитаєте. Улісс Грант. Томас Едісон. Маргарет Тетчер. Семюел Земуррей. Амелія Ергарт. Ервін Роммель. Двайт Ейзенгауер. Річард Райт. Джек Джонсон. Теодор Рузвельт. Стів Джобс. Джеймс Стокдейл. Лора Інглз-Вайлдер. Барак Обама.

Дехто нашоствхнувся на справжнє жахіття, як-от ув'язнення чи тяжку хворобу, і це на додачу до буденних розчарувань, які зовсім не відрізняються від сучасних. Вони пройшли крізь ті самі політичні перепони, конкуренцію, скандали, опір, консерватизм, занепад, стреси й економічні лиха. Чи навіть гірше.

Перешкоди змінювали цих людей. Змінювали за схемою, яку чітко окреслив Енді Грув, генеральний директор компанії «Інтел» (Intel), коли описував долю бізнесу в часи нестабільності: «Погані компанії криза руйнує. Гарні компанії її переживають. Сильні компанії криза вдосконалює».

Сильні особистості, як і сильні компанії, завжди знаходять спосіб перетворити слабкість у перевагу. Це фантастичний і навіть дещо зворушливий трюк. Сильні люди беруть те, що стримує їх (і що, можливо, стримує вас просто зараз), і використовують це як рушій.

Виявляється, це один із чинників, що об'єднує всіх видатних чоловіків і жінок в історії. Як вітер роздмухує вогонь, так і перешкоди живлять

полум'я їхніх амбіцій. Ніщо не могло й не зможе їх зупинити, стримати або розчарувати. Кожна перешкода змушує вогонь у їхніх серцях розгорятися дедалі сильніше.

Ці люди перевертали перешкоди догори дригом. Вони керувалися словами Марка Антонія й духовно тягнулися до групи античних стоїків, яких Цицерон назвав єдиними «справжніми філософами», навіть якщо не читали жодної їхньої книги². У них був талант бачити всю сутність перешкод, кмітливість для їх подолання й бажання жити у світі поза власним розумінням і контролем.

Ми рідко втрапляємо в безвихідні халепи, які можна лише перетерпіти, зціпивши зуби. Зазвичай це невеличкі проблеми. Злегка неприємні обставини. Прикрість поразки, коли ми присвячуємо увесь час певній справі, а в результаті нас хтось обходить, залишаючи без сил і нових ідей. Тут діє така сама логіка. Переверніть усе догори дригом. Знайдіть вигоду. І використайте її як рушій.

Усе просто. Просто, але аж ніяк не легко.

Ця книга не фонтанує сумнівним оптимізмом. Не радить ігнорувати невдачі чи підставляти другу щоку, коли життя завдало болючого удару. Тут немає народних приказок чи дотепних, але зовсім недоречних, прислів'їв.

Це не наукове дослідження чи нариси з історії стоїцизму. Про цю філософію вже багато написано, а більшість досліджень узагалі вийшли з-під пера наймудріших мислителів в історії. Немає сенсу переписувати їхні думки — краще прочитайте оригінали. Філософські трактати стоїцизму — найзрозуміліші для сучасного покоління. Здається, вони були написані минулого року, а не минулого тисячоліття.

Однак я доклав усіх зусиль, щоб зібрати, переосмислити й видати друком їхні уроки й секрети. Антична філософія ніколи не переймалася питаннями авторства та плагіату: усі письменники невтомно перекладали й пояснювали слова інших мудреців, передавали їх наступним поколінням у вигляді книжок, щоденників, пісень, віршів і казок. І все це шліфувалося на верстаті людського досвіду протягом тисяч років.

Ця книга містить колективне знання, що допоможе вам досягнути надзвичайно важливої й украй нагальної мети, яка об'єднує людство: подолати перепони. Психологічні перепони. Фізичні перепони. Емоційні перепони. Уявні перепони.

Ми стикаємося з ними щодня. Вони паралізують усе сучасне суспільство. І якщо ця книга допоможе хоча б легше зустрічати й долати їх, то цього вже буде достатньо. Але моя мета вища. Я хочу поділитися способом

перетворення кожної перешкоди на *перевагу*.

Моя книжка про суцільний і безжалісний прагматизм та історичні okazji, що ілюструють мистецтво невтомної наполегливості та невгамовної винахідливості. Вона навчить вас, як зрушити з місця, скорегувати мислення і зробити, нарешті, крок уперед. Як перетворити негативний життєвий досвід на позитивний або хоча б урвати з нього якусь вигоду. Перетворити невдачі на життєвий успіх.

Не ставте питання: «Як можна думати про це не так погано?». Краще запитайте: «Як змусити себе побачити, що це чудово?». Перешкода — це нагода знайти новий плацдарм для майбутніх зрушень, зробити крок чи повернути в правильнішому напрямку. Не «будьте позитивними», а вчіться невтомної креативності й уміння хапатися за кожну можливість.

Не кажіть: «Це непогано».

Краще: «Я можу зробити з цього щось прекрасне».

Це можливо. Це робили до вас і роблять у цей момент. Щодня. І книга пробудить у вас цей талант.

Перешкоди попереду

Існує давня історія школи дзен про короля, народ якого був м'якотілим і ледачим. Незадоволений цим, король захотів провчити своїх громадян. План був простий: повністю перекрити єдину дорогу до міста величезним валуном. Сам король сховався неподалік, щоб спостерігати за реакцією людей.

Як вони поведуться? Скооперуються, щоб прибрати камінь? Чи засмутяться, покинуть валун і підуть додому?

Розчаруванню короля не було меж, адже кожна людина підходила до перешкоди й повертала назад. Або, у кращому випадку, нерішуче підступалася до каменя, щоб урешті-решт здатися. Дехто відкрито нарікав і проклинав короля, долю чи власне перешкоду, але ніхто нічого так і не вдіяв.

Через кілька днів дорогою в місто йшов селянин. Наштовхнувшись на валун, він не звернув зі шляху, а спробував зрушити перешкоду з місця. Він знову й знову безуспішно підступався до каменя, аж раптом його осяяла ідея. Селянин кинувся в найближчий ліс у пошуках чогось, що зійшло б за важіль. Нарешті він повернувся з величезною гілкою, яку підмостив під камінь, і в такий спосіб зіштовхнув величезний валун з дороги. Виявилося, що під каменем лежав гаманець із золотими монетами й записка від короля:

Завада на шляху стає новим шляхом. Не забувай, що кожна перешкода — шанс покращити наше благополуччя.

То що ж стримує вас?

Щось матеріальне? Масштаб. Раса. Відстань. Хвороба. Гроші.

Чи духовне? Страх. Невпевненість. Недосвідченість. Упередження.

Можливо, люди сприймають вас несерйозно. Або вважають застарим. Або вам не вистачає підтримки чи ресурсів. Можливо, ваші дії стримують закони й правила. Чи, може, їх стримують ваші зобов'язання? Помилкові цілі та невпевненість у собі?

Хоч що б це було, такі ви є. Такі всі ми є.

І...

Існують перешкоди. Я розумію. Ніхто цього не заперечує.

Але пробіжіться очима по списку ваших попередників. Занизькі атлети. Короткозорі пілоти. Мрійники, що випередили свій час. Представники різних рас. Недоучки й артисти. Байстрюки, іммігранти, багатії, педанти та мрійники. Ті, хто вийшов з івана в пана чи вирвався з місць, де боротьба за життя — це щоденна рутинна. Що ж з ними сталося?

Більшість опустили руки. Однак невеличка купка людей не здалася. Вони прийняли виклик життя «стань удвічі кращим». Наполегливіше тренувалися. Шукали коротших шляхів і прогалин у системі. Знаходили союзників серед незнайомих облич. У чомусь були настирливішими. Для них усе було перешкодою, яку треба здолати.

І що далі?

За всіма перепонами вони бачили можливість і одразу її хапали. Вона підштовхнула до унікальних вчинків. Нам варто повчитися їхнього досвіду.

Нехай ми не можемо знайти роботу, налагодити стосунки, достукатися до студента чи робітника; боремося проти дискримінації, залізаємо в борги, зчепилися з агресивним опонентом чи втратили натхнення — нам треба знати, що є вихід. Будь-яку халепу завжди можна обернути на перевагу за простою схемою.

За всіма великими перемогами в політиці, бізнесі, мистецтві чи навіть на романтичному фронті стоїть вирішення складних проблем, яке потребує потужного коктейлю з креативності, концентрації та сміливості. Якщо у вас є мета, то перепони передусім навчатимуть вас, як прокласти правильний шлях до неї. Бенджамін Франклін казав: «Нас *учить* болючий досвід».

Зараз більшість перешкод виникають не зовні, а всередині. Друга світова війна давно скінчилася. Тепер ми живемо в історично сприятливіші часи. Сьогодні менше воєн і невиліковних хвороб, а більше безпеки. Проте світ

усе ж таки не зважає на наші бажання.

Замість ворогів нас гризе внутрішня напруга. Незадоволення роботою. Розбиті очікування. Безпорадність. Нас досі переповнюють такі сильні емоції, як горе й біль від утрат.

Більшість проблем виникають через надлишок комфорту: стрімкий технологічний прогрес, фастфуд, традиції, які керують нашим життям замість нас. Ми стали м'якотілими й ледачими. Ми боїмося конфліктів. Люблячий світ звузився до люблячих батьків, які постійно нас розбещують. А надлишок сам по собі є перешкодою.

Наше покоління як жодне інше потребує підходу до подолання перешкод і процвітання в хаосі. Підходу, який переверне проблеми з ніг на голову, перетворить їх на чисті полотна для майбутніх шедеврів. Універсального підходу для підприємця й митця, завойовника й наставника, письменника-новачка, мудреця й багатодітної домогосподарки.

Як їх подолати

Об'єктивна оцінка тут і зараз.

Безкорисливі дії тут і зараз.

Готовність прийняти всі навколишні події тут і зараз.

Ось усе, що вам потрібно.

Марк Аврелій

Наука подолання перепон складається з трьох важливих кроків.

Усе починається з того, як ми сприймаємо наші особисті проблеми й підступаємо до них; далі важливими стають енергія й винахідливість, з якими ми долаємо перешкоди та перетворюємо їх на можливості; нарешті, актуалізуються культивування та підтримка сили волі, що допомагають пережити поразку й решту труднощів.

Це три взаємопов'язані, взаємозалежні і взаємозумовлені дисципліни: *Сприйняття, Дія і Воля*.

Простий процес (але, знову ж таки, аж ніяк не легкий).

Ми простежимо його на практиці видатних історичних особистостей. Вивчивши кожен їхній крок під усіма кутами зору, ми зможемо прищепити собі правильне ставлення до проблем і перейняти винахідливість. Зможемо прорубати вікно, якщо двері зачинені.

На практиці цих людей ми навчимося долати поширені перешкоди — вирішувати проблеми, які постійно блокують чи гнітять нас —

і застосовувати до свого життя цей універсальний підхід. Перепони можна не лише очікувати, а й з радістю зустрічати.

З радістю?

Так. Кожна перешкода — це можливість перевірити себе, спробувати щось нове і, врешті-решт, вийти переможцем.

Перешкода — це вихід.

2 На мою думку, стоїцизм — глибоко вражаюча й критично важлива філософія. Проте я чудово розумію, що ви живете в реальному світі, тут і зараз, а отже, у вас немає часу на лекції з історії. Вам потрібні конкретні стратегії для вирішення проблем, тож книжка буде саме про це. Однак якщо ви бажаєте вивчити додаткові джерела й отримати читацькі рекомендації зі стоїцизму, наприкінці книжки я подав список.

ЧАСТИНА ПЕРША. СПРИЙНЯТТЯ

Що таке сприйняття? Це те, як ми бачимо й розуміємо навколишні події та їхнє значення. Наше сприйняття може бути джерелом величезної сили або величезної слабкості. Якщо ви сприймаєте події емоційно, суб'єктивно чи недалекоглядно, то ваш список проблем швидко поповнюватиметься. Для того щоб світ не розчавив нас, ми маємо дотримуватися практик античних філософів: обмежувати наші пристрасті та їхній вплив на наше життя. Нам потрібні навички й виняткова дисципліна, щоб позбутися паразитів неправильного сприйняття, відрізнити істинні сигнали від хибних, відсіяти упередженість, очікування і страх. Але воно того варте, адже так перед нами постане сама лише *гола правда*. Поки інші будуть сповнені захвату й жаху, ми будемо спокійні й холонокровні. Ми бачитимемо речі просто й без прикрас, такими, якими вони є — не добрими й не поганими. Цей талант стане неабиякою перевагою в нашій боротьбі з перешкодами.

НАУКА СПРИЙНЯТТЯ

Перед тим, як стати нафтовим магнатом, Джон Рокфеллер працював бухгалтером і лише починав інвестиційну діяльність — це був типовий дрібний фінансист з Клівленда, штат Огайо. Батько покинув родину, був п'яницею і злочинцем. Свою першу роботу шістнадцятирічний Джон отримав у 1885-му (цей день він нарік «Днем роботи» і святкував до кінця життя). Непогана посада за 50 центів на день.

А потім настали скрутні часи. Особливо вдарила по кишені паніка 1857 року, спричинена національною фінансовою кризою, що розпочалася в Огайо й позначилася передусім на Клівленді. Через зруйновані підприємства й різкий спад цін на зерно експансія на захід миттєво припинилася. Результатом стала жахлива депресія, що затягнулася на кілька років.

Рокфеллер міг просто злякатися, адже найбільша ринкова криза в історії заскочила його на світанку кар'єри. Він міг просто здатися й утекти від проблеми, як колись це зробив його батько. Він міг проміняти кар'єру фінансиста на щось менш ризиковане. Але навіть у юнацтві Рокфеллер був на диво холонокровним і зберігав ясність розуму під тиском перешкод. Він тримав голову на плечах, утративши навіть останню сорочку. Він тримав голову на плечах тоді, коли її втрачали всі інші.

Замість того, щоб перейматися економічним крахом, Рокфеллер став активним спостерігачем доленосних подій. Попри все він сприймав це як змогу чогось навчитися. Прийняти, так би мовити, бойове хрещення на ринку.

Він тихо заощаджував гроші, спостерігаючи за поразками інших. Він добре бачив слабкі місця в економіці, які всі сприймали як належне, — саме тому народ не був готовий до глобальних змін.

Рокфеллер засвоїв важливий урок: ринок за своєю природою непередбачуваний і жорстокий — і лише людина з раціональним і впорядкованим мисленням може на ньому виграти. Він розумів, що до катастрофи спричинилися саме спекуляції, а тому потрібно ігнорувати «оскаженілий натовп» і всі його бажання.

Рокфеллер не забарився застосувати свої погляди на практиці. Коли юнаку виповнилося 25, група інвесторів згодилася вкласти близько півмільйона доларів у його справу, якщо він знайде перспективні нафтові свердловини. Сповнений вдячності за такий шанс, Рокфеллер вирушив у поїздку по нафтових родовищах неподалік міста. Через кілька днів він

повернувся до Клівленда з порожніми руками, так і не витративши й долара з інвестованих грошей, чим шокував своїх спонсорів. На думку майбутнього нафтового магната, пропозиція інвесторів була не на часі, хоч як хапалася за неї решта ринку. Тож він повернув гроші, відклавши буріння свердловин на майбутні часи.

Надзвичайна самоорганізація й об'єктивність давали Рокфеллеру змогу перетворювати перешкоду за перешкодою на успіх навіть у часи Громадянської війни та під час криз 1873-го, 1907-го і 1929-го років. Сам він висловився про це так: «Я вмів бачити можливість у кожній катастрофі». Від себе додам: «Він мав силу протистояти спокусам і захвату попри їхню привабливість, незважаючи на обставини».

За двадцять років першої кризи Рокфеллер монополізував 90 % нафтового ринку. Заздрісні суперники кудись зникли. Нервові колеги продали свої акції та відійшли від справ. Слабкодухі скептики замовкли.

Що масштабнішим був хаос, то спокійнішим ставав Рокфеллер, а тим паче тоді, коли довкола всі бігали в паніці чи кипіли від злості. Він зміг нажити статків під час коливання ринку, адже бачив те, що упускали всі інші. Цей принцип дуже добре продемонстровано у відомій цитаті Воррена Баффетта: «Бійтеся жадібності інших і будьте жадібними, коли інші бояться». Рокфеллер, як і всі великі інвестори, міг устояти перед поривами серця й віддати перевагу холоднокривному, логічному мисленню.

Один критик, якого жахав масштаб імперії Рокфеллера, описав трест «Стендад ойл» (Standard Oil) як «містичну й невловиму істоту», здатну набувати нової форми при кожній спробі конкурентів чи держави знищити її. Він хотів видати це за критику, але насправді описав сутність характеру Рокфеллера: невтомний, гнучкий, спокійний, кмітливий. Його не змогли вивести з рівноваги ані економічна криза, ані заманлива перспектива примарних надій, ані агресивні конкуренти, ані федеральні прокурори (для них Рокфеллер був горезвісним свідком, який блискуче проходив перехресні допити, бо ніколи не ловився на гачок, ніколи не захищав себе й ніколи не засмучувався).

Це вроджений талант? Аж ніяк. Набутий. Усю цю науку Рокфеллер пізнав на практиці, і почалося це пізнання з кризи 1857 року, яку майбутній магнат назвав «школою скрути і стресу».

Рокфеллеру належать влучні слова: «Якими ж щасливими є молоді люди, які мусять боротися за підвалини свого успіху. Я ніколи не припиню дякувати за свої три з половиною роки навчання й труднощів». Певна річ, не лише Рокфеллер переживав цей ризиковий період — він пліч-о-пліч з іншими пройшов школу скрутних часів. Однак лише кілька людей

чинили, як і він, правильно. Зовсім не всі вміли побачити можливість у перепонах і зрозуміти, що їх спіткало не безвихідне лихо, а справжній дарунок — шанс *винести урок* з рідкісної події в історії економіки.

Ви не раз зіштовхнетеся з життєвими перешкодами, справедливими й несправедливими. З часом ви зрозумієте, що важлива не сутність цих перешкод, а те, як ми їх сприймаємо, і те, чи не втрачаємо самовладання. Ви зрозумієте, що це сприйняття стане запорукою успіху в подоланні перепон і, можливо, навіть у процвітанні завдяки їм.

Там, де один бачить кризу, інший бачить можливість. Там, де один засліплений успіхом, інший бачить реальність крізь призму нещадної об'єктивності. Там, де один втрачає контроль над емоціями, інший зберігає спокій. Розпач, відчай, страх, безсилля — усе це функції нашого сприйняття. Зрозумійте: ніщо не змушує нас відчувати їх — ми *самі підкоряємося* цим почуттям. Або, як Рокфеллер, не підкоряємося.

Саме через різницю в тому, як він сприймав своє оточення і як це зазвичай робить решта людей, Рокфеллер досягнув майже нереального успіху. Його обачна впевненість у собі стала неймовірним виявом сили. Він сприймав усе, що люди вважають скрутою, не як об'єкт страху й жалю, а як можливість, що реалізується через раціональну й обережну поведінку.

Рокфеллер — це більше, ніж просто аналогія.

Ми живемо в друге «золотене століття»³. Менше як за десять років ми пережили дві великі економічні кризи, бачили знищені галузі й зруйновані життя. Кричуща несправедливість. Фінансовий спад, громадські заворушення, негаразди. Люди налякані й збентежені, злі та розчаровані. Вони виходять на демонстрації й гуртуються в інтернет-спільнотах. І правильно роблять, чи не так?

Не обов'язково.

Зовнішність завжди оманлива. Важливий зміст, те, що всередині.

Можна навчитися сприймати світ по-іншому, бачити крізь ілюзії, що керують вірою й страхами натовпу. Можна навчитися сприймати проблеми зовсім не як проблеми. Можна навчитися концентруватися на справжній сутності речей.

Ми часто реагуємо надто емоційно, засмучуємося і втрачаємо ясний погляд на ситуацію. Погані справи обертаються на *дуже* погані справи. Непотрібні почуття захоплюють наш розум — храм логіки, дії та волі — і збивають стрілки нашого компаса.

Наш мозок формувався в середовищі, відмінному від теперішнього. У результаті всі ми тягнемо за собою непотрібний біологічний багаж. Люди запрограмовані помічати неіснуючі загрози — згадайте той холодний піт

на обличчі, коли думаєте про нестачу грошей, або реакцію «бийся чи тікай», коли на вас волає начальник. Тут немає жодної життєвої загрози — лише невиразна перспектива колись недоїсти чи накричати у відповідь, — але іноді такі ситуації здаються катастрофою.

Реакцією на цю ситуацію (чи будь-яку іншу ситуацію взагалі) можливо керувати. Звісно, можна сліпо підкоритися первісним почуттям, діяти імпульсивно, а можна усвідомити й зрозуміти їхню природу та відфільтрувати. Наука сприйняття допомагає чітко побачити переваги й окреслити правильний курс дій у будь-якій ситуації — без згубної паніки чи страху.

Рокфеллер прекрасно розумів це, а тому скинув із себе кайдани хибного руйнівного сприйняття. Він відточував навичку контролювати, розуміти й скеровувати життєві сигнали. Це ніби стало його суперсилою. Більшість людей не можуть розкрити в собі цей талант і стають заручниками поривів та інстинктів, над якими навіть не замислюються.

Усі ми здатні подивитися на катастрофу раціонально. Або, як Рокфеллер, побачити в кожній катастрофі можливість і перетворити скрутне становище на життєвий урок, нові навички чи статок. Під правильним кутом зору все навколо — від економічної кризи до особистої трагедії — стає шансом просунутися ще далі. Навіть якщо ми цього не очікуємо.

Тримайте в голові кілька настанов, коли стикаєтеся зі, здавалося б, нездоланною перепорою. Спробуйте:

- бути об'єктивним;
- контролювати емоції й тримати рівновагу;
- шукати в ситуації позитивні аспекти;
- вгамувати нерви;
- ігнорувати те, що хвилює або стримує інших;
- планувати майбутнє;
- триматися в теперішньому;
- зосередити увагу на тому, чим можна керувати.

Ось як можна побачити можливість у перешкоді. Нічого не відбувається саме по собі. Це прогрес, який починається з вашої самоорганізації та логіки.

Ця логіка доступна кожному з нас — потрібно лише розкрити її.

3 Золотене століття піднесення економіки США — історично короткий період піднесення економіки США у 1865–1893 роках, котрий закінчився економічною депресією (прим. пер).

УСВІДОМТЕ СВОЮ СИЛУ

Виріши бути неушкодженим — і ти не відчуєш шкоди.

А якщо ти не відчуваєш шкоди, ніхто не зможе її завдати.

Марк Аврелій

Усередині шістдесятих Рубін «Ураган» Картер, головний претендент на титул у середній вазі, на піку своєї боксерської кар'єри був хибно звинувачений у жахливому злочині — потрійному вбивстві. Йому винесли упереджений, хибний вирок: три довічних ув'язнення.

Жахливе падіння з висоти успіху й слави. Картер з'явився у в'язниці в розкішному дизайнерському костюмі, з каблучкою за 5000 доларів і золотим годинником на руці. На порозі до камери ув'язнення він попросив покликати когось з керівництва.

Дивлячись просто в очі наглядачу, Картер повідомив йому й охоронцям, що не покине те останнє, що тримає під контролем: себе. У славетній заяві він ясно дав усім зрозуміти: «Я знаю, що ви не в змозі нічого зробити з несправедливістю, через яку я опинився тут, тому я залишусь у в'язниці, поки не буду виправданий. Але в жодному разі й за жодних обставин не ставтеся до мене, як до ув'язненого, адже я не є і ніколи не буду *безсилим*».

Замість того, щоб зламатися, — а це зробила би більшість людей у такому малоприємному становищі, — Картер відмовився полишати свободи, що за правом належали йому: його ставлення, переконання, вибір. Картера посадили до в'язниці. Тримали в одиночній камері кілька тижнів поспіль. Однак він був певен того, що в нього досі є вибір. Вибір, якого, на відміну від фізичної свободи, не можна позбавити.

Чи відчував він злість? Безперечно. Він не тямив себе з люті. Але зрозумівши, що гнів не є конструктивним, Картер відмовився від цієї емоції. Він відмовився ламатися, принижуватися, впадати у відчай. Він не носив тюремної форми, не вживав тюремної їжі, не приймав відвідувачів, не ходив на слухання з умовно-дострокового звільнення, не працював у магазинчику задля зменшення терміну. І не давав себе торкатися. Ніхто не міг підняти на нього руки, поки він сам не виявляв бажання битися.

Усе це мало певну мету: кожную часточку енергії він присвятив судовій справі. Кожну хвилину він витрачав на читання: брав до рук книжки

з права, філософії, історії. Його життя не було зруйноване — його лише відправили до місця, на яке він не заслуговував, однак він не мав наміру затримуватися тут надовго. Увесь можливий час він з користю витрачав на навчання й читання книжок. Він хотів вийти з в'язниці не просто вільним і невинуватим, а кращим і досконалішим.

На оскарження вердикту пішло аж дев'ятнадцять років і два судових процеси, та коли Картер вийшов із в'язниці, він просто відновив своє розмірене життя. Він не зробив жодного позову для відшкодування. Він навіть не вимагав офіційних вибачень від суду. Адже якби він висунув ці вимоги, це означало б, що вони змогли забрати в Картера щось таке, чим він володів. А цього ніколи не було, навіть тоді, коли він сидів у найтемнішій одиночній камері. Він зробив свій вибір: «Вони не зможуть мені зашкодити. Я не хотів цього, однак лише я вирішую, як те, що сталося, впливатиме на мене. *Ніхто більше не має такого права*».

Ми самі вирішуємо, як повернути ту чи іншу ситуацію. Ми самі вирішуємо, зламатися чи чинити опір. Ми самі вирішуємо, погоджуватися чи відмовлятися. Ніхто не змусить нас здатися або вірити в хибні речі (наприклад, у те, що ситуація абсолютно безнадійна). У нас є повний контроль над власним сприйняттям.

Нас можуть кинути до в'язниці, затаврувати, позбавити майна, але ніхто не може контролювати наші думки, переконання, *реакцію*.

Це означає, що ми ніколи не будемо абсолютно безпорадними.

Навіть у в'язниці, коли ми позбавлені майже всього, з нами залишається внутрішня свобода. З нами завжди залишається розум (а якщо пощастило, то і книги) і час. Багато часу! У Картера сил було небагато, але він розумів, що це не синонім до слова «безсилий». Багато видатних особистостей, від Нельсона Мандели й до Малкольма Ікс, змогли досягнути цю докорінну різницю. Вони перетворили в'язницю на майстерню, де змінили себе, а потім на школу, де змінювали інших. Якщо навіть несправедливе ув'язнення можна виправдати, та навіть отримати з цього вигоду, то для нас майже всі перешкоди містять потенційну користь. Якщо подивитися на все незамиленим поглядом, то можна побачити загальну картину.

Згадайте: жодна ситуація сама по собі не може бути доброю чи поганою. Ми, як і всі люди, самі судимо про неї залежно від нашого сприйняття.

Для когось ця ситуація здаватиметься поганою. Для іншого ж — привабливою.

«Ніщо не буває добрим чи поганим — таким його робить наше мислення», — зауважував Шекспір.

Лора Інглз-Вайлдер, авторка серії книжок для дітей «Будиночок

у преріях», жила ідеєю, висловленою в самій назві. На шляху реалізації свого задуму вона сміливо зустрічала перешкоди, які передусім виявлялися в жорстких і небажаних обставинах (твердий, непридатний ґрунт, індіанська територія, прерії Канзасу й сира глухомань Флориди). Проте Лора не була ані змученою, ані розбитою — усе це вона сприймала як своєрідну пригоду, адже їй трапився шанс створити щось нове й зберегти веселий дух першопрохідців, ким, власне, і стали вона та її чоловік.

Це зовсім не означає, що вона дивилася на світ крізь примарні рожеві окуляри. Вона зробила свій вибір: бачити в кожній ситуації перспективу, підтримуючи це плідною працею та бадьорим духом. Більшість обирає протилежне. Ми стикаємося з набагато менш страшними речами, однак негайно заявляємо, що вже зазнали поразки.

Ось як перешкоди стають перешкодами.

Простіше кажучи, наше сприйняття подій бере участь у творенні й руйнуванні кожної перепони.

Не існує хорошого чи поганого — є лише сприйняття. Є лише подія й історія, яку ми вигадуємо для трактування цієї події.

Усе змінює думка, еге ж?

Працівник у вашій компанії робить необачну помилку, яка варта бізнесу. Можливо, на запобігання таким прикрим помилкам ви витратили купу часу й сил. Однак подивіться на це по-іншому: можливо, саме це ви й шукали? Виявлення прогалин у захисті й урок, який можна отримати лише на власному досвіді. *Помилка стає навчанням.*

Ситуація та сама: хтось напартачив. Однак оцінка й результат зовсім різні. Один підхід приносить вам користь, інший — лише гнів і страх.

Навіть якщо мозок підказує вам, що ситуація жахлива, згубна, незапланована чи просто небажана, це не означає, що треба з цим погодитися. Від того, що люди кажуть, як це безнадійно, бездумно й безперспективно, воно таким не стане. Ми самі вигадуємо для себе історію або не вигадуємо нічого взагалі.

Це і є сила сприйняття. Доречна для будь-якої події. Непереборна. Знищити її можете *лише ви*.

Тож зробіть правильний вибір.

ВГАМУЙТЕ НЕРВИ

Людина часто потребує не сміливості, а контролю над нервами, холонокровності.
А цього можна досягти лише на практиці.

Теодор Рузвельт

Улісс Грант якось погодився на фотосесію у відомого воєнного фотографа Метью Бреді. У студії було темно, і Бреді відправив асистента відчинити вікно в даху, щоб впустити трохи світла. Проте раптом асистент послизнувся й розбив віконне скло. Усі з жахом спостерігали за тим, як гострі, мов леза, уламки сипалися просто на Гранта. Кожен шматок міг відібрати його життя. Коли останній уламок упав на підлогу, Бреді перелякано звів очі на Гранта. Той не зрушив з місця. Жодної подряпини на тілі. Грант підняв голову й глянув на діру в стелі, а потім знову подивився в камеру так, наче нічого не трапилось.

Під час Оверлендської кампанії Грант оглядав поле бою в бінокль, аж раптом біля нього вибухнув ворожий снаряд і вбив коня, який стояв поряд. Але погляд Гранта все одно був спокійно спрямований у бінокль. Жодного поруху очей.

Ще один випадок трапився в портовому місті Сіті Поінт, де розташована штаб-квартира Союзу, біля Річмонда. Військові розвантажували пароплав, коли він несподівано вибухнув. Усі кинулися на землю, окрім Гранта, який рвонув до місця вибуху крізь уламки, снаряди й мертві тіла.

Цей чоловік умів тримати себе в руках. Цей чоловік мав відповідальну місію і міг пройти крізь пекло, аби її виконати. Залізні нерви.

Але повернімося до нас...

Залізом тут поки що і не пахне.

Достобіса конкурентів у бізнесі. Несподівані проблеми як сніг на голову. Звільнення найкращих підлеглих. Падіння комп'ютерної мережі. Вихід із зони комфорту. Керівник, який перевантажує роботою. На нас навалюється все й одразу тоді, коли ми, здається, уже не витримуємо. Що ж робити? Вирішити проблеми? Проігнорувати? Подвоїти зусилля й концентрацію? Сховатися? Позбутися «поганих» відчуттів?

Усі ці проблеми виникають мимоволі. Пам'ятайте: у світі завжди є люди, які хочуть вас дістати. Залякати. Забити. Змусити вас прийняти рішення до того, як на руках будуть усі факти. Вони хочуть, щоб ви грали за їхніми правилами. Тож запитання лише одне: ви справді це дозволите?

Коли ми ставимо перед собою високу мету, тиск і стрес ідуть

у комплекті. Проблеми завжди будуть захоплювати зненацька, вони будуть погрожувати чи лякати. Сюрпризи (загалом неприємні) нам гарантовані. І завжди є ризик не витримати.

У таких випадках талант — не найголовніший критерій. Головними тут виступають такт і врівноваженість — саме вони дають змогу розвинути будь-яку іншу потрібну навичку. Ми мусимо володіти, як колись сказав Вольтер про військовий успіх першого герцога Мальборо, «розміреною сміливістю серед метушні й спокоєм душі в небезпеці; англійці називають це “холоднокровністю”».

Незалежно від рівня загрози, стрес ставить нас у потенційну залежність від первинних, похлихливих, інстинктивних реакцій.

Навіть не припускайте, що такт, урівноваженість і спокій пасують лише якомусь аристократові. Врешті-решт, сильні нерви — це заслуга непокори й контролю.

Скажіть собі: *«Я не буду цього визнавати. Мене не залякати. Я не піддамся спокусі визнати поразку»*.

Залізні нерви можна проявити і в силі прийняття: *«Тепер усе на мені. Я не можу собі дозволити ховатися від проблем чи постійно сумніватися у прийнятих рішеннях. Я дуже зайнятий. Стільки людей на мене покладаються»*.

Непокора й прийняття йдуть пліч-о-пліч. Завжди можна завдати контрудару, завжди є вихід, тому не варто хвилюватися без причини. Ніхто не казав, що буде легко, і, ясна річ, на карту поставлено багато. Проте завжди існує обхідний шлях для тих, хто готовий його прийняти. Ось що нам треба зробити. Хай це буде складно і навіть страшно.

Але ми до цього готові. Ми зібрані, серйозно налаштовані й не збираємося перелякано тікати.

Готуйтеся до реальних перешкод і гамуйте нерви — так ви зможете показати себе в найкращому світлі. Загартовуйте себе. Долайте погане і не здавайтеся. Ідіть чітко вперед, наче нічого й не сталося.

Думки матеріальні. Якщо ваші нерви витримали удар, то нічого й не сталося — сприйняття запевнить вас, що не було чогось особливого.

ТРИМАЙТЕ ЕМОЦІЇ ПІД КОНТРОЛЕМ

Хочеш керувати імперією? Спочатку навчися керувати собою.

Публій Сір

Коли Америка відправляла першу людину в Космос, найбільше уваги в її підготовці фахівці приділяли виробленню однієї навички: не панікувати.

Коли люди панікують, вони роблять помилки. Вони відкидають будь-які системи. Нехтують порядком, ігнорують правила. Відхиляються від плану. Втрачають відчуття реальності та ясності думки. Вони просто реагують. Реагують не логічно, а хімічно — на рівні гормонів виживання, що циркулюють у наших артеріях.

Ласкаво просимо до кореня абсолютної більшості проблем на планеті. Усе розписано до дрібниць, але — бац! — щось пішло не за планом, і наша перша реакція — старий добрий емоційний зрив. Деякі навіть починають бити тривогу. Звісно, це легше, ніж подивитися в очі проблемі.

На відстані 250 кілометрів від Землі, у космічному кораблі розміром з авто, паніка означає смерть. Самогубство.

Щоб її подолати, потрібні тренування. А це зовсім не просто.

Перед першим запуском НАСА відтворювала для астронавтів доленосний день знову й знову, крок за кроком, сотні разів — від сніданку перед польотом до прибуття на аеродром. Поступово астронавтів ознайомлювали з кожним знаком і звуком, що супроводжуватимуть їх на кораблі. Цю процедуру прокручували так багато разів, що дотримуватися її стало не складніше, ніж дихати. Астронавти були в повній готовності. Жодних сумнівів. Готовність вирішити будь-яку проблему. Ніщо не стримувало їх від польоту, крім безпосереднього старту корабля.

Контроль знищує сумніви й страх. А тренування — це і є контроль. Випускний клапан. Якщо у вас достатньо витримки, то ви зможете повністю адаптуватися до повсякденних, навіть вроджених страхів, які повсякчас виникають через невігластво. На щастя, необізнаність ліквідувати просто (але, знову ж таки, нелегко). Так ми підвищимо нашу стійкість до стресу й сумнівів.

Джон Гленн, перший американський астронавт на орбіті Землі, провів майже день у Космосі, тримаючи пульс нижче за сто ударів на хвилину. Ця людина не лише контролювала корабель — вона контролювала свої

емоції. За словами Тома Вульфа, це була людина, яка культивувала «правильні речі».

Проте варто вам посваритися з клієнтом чи незнайомцем на вулиці — і ваше серце вже вистрибує з грудей. Або ж вам доручили поспілкуватися з натовпом — і ваша душа вже у п'ятах.

Час усвідомити: потурання внутрішнім покликам — це розкіш.

У Космосі від уміння контролювати емоції залежить людське життя. Натиснути не ту кнопку, неправильно прочитати написи на панелі інструментів, зарано увімкнути пристрій — усе це було неприпустимим під час виконання програми «Аполлон». Наслідки були б катастрофічними.

Тож перед астронавтами стояло запитання не «Наскільки ти досвідчений пілот?», а «Чи можеш ти зберігати спокій? Чи зможеш перебороти панічний напад і зосередити увагу на тому, що все ще можна змінити? Чи зможеш ти сконцентруватися на самому завданні?».

На Землі усе так само. Перешкоди пробуджують емоції, але єдиний спосіб упоратися чи обійти їх — тримати себе в руках. Треба зберігати холонокровність у будь-якій ситуації — байдуже, наскільки мінливий світ навколо вас.

Давні греки називали це «апатією».

Щось на зразок помірної незворушності, яка народжується з відсутності ірраціональних чи надмірних емоцій. Не втрата всіх почуттів — лише шкідливих і марних. Не впускайте в серце негатив, навіть не думайте про це. Скажіть: «Ні, дякую. Паніка не для мене». Свобода від обурення й тривоги — виробіть у собі цю навичку, щоб спрямувати енергію лише на вирішення проблем, а не реакцію на них. Терміновий лист від боса. Покидьок у барі. Дзвінок з банку — припинили фінансування. Стук у двері — трапився нещасний випадок...

Гевін де Беккер у книзі «Дар страху» писав: «Коли хвилюєшся, запитай себе: “Чого я зараз не бачу? Що випускаю з поля зору через самоаналіз чи настороженість?”». Або ж так: «Чи відкривають негативні емоції переді мною більше можливостей?».

Іноді так. Але в цьому конкретному випадку?

Певно, що ні.

Тоді йдемо далі.

Якщо емоції не змінюють обставин чи власне ситуації, то вони марні. Або ж навіть шкідливі.

Але я емоційна людина.

Так, але ніхто не казав про абсолютну відмову від почуттів. Ніхто не казав, що ви не можете поплакати. Забудьте про «мужність». Якщо вам

треба випустити пар — будь ласка. Справжня сила — у *контролі*, або, словами Нассіма Талеба, у *приборканні* своїх емоцій, не вдаючи їхню відсутність.

Тож, будь ласка, відчувайте. Але не брешіть собі, плутаючи емоції через проблему й емоції під час її вирішення. Адже ці почуття так само різні, як сон і робота.

Частіше нагадуйте собі: «Я все контролюю — не емоції. Я розумію, що відбувається насправді. Я не підпущу до себе хвилювання чи розпач».

Ми перемагаємо емоції логікою — принаймні так має бути. Логіка — це запитання й відповіді. З їхньою допомогою ми дістанемося кореня проблеми (а його знищити легше, ніж саму проблему).

— Ми втратили гроші.

— А хіба втрати — це не звичайна практика для бізнесу?

— Так.

— Ваші втрати катастрофічні?

— Не дуже.

— Тож вони вже не цілком неочікувані, так? Чому ж усе так погано? Чому ви так побиваєтеся над тим, що закономірно трапляється час від часу?

— Ну... е-е-е... ми...

Я певен, що ви втрапляли й у гірші халепи. Чи не краще було б додати трохи винахідливості, а не гніву?

Спробуйте відтворити такий діалог самі із собою — і побачите, як вас стримують надмірні емоції. Повірте, вони не триватимуть довго.

Зрештою, ще ніхто не помирав від таких проблем.

Можливо, варто повторювати таку мантру щоразу, як підступає тривога: «Від цього ще ніхто не помирав. Від цього ще ніхто не помирав. Від цього ще ніхто не помирав...».

Або спробуйте питання Марка:

Чи утримує вас ситуація від дій, сповнених справедливості, щедрості, самоконтролю, логіки, спокою, розсудливості, чесності, скромності, прямої?

Ні.

Тоді за роботу!

Підсвідомо треба постійно ставити собі питання: «Чи варто через це хвилюватися?».

І відповідь на нього має нічим не відрізнятися від відповіді космонавтів, солдатів, лікарів і решти професіоналів: «Ні, я підготовлений до цієї

ситуації і можу тримати себе під контролем. Ні, я прекрасно усвідомлюю, що емоції не додають жодної конструктивності».

БУДЬТЕ ОБ'ЄКТИВНИМИ

Не дайте силі враження збити вас з ніг з першого удару. Просто скажіть: «Почекай-но, дай мені час роздивитися, хто ти є і що собою являєш. Дай мені шанс тебе перевірити».

Епікет

Насправді фраза: «Це сталося і це погано», — складається з двох вражень. Перше — «це сталося». Воно об'єктивне. Друге — «це погано». Воно суб'єктивне.

Міямото Мусасі, самурай і найвправніший фехтувальник шістнадцятого століття, перемагав численних заляканих супротивників подеколи навіть без зброї. У своїй «Книзі п'яти кілець» від окреслив різницю між спогляданням і відчуттям: око, що відчуває, слабке; око, що споглядає, сильне.

Мусасі розумів, що споглядання показує реальність, а відчуття — щось понад реальністю.

Око, що споглядає, бачить події без відволікання, перебільшення й омани.

Око, що відчуває, бачить «непереборні перешкоди», «великі перепони» й «проблеми», які згодом переносять на боротьбу. Перший погляд корисний, другий — ні.

Якщо перефразувати Ніцше, то іноді поверхове сприйняття — найглибший підхід до справи.

Чи часто проблеми в житті виникають через наші судження про речі, яких ми не контролюємо? Чи часто ми питаємо себе: «А якби все було по-іншому?». Чи часто ми бачимо не справжній стан речей, а ймовірний? Домислюємо ситуацію самі?

Стримуйте себе, вгамуйте емоції — і тоді ви зможете побачити речі такими, які вони є. Ваше око має споглядати.

Відчуття — це проблема. Вони забивають голову зайвою «інформацією», коли нам якраз треба зосередитися на реальності, що розгортається перед очима: удар меча, важливі переговори, унікальна можливість, осяяння тощо.

Усе тваринне в нашому мозку намагається скоротити час переходу від враження до відчуття. Думай, відчувай, дій — усе це з проміжком в мілісекунду.

Мозок оленя підказує йому тікати від небезпеки. І він тікає. Інколи просто під колеса вантажівки.

Поставте цей імпульс під сумнів. Не погоджуйтеся. Відкиньте інстинкти: вивчіть загрозу до того, як тікати.

Звісно, це потребує внутрішньої міцності. Коли ми прагнемо бути фізично сильними, ми тренуємо м'язи. А м'язи тренуються напругою, вправами й статичністю.

Ось чому Мусасі й більшість учителів бойових мистецтв приділяють психологічній підготовці не менше часу, ніж фізичній. Обидва аспекти вкрай важливі й обидва потребують однаково інтенсивних тренувань.

У працях стоїків знаходимо таку вправу, у якій влучно описано так звані презирливі вирази. Стоїки використовують презирство як спосіб побачити голу правду й «відкинути легенди, якими вона поросла».

Епіктет радив студентам у момент, коли вони цитують видатного філософа, уявляти його під час статевого акту. Це дуже весело — спробуйте застосувати цей прийом, коли хтось залякує вас чи позбавляє впевненості. Уявіть, як він стогне, охкає й незграбно поводить себе — власне, так само, як і решта людей у світі.

Марк Аврелій практикував подібну вправу: він описував розкішні чи коштовні речі без будь-яких евфемізмів. «Смажене м'ясо» перетворювалося на «мертву тварину», а «витримане вино» — на «старий виноград, що збродив». Його метою було побачити речі такими, якими вони є, без прикрас. І ми можемо застосувати це до будь-якої перепони.

То що ж насправді являє собою підвищення на роботі, якого ви так прагнете? Поставте на місце критиків і скептиків, які занижують вашу самооцінку. Краще бачити речі такими, якими вони є, а не такими, якими ми їх додумали.

Об'єктивність полягає у видаленні з рівняння «я» — суб'єктивної частини. Замисліться-но, як ми даємо поради іншим. Їхні проблеми здаються невагомими, а рішення — очевидними. У рівнянні є одна складова, присутня в ситуації з нашими перешкодами, і вона дивним чином зникає, коли ми бачимо проблеми інших, — суб'єктивність. Чомусь з іншими людьми ми стаємо об'єктивними.

Ми без питань приймаємо ситуацію за чисту монету й одразу ж кидаємося допомагати в її вирішенні. Егоїстично — і по-дурному — ми забуваємо про жалість, цькування й скарги на життя.

Уявіть, що ваша проблема трапилася не з вами. Наче вона зовсім нічого не важить. Наскільки легше стало усвідомлювати свої дії? Наскільки швидше можна оцінити сценарій відсторонено? Тепер ви можете його переписати. Сприйняти холоднокровно.

Подумайте про всі способи розв'язання вашої проблеми. Ні, *справді*

подумайте. Замініть співчуття ясністю — для співчуття у вас ще буде час. Це вправа, а тому її варто повторювати. Більше підходів — ліпший результат. Що краще ви натренуєтеся бачити реальний стан речей, то більша ймовірність, що сприйняття буде працювати *на*, а не *проти* вас.

ЗМІНІТЬ РАКУРС

Людина не просто існує — вона постійно вирішує, яким буде її існування, ким стане в наступну секунду. Кожна людина має свободу змінитися в будь-який момент.

Віктор Франкл

Якось афінський полководець Перикл відплив у морський похід у розпалі Пелопоннеської війни. Раптом сонце затьмарилося, і весь флот зі 150 кораблів поглинула темрява.

Від несподіванки налякані воїни підняли паніку. Але, на відміну від них, Перикл залишався незворушним. Він підійшов до керманича, зняв із себе накидку й закрутив її навколо його голови. Зробивши це, Перикл спитав, чи лякає керманича те, що він зараз бачить.

Звісно ж, керманича це не лякало.

Перикл відповів: «То що ж змінюється, якщо причина темряви інша?».

Греки були розумними. Ці відомі слова не лише розкривають філософію стоїцизму, а й містять засади когнітивної психології. *Ракурс — наше все.*

Варто розкласти щось по полицках чи подивитися на це під іншим кутом — і воно втрачає свою силу.

Страх послаблює, відволікає, стомлює. Зазвичай він нерациональний. Усвідомлюючи це, Перикл зміг перебороти його силою ракурсу.

Греки знали, що, на нашу біду, ми часто віддаємо перевагу поясненню складного, а не простого. Що ми жахаємося перепон, бо дивимося на них під неправильним кутом. Що елементарна зміна ракурсу може сильно вплинути на реакцію. Перикл довів, що наше завдання — не ігнорувати страх, а пояснити його. Коли жах знову охопить вас, візьміть його й розкладіть по полицках.

Ми самі обираємо, як дивитися на світ. У нас є змога додати ракурс до рівняння. Ми не здатні змінити самі перешкоди — ця частина рівняння фіксована, — але сила ракурсу може вплинути на зовнішній вигляд проблем. Наш підхід, точка зору, контекст ситуації й те, як ми її малюємо у себе в голові, визначають складність барикади.

Ставити «Я» на перше місце чи ні — вибір за вами. (*Я ненавиджу виступати на сцені. Я провалився. Я боюся цього.*) Але так ви додаєте до рівняння новий елемент — «ви і перешкода», а не просто «перешкода» сама по собі. Через неправильний ракурс нас поглинає й переповнює те, що насправді не варте уваги. Тоді навіть ми самі йдемо до цього?

Правильна перспектива — погляд на світ — дивовижно зменшує

масштаб перешкод і негараздів.

Ми чомусь ніколи не бачимо цілісної картини. Самі себе підштовхуємо до зірваних контрактів і пропущених зустрічей. Якщо дивитися на це окремо, то все кепсько — адже ми щойно втратили таку можливість!

Але ми дещо забуваємо. За словами невтомного підприємця-мільярдера Річарда Бренсона, «бізнесові можливості — наче автобуси: пропустив один — незабаром під'їде інший». Одна зустріч — ніщо, порівняно з життям, сповненим зустрічей. Один контракт — це лише один контракт. І, може, вам навіть пощастило ухилитися від кулі. А раптом наступна можливість буде кращою?

Наш світогляд змінює погляд на ці речі. Чи справді та позиція, з якої ми дивимося на світ, відкриває перед нами перспективи? А може, вона лише стоїть на заваді? Ось у чому питання.

Нам під силу звужувати й розширювати кут зору як завгодно, аби він видавався комфортним для поточного завдання. Уявляйте це як вибіркове редагування — не для того, щоб обманювати інших, а щоб переорієнтувати себе.

І це справді працює. Маленькі хитрощі можуть вирішити те, що колись здавалося неможливим. Раніше ми почувалися слабкими — тепер ми сильні. Ракурс відкриває для нас важелі, про існування яких ми навіть не здогадувалися.

Ракурс нерозривно пов'язаний із перспективою, яка має два значення:

1. Ширша картина світу, а не лише те, що зараз перед очима.
2. Індивідуальний та унікальний погляд на світ, спосіб інтерпретації подій.

Обидва тлумачення перспективи вкрай важливі, бо в обох випадках вона може змінити ситуацію, що раніше здавалася загрозливою чи неможливою для подолання.

Джордж Клуні у свої перші роки в Голлівуді отримував відмову за відмовою. Він хотів сподобатися продюсерам і режисерам, тому невдачі глибоко ранили його. Клуні звинувачував усю кінематографічну систему в сліпоті, яка не давала змоги розгледіти його таланту.

Напевно, вам знайома така перспектива — вона вмикається, коли ми проходимо співбесіди, заманюємо клієнтів чи фліртуємо в кав'ярні. Ми підсвідомо підкорюємося, словами письменника й підприємця Сета Годіна, «тиранії бути обраним».

У житті Клуні все змінилося, коли він подивився на ситуацію з іншого ракурсу. Він зрозумів: кастинг — це перешкода не для нього, а передусім

для продюсерів, адже саме їм *конче треба* знайти когось на роль, і вони щоразу сподіваються, що наступний кандидат буде *саме тим*. Кастинг — це спосіб вирішити їхні проблеми, а не його.

З точки зору Клуні, він і був цим рішенням. Джордж не збирався благодіяти на колінах. Він був відповіддю на їхні молитви, а не навпаки. У наступних кастингах Клуні став приділяти увагу не лише винятковим акторським здібностям. Він намагався зрозуміти, що саме продюсери шукали в акторах на конкретну роль, і виявляв ці якості на кастингу, репетиціях, зйомках і під час рекламних турів.

Різниця між правильною й хибною перспективою просто колосальна.

Те, як ми інтерпретуємо події, закладає основу для майбутньої реакції на перешкоди.

Куди голова — туди й тіло. Сприйняття передуює дії. За правильним ракурсом слідує правильні вчинки.

УСЕ ЗАЛЕЖИТЬ ВІД ВАС?

Моє найперше завдання — поділяти речі на дві категорії: зовнішні обставини, яких я не можу контролювати, і життєві рішення, які повністю під моїм контролем. Де ж тоді хороше й погане? У мені, у моїх рішеннях.

Епіктет

Томмі Джон, один з найкмітливіших гравців бейсболу, зіграв 26 сезонів у вищій лізі. Двадцять шість! У перший рік його кар'єри в президентському кріслі сидів Кеннеді. В останній — Джордж Буш. Він грав з Міккі Ментлом і Марком Макгуаером!⁴

Майже надлюдське досягнення. Але він досяг цього, бо знову й знову, у різних формах і варіаціях, ставив собі та іншим те саме запитання: «Чи є в мене шанс? Чи є в мене надія? Чи зможу я зробити це?».

Він хотів почути лише одне: «Так». І байдуже, яким незначним чи примарним був шанс на справдження цього слова. Якщо цей шанс таки був, Томмі хапав його й укладав у нього всі зусилля й енергію до останньої краплі. Якщо він знав, що його спроби вплинуть на результат, то міг померти просто на полі, але шанс не змарнувати.

Першого життєвого удару Томмі Джон зазнав у середині сезону 1974-го, коли пошкодив робочу руку, порвавши зв'язки ліктьового суглоба. Перший випадок в історії бейсболу й спорту загалом, коли пітчер⁵ розірвав усі зв'язки. Лікарі дали цьому назву «мертва рука». Кінець гри.

Але Джон відмовився це прийняти. Чи було хоч щось, що могло повернути його на поле? Було. Лікарі запропонували експериментальну операцію, під час якої планували замінити пошкоджені зв'язки на робочій руці сухожиллями з іншої. «Який шанс на реабілітацію після операції?» — «Один із сотні». — «А без неї?» — «Жодних шансів», — таким був вердикт лікарів.

Він міг піти зі спорту. Але ж був один шанс зі ста. За допомогою реабілітації й тренувань можливість була *майже* під його контролем. І він її спіймав. А після того виграв ще 164 гри в наступних тринадцяти сезонах. Тепер ця процедура всесвітньо відома як «операція Томмі Джона».

Менш як за десять років Джон знову зібрав у кулак ту волю й зусилля, що й під час операції, коли його маленький син випав з вікна третього поверху, проковтнув язика та ледь не помер. Навіть у хаосі відділення швидкої, коли всі лікарі були переконані у відсутності шансів, Джон пообіцяв родині: байдуже, скільки часу на це піде — один рік чи десять, —

але вони не опустять рук доти, доки не залишиться жодних варіантів.

Його син повністю одужав.

Здавалося б, кар'єра бейсболіста для Джона скінчилася в 1988-му у віці 45 років, коли «Янкіз» відправили його на пенсію після завершення сезону. Проте він відмовлявся це приймати. Томмі покликав тренера й спитав, чи міг би він приєднатися до наступних весняних тренувань у ролі запрошеного гравця. Тренер відповів, що грати в бейсбол у його віці вже не варто. Джон повторив запитання: «Скажіть чесно, якщо я буду тренуватися, у мене є шанс?». І він цей шанс отримав.

Томмі Джон першим прибув у тренувальний табір. Він займався годинами щодня, повторював кожний урок, який вивчив за чверть століття гри в бейсбол, і став повноцінною частиною команди в ролі найстаршого гравця. Він відкрив сезон і виграв, пропустивши лише два проходи з семи подач.

У все, що він міг змінити за наявності шансу, Томмі вкладав сто відсотків своїх зусиль. Він часто запевняв тренерів, що помре на полі перед тим, як піти з бейсболу. Він розумів, що завданням кожного професійного спортсмена було бачити різницю між малоймовірним і неможливим. І він бачив цю мізерну розбіжність, яка зробила його тим, ким він є.

Щоб приборкати в собі ту саму енергію, колишні наркозалежні вчать «Молитву спокою».

Боже, дай мені спокій, щоб прийняти речі, яких я не можу змінити,
Сміливість змінити речі, які ще можна змінити,
І мудрість, щоб бачити між ними різницю.

Ось як вони концентрують свої зусилля. Набагато легше боротися із залежністю, коли не намагаєшся змінити факту, що ти народився, що твої батьки були монстрами, що ти втратив усе. Цьому вже покладено край. Усе. Шанс це змінити — нуль зі ста.

Натомість зосередьте увагу на тому, що змінити можна.

В основі «Молитви спокою» лежить цитата з трактату стоїків віком понад дві тисячі років: «Ta erh' hemin, ta ouk erh' hemin». Що залежить від нас, що не залежить від нас.

То що ж залежить від нас?

Наші емоції.

Наші судження.

Наша креативність.

Наше ставлення.

Наша точка зору.

Наші бажання.
Наші рішення.
Наша рішучість.

Це, так би мовити, наше бейсбольне поле. Наша гра.

Що ж від нас не залежить?

Решта речей. Погода, економіка, обставини, емоції й судження інших, тренди, природні катастрофи тощо.

Якщо від нас і залежить поле, то ми зовсім не контролюємо правила й умови гри. Чинники, які найкращі спортсмени обертають на свою користь і з якими не сперечаються (адже в цьому немає сенсу).

Сперечатися, скаржитися або, і це навіть гірше, опускати руки — ось наш вибір. Вибір, який найчастіше не *допомагає* дістатися фінішної прямої.

Коли мова заходить про сприйняття, необхідно бачити доленосну різницю між підвладними нам речами й непідвладними. Ця відмінність поділяє людей на тих, хто здатен на великі справи, і тих, кому важко залишатися тверезим. Останні не можуть уникати не лише наркотиків чи алкоголю — вони не можуть уникати *будь-яких* залежностей.

У якомусь сенсі, найшкідливіша для нас омана — упевненість, що ми зможемо змінити речі поза нашим контролем. Спонсор відмовився фінансувати вашу компанію — ні, це від вас не залежить. А рішення вдосконалитися й вийти на новий рівень? Так, це у ваших силах. Хтось украв вашу ідею чи першим дістався відкриття? Ні. Переробити ідею, удосконалити її чи боротися за свої права? Так.

Концентрація лише на підвладних нам речах збільшує нашу силу. Однак коли кожна крапля енергії спрямована на речі поза нашою сферою впливу — ця енергія змарнована. Вона лише потурає нашим бажанням і руйнує зсередини. Стільки сил — наших, чужих — ідуть у нікуди.

Сприймати перешкоду як виклик, узяти від неї все найкраще — це також вибір. Вибір, який *залежить від нас*.

— Тренере, чи є в мене шанс?

— Та erh' hemin?

— Це залежить від мене?

⁴ Ідеться про те, що різниця між роками кар'єри цих гравців величезна, а Томмі Джону видався шанс грати з обома (прим. пер.).

⁵ У бейсболі, гравець, який подає м'яч (прим. пер.).

ЖИВІТЬ ТЕПЕРІШНІМ

Щоб не побачити цілого, дивіться впритул.

Чак Паланік

Зробіть таку ласку: перегляньте список бізнес-компаній, відкритих за часів депресій чи економічних криз.

Журнал «Форчун» (Fortune) — дев'яносто днів після обвалу ринку 1929-го.

Кур'єрська служба «Федех» (FedEx) — нафтова криза 1973-го.

Вантажна компанія «Ю-пі-ес» (UPS) — паніка 1907-го.

Компанія «Волт Дісней» (Walt Disney) — 11 місяців бездоганної роботи, на дванадцятий — обвал ринку 1929-го.

Технологічна компанія «Ейч-пі» (HP) — Велика депресія, 1935 рік.

Банківська компанія Чарльза Швоба — обвал ринку 1974–1975 років.

Нафтова корпорація «Стендад ойл» (Standard Oil) — Рокфеллер викупив у партнерів те, що згодом стало «Стендад ойл», і заснував компанію 1865-го, в останній рік Громадянської війни.

Пивоварна компанія «Кус» (Coors) — депресія 1873-го.

Торговельна компанія «Костко» (Costco) — спад наприкінці 1970-х.

Косметична компанія «Ревлон» (Revlon) — Велика депресія, 1932 рік.

Автомобільна корпорація «Дженерал моторс» (General Motors) — паніка 1907-го.

Торговельна компанія «Проктер енд Гембл» (Procter & Gamble) — паніка 1937-го.

Авіакомпанія «Юнайтед ейрлайнз» (United Airlines) — обвал ринку 1929-го.

«Майкрософт» (Microsoft) — спад у 1973–1975 роках.

Соціальна мережа «Лінкдін» (LinkedIn) — 2002 рік, крах інтернет-компаній.

Загалом ці фірми навіть гадки не мали про те, що існували в період якоїсь історично важливої кризи. Чому? Тому що їхні керівники були зайняті теперішнім і вирішували нагальні проблеми. Вони не знали, що станеться в майбутньому, — їм було відомо лише те, що відбувається *тут і зараз*. У них була улюблена робота, велика ідея, у яку вони вірили, і продукт, який хотіли продати. Вони розуміли, що треба виплачувати зарплатню.

Але ми чомусь не звикли розбиратися з проблемами в міру їх

надходження. Постійно занурюємося в кожную ситуацію: що вона «означає», «справедлива» вона чи ні, що «стоїть» за цим і що робить решта.

А потім дивуємося, чому в нас зовсім не залишилося сил на вирішення самих проблем. Ми так багато розмірковуємо над ними, що самі себе виснажуємо. Якби ми просто взялися до роботи, то проблема вже давно була б вирішена.

Наше розуміння світу бізнесу повністю змішалось з міфами й казками. Смішно те, що ми не бачимо реального стану речей через увагу до окремих постатей. Насправді половина компаній у списку «Форчун 500» (Fortune 500) була заснована за часів обвалу ринку чи економічного спаду. *Половина.*

Річ у тім, що *більшість* людей починають справу в несприятливий для цього час (хоча про це й гадки не мають) і чудово справляються. Це чесно. Це універсально для всіх. Ті, хто виживають на ринку, роблять це завдяки концентрації на теперішньому, — ось у чому секрет.

Живіть тут і зараз, а не виглядайте монстрів, які можуть і не з'явитися в майбутньому.

Бізнес має прийняти обмеження світу як належне й шукати вигоду там, де це можливо. Люди з підприємницькими здібностями схожі на тварин: їм пощастило не мати ні часу, ні можливості думати про те, як усе має бути чи як вони хочуть, щоб це було.

Для тварин усе навколо видається таким, яким є насправді. Наша проблема в тому, що ми постійно намагаємося докопатися до «справжнього значення» речей — чому вони такі, які є. Але ці «чому» нічого не важать. Емерсон висловив це влучною фразою: «Ми не можемо витратити цілий день на пояснення». Не марнуйте час на зайві речі.

Немає значення, в хороший чи поганий час ви народилися. Сприятливий ринок праці чи несприятливий. Страшна перешкода попереду чи обтяжлива. Важливо лише те, що теперішній момент відбувається *тепер*.

Наслідки перепон лише теоретичні — вони існують у минулому чи в майбутньому. Але ми живемо зараз. Що скоріше ми це усвідомимо, то легше буде подолати перешкоду.

Візьміть вашу проблему й перетворіть її на можливість зосередитися на теперішньому. Спробуйте ігнорувати ситуацію загалом і задовольняйтеся тим, що відбувається тут і зараз. Не треба уявляти майбутнє, яке відповідає вашим передбаченням — краще цих передбачень узагалі не робити. Нехай кожна нова подія буде ковтком свіжого повітря, яке начисто стирає те, що трапилося до цього, й на що інші сподіваються в майбутньому.

Ви обов'язково знайдете спосіб, який пасує вам якнайкраще. Однак є

деякі речі, що змусять жити теперішнім кожного з нас. Фізичні вправи. Відмова від девайсів. Прогулянка в парку. Медитація. Новий домашній улюбленець. Усе це постійно буде нагадувати, наскільки цінний теперішній момент.

Зрозуміло лише одне. Ви не можете просто сказати: «Ой, сьогодні починаю жити теперішнім». Над цим треба працювати. Постійно тримайте думки на припоні — не відпускайте їх у майбутнє чи в минуле. Відмовтеся від тих, що відволікають. Залиште все неважливе в спокої — байдуже, як сильно вам кортить зробити навпаки.

Значно легше це зробити, якщо сприймати самообмеження не як гру на сцені, а як редагування. Пам'ятайте, що один момент — це ще не життя. Це лише момент у вашому житті. Зосередьтеся на тому, що просто перед вами. Тут і зараз. Ігноруйте те, що воно «являє собою», «означає» або «чому трапилося саме з вами». Не варто над цим замислюватися — навколо відбувається ще стільки важливих речей.

ДУМАЙТЕ ПО-ІНШОМУ

Геніальність — це талант упроваджувати в життя те, що у вас на думці. Інших визначень цього слова не існує.

Френсіс Скотт Фіцджеральд

Стів Джобс став відомим через те, що називають «полем викривлення реальності». Частково мотиваційна тактика, частково чиста енергія й ентузіазм змусили його свідомо зневажати висловлення на зразок «це неможливо» і «нам потрібно більше часу».

Ще в ранньому віці Джобс побачив, як реальність несправедливо затискається в рамки правил і компромісів, нав'язаних людям з дитинства. Так він сформував свій енергійний погляд на можливе й неможливе. На його думку, правильними поглядами й працьовитістю з життя можна ліпити все, що заманеться.

Наприклад, у Джобса були високі очікування від дизайну нової миші для одного з перших продуктів «Епл» (Apple). Він хотів, щоб миша рухалася плавно в усіх напрямках — новаторський на той час підхід, — але один дизайнер повідомив головному інженеру, що це комерційно неможливо. За його словами, плани Джобса були нереальними. Наступного дня головний інженер дізнався, що Стів звільнив цього дизайнера, а першими словами нового працівника були: «Я можу зробити цю мишу».

Таким був погляд Джобса на реальність. Твердий. Непохитний. Самовпевнений. Не заради мрій — заради справжніх, високих цілей. Він розумів, що низька мета означає вдоволення посередніми досягненнями. А ось висока ціль, якщо все піде як належить, може створити щось неймовірне. Джобс став Наполеоном, який кричав до своїх солдат: «Не буде ніяких Альп!»⁶.

Для більшості з нас така впевненість не дається задарма. Багато людей у нашому житті пропагували необхідність бути реалістичним, консервативним або навіть гірше — не порушувати рівноваги. А це величезний недолік, зокрема коли йдеться про великі зрушення. Адже навіть якщо наші сумніви в собі виглядають реальними, вони мало стосуються можливого й неможливого.

Наше сприйняття визначає (ви навіть собі уявити не можете, наскільки), на що ми здатні й на що не здатні. Інколи воно навіть визначає саму реальність. Якщо ми віримо в перешкоди більше, ніж у мету, то що з них, урешті-решт, візьме гору?

Згадайте митців. Саме їхнє унікальне бачення розвиває мистецтво. Межа можливостей мистецтва до Караваджо й після тріумфального дебюту його похмурих шедеврів — два різних поняття. Візьміть будь-якого геніального філософа, письменника чи художника — і побачите те саме.

Ось чому не варто сліпо вірити всьому, що кажуть інші (або голос у вашій голові). Ми зрозуміємо, як помилялися, лише коли не досягнемо своєї мети.

Будьте відкритими. Ставте все під сумнів.

І хоча ми, ясна річ, не контролюємо реальність, наше сприйняття може на неї впливати.

За тиждень до поставки в магазини перших комп'ютерів Макінтош інженери повідомили Джобсу, що не вкладаються в термін. Тоді він поспіхом зібрав конференцію. Інженери вимагали ще двох додаткових тижнів, щоб привести комп'ютери до ладу. Джобс спокійно пояснив: якщо вони встигнуть за два тижні, то вистачить і одного — за такий проміжок часу ця різниця неістотна. І, що важливіше, якщо вони так плідно працювали й уже дійшли до фінального етапу, то просто не можуть не відправити комп'ютери 16 січня, як і планувалося. Інженери взяли себе в руки й уклалися в термін. Наполегливість Джобса підштовхнула їх до, як їм здавалося, неможливого.

А тепер згадаймо: як ми зазвичай укладаємося в неможливі терміни, які отримуємо від керівництва? Ми скаржимося. Ми скажемо. Ми питаємо себе: «Як вони могли? Який у цьому сенс? Вони вважають, що я робот?!». Ми шукаємо вихід і жаліємо себе.

Ясна річ, жодна з цих дій не впливає на об'єктивну реальність терміну. Але цього можна добитися, підштовхуючи себе вперед. Джобс відмовився терпіти людей, які не вірять у власні можливості — нехай його запити й були несправедливими, незручними чи вкрай амбіційними.

Його геній і дивовижна продукція, яка завжди здавалася неймовірною й трохи футуристичною, повністю втілюють цей метод. Стів Джобс штовхав себе крізь терени, у яких інші бачили лише жорсткі обмеження, і, як результат, створив щось абсолютно нове. Ніхто не вірив у те, що «Епл» випустить продукцію такого рівня. Взагалі-то, Джобса навіть викинули з власної компанії в 1985 році, бо члени правління вважали його ідеї «планами божевільного». Як бачимо, вони глибоко помилялися.

Джобс навчився відхиляти перші судження й заперечення, які випливають з них, адже причина заперечення часто закорінена в страху. Коли він замовив спеціальне скло для першого айфона, виробники панічно злякалися таких стислих термінів. «У нас не вистачить потужностей», —

відповіли вони. «Не бійтеся, — сказав Джобс, — ви можете це зробити. Поламайте трохи голову. Ви можете». Буквально за ніч виробники перетворили свої потужності на монстрів із вироблення скла й за півроку встигли зробити достатньо матеріалу для першого запуску телефона.

Це докорінно відрізняється від того, як нас учили поводитися в дитинстві. «Не літай у хмарах», — казали дорослі. «Слухай довколишніх. Гарно поведься з іншими. Іди на компроміси». Ну гаразд. А як бути, коли довколишні помиляються? А раптом суспільна мудрість занадто консервативна? Усе через постійне бажання *скаржитися, відкладати, а потім кидати* те, що стримує нас.

Підприємець — це людина з вірою у власну змогу зробити щось досі небачене. Його надихає ідея того, що *ніхто* раніше цього не робив. Коли йому дають несправедливе завдання, він бачить у ньому шанс перевірити власні сили. Він віддає цьому завданню всю енергію, хоча прекрасно знає, як важко досягти успіху. Він розуміє перешкоду як можливість, бо постійно перебуває у відчайдушному режимі «немає чого втрачати» — у цьому стані найкраще виявляється наша винахідливість.

Найгеніальніші ідеї народжуються, коли перешкоди проливають світло на нові горизонти.

⁶ Коли Наполеон обговорював план вторгнення в Італію, один його офіцер сказав: «Але, сер, пам'ятайте про Альпи». На що Наполеон відповів: «Не буде ніяких Альп!» — і згодом справді подолав гори. Для пересічної людини це завдання тоді здавалося неможливим (*прим. пер.*).

ЗНАЙДІТЬ МОЖЛИВІСТЬ

Добра людина розмальовує події у власний колір... й обертає їх собі на користь.

Сенека

Одним з найнебезпечніших і приголомшливих досягнень мистецтва війни став німецький «бліцкриг» (блискавична війна). Під час Другої світової німці хотіли уникнути затяжних битв в окопах і переформували мобільні підрозділи в оперативні війська вузької дії, які захоплювали ворога зненацька.

Колони броньованих танків стрілою увірвалися до Польщі, Нідерландів, Бельгії та Франції з руйнівними наслідками й без значних перешкод. Керівники опору просто здавалися: ніхто не хотів протистояти нібито неможливному й невпинному монстру. Стратегія блицкригу грала на страху ворога, який падав долілиць перед страшенною силою. Весь успіх операції тримався на цій реакції. Військова стратегія стала успіхом лише тому, що ворог вбачав у наступальних військах величезну перешкоду.

Ось як Антигітлерівська коаліція розцінювала блицкриг протягом усієї війни. Вони бачили лише силу ворогів і власну вразливість. За кілька тижнів після успішного вторгнення коаліції до Нормандії вони знову зіткнулися з перешкодою — величезними угрупованнями німецького контрнаступу. Як їх тепер зупинити? Чи відкине їх ворог назад із завойованих такою високою ціною земель?

Знаменитий лідер дав відповідь на це питання. Ходячи по конференц-залі штаб-квартири на Мальті, генерал Двайт Ейзенгауер зробив заяву: він більше не буде терпіти боягузтва своїх командирів. «Ця ситуація для нас — можливість, а не лихо, — промовив генерал. — За цим столом переговорів я хочу бачити лише життєрадісні обличчя».

У несподіваному контрнаступі Ейзенгауер побачив тактичне рішення проблеми, яке було в них під носом весь цей час: нацистська стратегія сама по собі містила ключ до свого знищення.

Лише тоді Антигітлерівська коаліція змогла побачити можливість у перешкоді, а не просто загрозливу перепону. Варто було лише подивитися з іншого ракурсу: контрнаступ дарував їм понад п'ятдесят тисяч німців, що стрімголов неслися просто в пастку — або, за влучним висловлюванням генерала Паттона, «у м'ясорубку».

Арденнська й Фалезька операції, яким пророкували стати перешкодою

коаліції й початком її відступу, насправді стали тріумфом. Впустивши клин німецької армії, а потім напавши на неї з боків, Антигітлерівська коаліція повністю оточила ворога з тилу. Непереможний наступ німецьких танків був безсилим, ба навіть самогубним. Ідеальний приклад того, чому не варто залишати фланги незахищеними.

Проте найважливіше тут те, що це ідеальний приклад участі нашого сприйняття в успіху чи поразці ворога.

Одна річ — не піддаватися зневірі й смутку, які несуть у собі перешкоди. На це здатні не надто багато людей. Однак після приборкання власних емоцій, коли ви вже можете об'єктивно судити й міцно триматися на ногах, іде наступний етап: усвідомлення того, що ви дивитеся не на перешкоду, а на можливість, заховану в ній.

За словами Лори Інглз-Вайлдер: «Добро є в усьому — варто його лише пошукати».

Що ж, пошуки — не наша сильна сторона. Погляд постійно оминає дарунок долі. Поставте себе на місце Ейзенгауера: на вас насувається величезна армія, а ви бачите лише неминучу поразку. На скільки ще затягнулася б війна? Скільки ще загинуло б людей?

Проблема в наших забобонах. Вони диктують нам, що правильно, а що ні — коли трапляється останнє, ми всі мимоволі припускаємо, що перебуваємо в не вигідному становищі чи не маємо часу на інший шлях. Хоча насправді кожна життєва пригода — змога проявити себе.

Уявіть типову ситуацію, у яку потрапляли чи не всі: поганий начальник. Ми бачимо лише пекло. Ми бачимо лише втілення нічних кошмарів. Нас трусить від страху.

А чи не подивитися на цю «катастрофу», як на можливість?

Щоразу, як ви кажете, що нерви вже на межі й краще звільнитися, замисліться: у вас є унікальний шанс удосконалити себе. Унікальний шанс проєкспериментувати з різними рішеннями, спробувати різні тактики чи взятися до нових проєктів, щоб розвинути свої навички.

Ви можете навчити поганого начальника самі або навчитись чогось від нього — мимохідь заповнюючи своє резюме й шукаючи кращої роботи деінде. Підготуйте себе до цієї нової роботи: спробуйте новий стиль спілкування чи обстоювання своєї думки. Не бійтеся, у вас завжди під рукою рятівне коло: заява на звільнення й нова посада.

Хто знає, можливо, безстрашне ставлення змусить вас відкинути поступки й згадати, за що ви любите свою роботу. Одного дня начальник зробить помилку — наступний хід за вами. Перехитріть боса. Це набагато краще, ніж похмура альтернатива — ридання, поливання брудом,

лукавство, безхребетність.

Або ж візьмімо конкурентів по роботі (чи конкурентні компанії) — незмінну причину вашого головного болю. Зверніть увагу, що вони:

- тримають вас у тонусі;
- піднімають ставки;
- мотивують вас довести, що вони помиляються;
- загартовують;
- змушують цінувати справжніх друзів;
- слугують повчальним прикладом того, ким ви не хочете стати.

А як щодо комп'ютерного збою, який знищив усю вашу роботу? Ви станете удвічі кращим, адже тепер зробите цю роботу двічі.

Чи згадайте бізнес-рішення, яке виявилось жахливою помилкою. У вас була гіпотеза, і вона виявилася хибною. Чому це має засмучувати? Науковця це не розлютило б — навпаки, йому це *допомогло б*. Може, наступного разу не варто так покладатися на свою стратегію. Тепер ви дізналися дві речі: наскільки ваша інтуїція помиляється й наскільки сильний ваш потяг до ризику.

Не обов'язково блага й тяготи є несумісними. У Сократа була зла надокучлива жінка, але він постійно казав, що шлюб із нею був прекрасною практикою філософії.

Звісно ж, нам хотілося б уникати негативу. Але раптом у п'єсі під назвою «Складна ситуація, якої ми конче намагаємося уникати» існує друга дія?

Спортивні психологи нещодавно провели спостереження за професійними спортсменами, які зіткнулися з певними негараздами чи серйозними травмами. Спочатку вони виявляли почуття відчуженості, емоційної нестабільності й сумніви у своїх фізичних можливостях. Проте згодом кожен почав виявляти бажання допомогти іншим, помічав нові перспективи й способи реалізації власних сил. Інакше кажучи, кожна мить страху й сумніву після травми перетворилася на вдосконалені професійні здібності.

Прекрасна концепція. Психологи називають її «змагальне зростання» чи «посттравматичне зростання». «Те, що нас не вбиває, робить нас сильнішими», — не кліше, а факт.

Боротьба з перешкодами неухильно підштовхує бійця вийти на новий рівень. Масштаби боротьби визначають масштаби саморозвитку. Перепона — це перевага, а не недолік. Наш ворог — будь-яке сприйняття, що не дає нам цього побачити.

З усіх стратегій, про які ми говорили, ця підходить для кожної ситуації. Усе можна перевернути догори дригом — варто лише подивитися на це

пронизливим поглядом, який оминає обгортку й бачить подарунок усередині.

Або можна дістати подарунок з боєм. Результат той самий. Перешкода досі існує, хоча й приносить менше болю. Вигода майже на поверхні. Який дурень її не схопить?

Коли люди:

- грубі й зухвалі:

вони недооцінюють нас. Величезна перевага.

- лукаві:

нам не треба вибачатися, якщо ми поставимося до них так само.

- критикують чи сумніваються в наших можливостях:

низькі очікування легше перевершити.

- ледачі:

усе, що ми робимо, здається їм неймовірним.

Дивовижно, але це — прекрасні точки відліку. Іноді навіть кращі за ті, які ми уявляли в ідеальному сценарії. Яка нам користь з того, що хтось ввічливий? Або пом'якшує удари? У поведінці, що провокує на негативну реакцію, міститься величезна можливість — відкрита вигода, яку ми можемо подумки схопити й діяти, відштовхуючись від неї.

Тож зверніть увагу на погано запакований і нібито неприємний подарунок, піднесений нам у, на перший погляд, складній ситуації. Під обгорткою часто міститься те, чого ми потребуємо найбільше — щось коштовне. Дорогоцінний дарунок.

Ніхто тут не каже про «напівповний бокал». Ні, це має бути не компроміс, а повне сальто. Дивіться крізь негатив, навиворіт і просто в корінь, що стане вашою нагородою.

ГОТУЙТЕСЯ ДО ДІЇ

Наслідуй дії тигра:

хай твердіють м'язи й приливає кров.

Шекспір

азвичай проблеми не такі жахливі, як ми уявляємо. Ні, вони, радше, стають такими жахливими, як ми уявляємо.

Величезний крок уперед — усвідомити, що найгірше — це не подія, а подія *плюс* втрата контролю над собою. Адже тоді ви маєте вже дві проблеми (одна з них зовсім необов'язкова й виникає постфактум).

Тож до вас така вимога: щойно побачите світ таким, яким він є насправді, одразу ж дійте. Правильне сприйняття — об'єктивне, раціональне, амбіційне, ясне — відсуває перешкоду й проливає світло на реальний стан речей.

Ясна голова гамує руки.

А потім ці руки треба залучити до роботи. *Продуктивної* роботи.

Усі ми робимо припущення, щоб зважити витрати й переваги. Ніхто не просить вас дивитися на світ крізь рожеві окуляри. Ніхто не закликає до благородних поразок і мучеництва.

Але сміливість усе одно на вашому боці, навіть якщо ви бачите реальні небезпеки перешкод. Боріться з тим, що стоїть на заваді, — не тому, що ви азартний гравець, який постійно кидає виклик долі. А тому, що ви прорахували й свідомо прийняли всі ризики.

Припустімо, що ви правильно налаштували своє сприйняття. Наступний крок — активна дія.

Ви готові?

ЧАСТИНА ДРУГА. Дія

Що таке дія? Звичайна дія — це буденність, правильна дія — ні. Для цієї науки не згодиться будь-яка активність — лише *спрямована* активність. Кожен рух скерований на кінцевий результат. Крок за кроком, дія за дією ми демонтуємо конструкції перешкод на шляху. Завзятість і гнучкість діють суто в інтересах наших цілей. Дія вимагає сміливості, а не нахабності. Креативності, а не грубої сили. Нас формують наші рішення, тому кожен рух має бути просякнутий розважливістю, наполегливістю й хоробрістю. Усе це складові правильної, ефективної дії. Нічого зайвого. Розмірковування, ухиляння й допомога від інших не стосуються справи. Дія — це ліки проти усіх наших проблем.

Наука дії

Колись ніхто й уявити не міг, що Демосфену належатиме стати найкращим оратором Афін і навіть світу. Він народився кволим, немічним, із жахливими вадами мовлення. У сім років утратив батька. І це було лише початком.

Увесь його спадок, призначений для найкращих вчителів і шкіл, порозкрадали опікуни.

Вони відмовилися платити вчителям, позбавивши Демосфена належної освіти. Він був настільки слабкий і хворий, що не зміг навіть вступити до гімназії — важливого закладу в давньогрецькому соціумі.

Демосфен був осиротілою, вразливою, дивакуватою дитиною, яку ніхто не розумів. Об'єктом глузувань. Здавалося б, це був зовсім не той, хто може мобілізувати на війну цілу націю лише силою голосу.

Обділений природою, покинутий близькими людьми... Маленького Демосфена спіткали всі можливі й неможливі біди. Він не заслуговував на жодну з них. Більшість з нас у цій ситуації одразу опустили б руки. Але не Демосфен.

У його юній голові засів образ великого оратора — чоловіка, якого він колись побачив в афінському суді. Ця сильна й досвідчена людина одна тримала увагу всіх присутніх, які тамували подих на кожному слові годинами поспіль. Він гамував непокору самим лише тембром голосу й силою висловлених ідей. Це надихнуло й кинуло виклик слабкому, забитому й безсилому Демосфену, який був цілковитою протилежністю впевненого й сильного оратора.

Тож він почав працювати.

Щоб побороти вади мовлення, Демосфен розробив власну систему доволі дивних вправ. Наприклад, наповнював рот камінням і намагався так говорити. Або виголошував цілі промови проти вітру чи під час бігу по крутих схилах. Він учився виголошувати промови на одному диханні. І згодом його тихий, слабкий голос вибухнув гучною силою.

Демосфен у буквальному сенсі закопав себе в землю: вирив землянку, у якій займався самонавчанням. Щоб не відволікатися на зовнішні подразники, поголив голову наполовину, щоб було соромно навіть визирнути на вулицю. З цього моменту він щодня спускався в свій «кабінет», щоб попрацювати над голосом, мімікою та аргументами.

Коли він нарешті вийшов на вулицю, то навчального матеріалу додалося. Кожна зустріч, кожна бесіда, кожен діалог ставали можливістю

вдосконалитися. Усе це мало на меті побороти ворогів Демосфена в суді й повернути втрачений спадок. І йому це вдалося.

У вісімнадцять він став повнолітнім і одразу ж подав позов проти своїх кривдників. У відповідь опікуни ухилилися, найнявши власних адвокатів, але Демосфен не відступив. Він підійшов до питання гнучко й доволі творчо: подав зустрічний позов і виголосив численні промови. Опікуни не змогли тягатися з працелюбним і впевненим у своїх нових силах хлопцем. Демосфен виграв справу.

Від спадку на той час залишилися крихти, але гроші — це другорядне. Його репутація оратора, талант вести за собою натовп і неперевершені знання всіх тонкощів права вартували набагато більше від статків.

Кожна промова робила його сильнішим, кожен день навчання додавав рішучості. Він бачив кривдників наскрізь і вмів гамувати страх. У боротьбі з долею Демосфен знайшов своє справжнє призначення: стати голосом і совістю Афін. Він досяг успіху завдяки тому, через що пройшов і як на це відреагував. Він спрямував свій гнів і біль на навчання, а потім — на виступи, підживлюючи все це такою люттю й силою, що їх було неможливо ані подолати, ані перевершити.

Якось учений спитав Демосфена про три найважливіші риси оратора. Його відповідь говорить сама за себе: «Дія, дія і ще раз дія!».

Демосфен утратив спадок — ясна річ, це дуже прикро. Але в процесі боротьби з цією реальністю він створив кращу — її вже ніхто не зміг відняти.

А яка ваша реакція на прикрі обставини? Відступаєте назад? Чи йдете ва-банк? Метафорично чи ні, попереду, перед вами — вибух. Ви той, хто побіжить до нього? Чи від нього? Чи, гірше, будете паралізовано споглядати?

Цей психологічний тест каже про нас усе.

На жаль, більшість з нас обирають бездіяльність. Дія природна, вроджена. Коли ми перечіплюємося й падаємо, інстинкти нас захищають. Ми викидаємо руки вперед, щоб уникнути удару обличчям. В раптовій аварії попри шок усе ж таки закриваємо голову руками. Ось звідки термін «рани захисту». Ми не думаємо, ми не скаржимося, ми не сперечаємося. Ми діємо. У нас є реальна сила — більша, ніж ми собі уявляємо.

Але коли за кермо стають наші гірші інстинкти, ми байдикуємо. Поводимося не як Демосфен, а як квола й безсила до змін дитина. Іноді можемо сформулювати проблему, навіть знайти її рішення, але за тижні, місяці й роки перешкода нікуди не зникає. Стає навіть гірше. Ми чомусь сліпо віримо, що хтось вирішить проблему за нас або вона зникне сама.

Усі через це пройшли. «Я такий розбитий / утомлений / зайнятий / безсилий».

І що ми після цього робимо? Ідемо розважатися. Чи з'їсти солоденького. Чи поспати. Чи просто чекаємо.

Набагато легше ігнорувати чи прикидатися. Однак глибоко в душі ви знаєте, що нічого доброго з цього не вийде. Треба діяти. Почніть просто зараз.

Ми забуваємо важливу істину: байдуже, що з нами сталося й звідки ми прийшли. Важливо те, що ми з цим робимо. А єдиний спосіб зробити щось неймовірне — використати дане й набуте на свою користь.

Люди повсякчас перетворюють лайно на золото, а лайно — значно гірше, ніж більшість наших проблем. Я кажу про фізичні вади, расову дискримінацію, битви проти численних армій. Але ці люди не відступили. Не пожаліли себе. Не тішилися фантазіями про легкі рішення. Вони зосередилися на головному: пристрасі до роботи й креативності.

Народившись з нічим, у бідності, чварах і хаосі минулих десятиліть, деякі люди ніколи не були обтяжені сучасними поняттями справедливості, блага чи лиха. Ніщо з цього їх не стосується. Вони знали й мали тільки те, що було просто перед ними. Замість того, щоб скаржитися, вони працювали. Вичавлювали всі соки. У них не було вибору.

Ніхто не хоче народитися слабким чи стати жертвою. Ніхто не хоче жити на останню копійку. Ніхто не хоче зупинитися на своєму шляху через перешкоду. Такі обставини не змінити сприйняттям, але й імунітету до дії в них немає. Якщо чесно, дія — єдине, що може на них вплинути.

Ніхто не каже, що треба блокувати емоції. Подумки скажіть: «Чорт забирай, це кепсько!». Дайте почуттям вихід. Видихніть. Усе зважте. Але не довго. Вам треба повернутися до роботи. Кожна подолана перешкода загартовує нас для наступних перешкод.

Але...

Ні. Жодних виправдань. Жодних винятків. Жодних вивертів. Усе залежить від вас.

Ми не можемо собі дозволити тікати й ховатися — у нас є виняткове завдання. Попереду перепона, яку треба прийняти й перетворити на краще.

Ніхто вас не врятує. Якщо ми хочемо дістатися до бажаного пункту призначення й досягти поставлених цілей, є лише один шлях: зустріти проблеми правильною дією.

Тож робіть це щоразу з:

- енергією,

- завзятістю,
 - послідовністю й вираженістю,
 - гнучкістю,
 - прагматизмом,
 - стратегічним баченням,
 - хитрістю й винахідливістю,
 - пристріляним оком на потенційні можливості.
- Готові взятися до роботи?

РУХАЙТЕСЯ ВПЕРЕД

Ми всі мусимо або зношуватися, або іржавіти. Я обираю зношуватися.

Теодор Рузвельт

Амелія Ергарт мріяла стати пілотом. Однак у 1920-ті роки люди ще вважали жінок слабкими, кволими й безхребетними створіннями. За якесь десятиліття суфражизм ще не встиг розгулятися.

Амелія не могла заробляти на життя, працюючи пілотом, а тому знайшла роботу соціального працівника. Проте одного разу задзвонив телефон. Чоловік на іншому кінці дроту зробив досить принизливу пропозицію: «Ми хотіли б спонсорувати перший трансатлантичний політ жінки. Перша кандидатура вже відмовилася. Насправді вам не дадуть керувати літаком — ми відправимо ще двох чоловіків у супровід. І заплатимо їм купу грошей, а ви не отримаєте нічого. А, до речі, ще ви можете загинути». Знаєте, що вона відповіла на цю пропозицію? *Так.*

Так чинять люди, які хапаються за можливість. Так чинять люди, які стають великими: байдуже, літання це чи боротьба з гендерними стереотипами. Вони беруть старт. Будь-де. Будь-як. Їм байдуже, є для цього ідеальні умови чи їх нема зовсім. Вони знають, що треба дати лише поштовх — і механізм запрацює за інерцією.

Так було й для Амелії Ергарт. Менш як за п'ять років вона стала першою жінкою, яка самотійно й без зупинки пролетіла над Атлантичним океаном і заслужено здобула славу найвідомішої людини у світі.

Проте зрозуміло, що цього не сталося б, якби вона просто задерла носа у відповідь на таку принизливу пропозицію й почала себе жаліти. Якби зупинилася на першому досягненні. Важливо те, що Амелія взяла старт й побігла вперед. Ось у чому секрет її успіху.

Життя вміє розчаровувати. Часто ми усвідомлюємо власні проблеми і навіть знаємо, як їх вирішити. Але ми боїмося перейти до дії — а раптом це ризиковано? Раптом не вистачить досвіду чи все вийде не так, як ми планували? Раптом усе провалиться? Може це дуже дорого чи швидко? А може, ми натрапимо на кращу пропозицію?

І знаєте, що в результаті? Нічого. Ми не робимо нічого.

Скажіть собі: «Момент настав. Здіймається вітер. Чутно дзвони. Час починати, час рухатися».

Ми часто вважаємо, що світ обертається навколо нашого дозвілля. Ми

відкладаємо на потім тоді, коли вже варто починати. Ідемо на легку пробіжку, коли маємо бігти підтюпцем — та навіть галопом. А потім ми в шоці — в *шоці!* — коли нічого не змінюється: з неба не сиплються нагоди, на купу звалюються перешкоди, а вороги гуртуються проти нас.

І що ж тут дивного? Ми самі даємо їм простір для дій. *Ми* даємо їм шанс.

Тож перший крок: зніміть битку з плеча й замахніться. Щоб кудись потрапити, треба спочатку рушити з місця.

Припустімо, ви майже впоралися з цим. Прекрасно! Ви вже попереду натовпу. Але дайте чесну відповідь: ви здатні на більше? Імовірно, так — завжди є куди розвиватися. Принаймні ви здатні докласти більше зусиль. Здатні почати... але це не межа ваших зусиль.

На початку Другої світової війни для британських солдат не було наказу гіршого, аніж указівка відправитися на північноафриканський фронт. Англійці ненавиділи жахливий клімат і місцевість, що руйнували їхні прилади й плани. Солдати поводитися відповідно до своїх настроїв: повільно, боязко, обережно.

А от німецькому генералу-фельдмаршалу Ервіну Роммелю це навпаки подобалося. Він сприймав війну як гру. Небезпечну, необачну, безладну, рухливу гру. І, що важливо, занурювався в цю гру з головою та постійно тягнув за собою війська.

Німецькі солдати казали про нього: «Там, де Роммель, — там і фронт».

Наступний крок: засуньте ноги у стремена і рухайтесь до мети.

На жаль, такого не скажеш про більшість сучасних керівників. Поки вони витрачають свою захмарну зарплатню на затяжні відпустки й ховаються за автовідповідачами, якийсь програміст-початківець уже гарує по вісімнадцять годин на день над стартапом, що знищить їхній бізнес. І, якщо чесно, коли мова заходить про вирішення проблем, більшість з нас поводяться зовсім не як програмісти.

Поки ви спите, подорожуєте, гуляєте з друзями чи сидите в соцмережі, те саме трапляється і з вами. Ви розкисаєте. Утрачаєте запал і агресію. Не рветесь вперед. Знайдеться мільйон причин, чому ви не можете рухатися швидше. І все це робить перешкоди на верстаті вашого життя ще масштабнішими.

Чомусь сьогодні ми схильні применшувати важливість запалу, ризику й руху напролом. Можливо, вони викликають певні негативні асоціації з поняттями насильства й маскулінності.

Проте Ергарт — доказ протилежного. Вона написала на своєму літаку фразу: «Завжди думай з кермом в руках». Підтримуй швидкість польоту або розбийся. Ясна річ, треба бути розсудливим, але попри це потрібно

завжди рухатися вперед.

І це найважливіше: рухайтесь. *Завжди.*

Подібно до Ергарт, Роммель знав: виграють ті, хто найенергійніше атакує проблеми й кидає виклик життю. Генерал завжди рухався вперед, змушуючи найкращих бійців Англії тікати в паніці. Його наступальна кампанія в Кіренаїці, Торбуку й Тунісі переросла в найдивовижніші перемоги в історії війни. Роммель наніс удар у час, коли англійці ще не встигли освоїтися, і в результаті приборкав непереборну перешкоду на найбільш безлюдних просторах світу. Він долав пустельні поля битв Північної Африки з її величезними відстанями, сліпучими бурями, спекою й відсутністю води — він ніколи не зупинявся.

Це дивувало навіть його командирів, які щоразу намагалися сповільнити Роммеля. Вони надавали перевагу тривалим переговорам, а не діям. Час від часу це мало руйнівний вплив на темп, який задавав Роммель своїм військам — власне, як і в повсякденному житті.

Тож якщо ви розчарувалися в гонитві за метою, не треба безсило жалітися, що ви ніколи не отримуєте того, чого хочете, або що перешкода стоїть як приклеєна. Якщо не спробуєте, то так і не зрушите з мертвої точки. Зізнайтеся собі: не було ніякої гонитви взагалі.

Ми всі так багато говоримо про хоробрість як суспільне явище, але забуваємо, що на елементарному рівні вона виявляється в простих діях: від протистояння кривдникам до розкриття книжки за темою навчання. Усі видатні люди (як Ергарт, наприклад) починали зі слів: «Так, я зроблю це». І зазвичай робили це в менш привабливих умовах, ніж ми маємо зараз.

Умови далекі від ідеальних чи ви до них не готові? Це не означає, що треба упускати шанс. Якщо ви хочете імпульсу, створіть його самі. Просто зараз: встаньте і почніть працювати.

ТРЕНУЙТЕ НАПОЛЕГЛИВІСТЬ

Він каже, що найкращий вихід — завжди напролом.

І я погоджуюся з цим.

Адже не бачу іншого виходу, як лише напролом.

Роберт Фрост

Майже рік генерал Улісс Грант намагався пробити оборону Віксбурга — містечка, розташованого на скелястих берегах Міссісіпі, від якого залежало те, чи захопить Конфедерація найважливішу річку країни. Генерал пробував тактику «лоб у лоб». Намагався обійти навколо. Витратив місяці на викопування нових каналів, що змінили б русло річки. Підривав дамбу, щоб проплисти в місто на човнах по затопленій території.

Усе марно. Весь час газети перемивали йому кісточки. Місяці тупцяння на місці. Лінкольн відправив заміну, яка вже чекала на підхваті. Але Грант відмовився метушитися чи кидати справу. Він знав: десь в обороні є слабе місце. І він його знайде чи зробить сам.

Його наступний крок суперечив майже всім законам військових тактик. Він вирішив проплисти на човнах повз гарматні батареї — неймовірний ризик, адже щойно війська опиняться внизу, вони вже не зможуть повернутися. Попри потужну нічну перестрілку, майже всі човни залишилися неушкодженими. За кілька днів Грант перетнув річку на 50 кілометрів нижче, у районі плантації із влучною назвою Хард Таймз («Важкі часи»), штат Луїзіана.

План Гранта був сміливим: залишивши майже всю провізію позаду, солдати мусили шукати їжу самотійно і, крім того, захоплювати місто за містом ідучи вгору по річці. Коли Грант нарешті оточив Віксбург, його послання до друзів і ворогів було очевидним: він ніколи не здасться. Зрештою оборона впала. Грант був невпинним. Його перемога не була ідеальною — радше невідвратною.

Якщо ми хочемо долати перешкоди, це повідомлення має йти як зсередини, так і ззовні. Нас не зупинять поразки, нас не зможе відволікти чи спантеличити зайвий шум. Ми будемо пиляти й довбати перешкоду, поки вона не зламається. Опір марний.

У Віксбурзі Грант зрозумів дві речі. Перша: наполегливість і непоступливість були надзвичайною перевагою — напевно, єдиною його

перевагою як лідера.

Друге: така відданість справі веде до відмови від виснажливих традиційних варіантів і до нових рішень. Ця тактика — скорочення провізії й харчування за рахунок ворожої території — була неперевіреною стратегією, яку після цього Північ могла використовувати для поступового виснаження ресурсів і бойового духу Півдня.

Наполегливість не лише допомогла Гранту прорвати оборону — перепробувавши всі неправильні варіанти, він винайшов новий шлях, який дав йому змогу виграти війну.

Історія Гранта — не виняток з правил. Це і є правило. Так працюють інновації.

У 1878 році Томас Едісон не був єдиним, хто проводив експерименти з лампочками розжарювання. Але він був єдиним, хто використав 6000 різних волокон — навіть волос з бороди свого помічника, — кожне з яких наближало його до перемоги.

І він знайшов потрібне, доводячи, що часто геніальність — лише замаскована наполегливість. Згуртувавши свою фізичну й розумову енергію, Едісон невтомно обійшов нетерплячих конкурентів, інвесторів і пресу, відшукавши в шматочку бамбуку силу запалити весь світ.

Нікола Тесла, який провів не найкращий рік у лабораторії Едісона в період винайдення лампочки, якось пожартував: якщо Едісону доручили б знайти голку в стогу сіна, він «без розмірковувань почав би перебирати соломинку за соломинкою, аж поки не знайшов би шуканий об'єкт». І знаєте, інколи це найкращий метод.

Уявляйте собі Гранта й Едісона, коли стикаєтеся з новою перешкодою. Улісса Гранта із сигарою в зубах. Томаса Едісона на колінах у лабораторії кілька днів поспіль. Обидва — втілення невтомної наполегливості й духу вірша Альфреда Теннісона про іншого Улісса: «Боротися, шукати, знайти». Обидва — втілення відмови капітулювати. Вони перебирають у голові варіант за варіантом, реалізуючи кожен з однаковим ентузіазмом. Вони знають, що врешті-решт — *безумовно!* — один спрацює. Вони вдячні за можливість випробовувати й випробовувати раз за разом. Вони вдячні за безцінні знання, отримані завдяки цим випробуванням.

Перепона на шляху нікуди не зникне. Ви не зможете перехитрити чи перебудувати її з якоюсь надприродною чи божою допомогою. Подивіться на перешкоду, на людей навколо, які на різні голоси волають про виправдання й сумніви, і процитуйте їм Маргарет Тетчер: «Повертайте, якщо хочете. Леді себе розвернути не дасть».

Багато людей вважають, що великі перемоги великих людей, як-от

Гранта чи Едісона, трапляються через випадок, осяяння. Що вони лускали проблеми як горіхи своєю геніальністю. Але насправді вся суть у повільному натиску з багатьох різних кутів і виключенні купи перспективних варіантів, які поступово виштовхнули правильне рішення на поверхню. Їхня геніальність полягала в єдності мети й глухоти до сумнівів.

Цей метод не настільки «науковий» чи «прийнятний», як інші, — і що? Головне, що він працює.

Працює, якщо над ним працюєте ви. Усе просто (але, знову ж таки, нелегко).

Для багатьох з нас нетривалі перешкоди в житті — не проблема. Зазвичай ми достатньо кваліфіковані й освічені, щоб вирішити їх. Однак чи вистачить у нас терпіння вдосконалити ідеї? Енергії постукати в безліч дверей, щоб знайти інвесторів чи прихильників? Наполегливості прорватися крізь політику й чвари командної роботи?

Якщо вже почали боротися з перешкодою, вийти з гри — не вихід. Навіть не припускайте. Кинути один шлях заради іншого? Звучить більш оптимістично, але це далеко від виходу з гри. Якщо ви можете уявити, як кидаєте все й одразу, варто бити тривогу.

Керуйтеся такими правилами:

- ніколи не поспішайте,
- ніколи не хвилюйтеся,
- ніколи не впадайте у відчай,
- ніколи не зупиняйтеся на половині шляху.

Регулярно згадуйте улюблену фразу Епіктета: «Наполягай і чини опір». Наполягайте на зусиллях. Чиніть опір розсіяності, зневірі й безладу.

Не треба квапитися й бігти, висолопивши язика. Не треба засмучуватися чи впадати у відчай. Це не школа — вас не відрахують. Сприймайте це як довге турне по життю.

Якщо ви граєте до фінального свистка, нема причин хвилюватися про час. Ви певні, що не зупинитеся до кінця, що кожна вільна хвилина — ваша. Тож тимчасові невдачі не мають вас бентежити. Це просто ями на дорозі довжиною в життя.

Нове заняття завжди означає нові перешкоди. Новий шлях — невивчений шлях. Лише час і невідступність можуть розчистити його від сміття й перепон. Лише в боротьбі з перешкодами, які налякали інших, ми відкриємо незвідані території. Лише через наполегливість і опір ми вивчимо те, на що не вистачило терплячості іншим.

Нормально бути збентеженим. Ненормально кидати все на половині

шляху. Міцно триматися на своїх двох і крок за кроком наближатися до облоги неприступної фортеці життя, коли так кортить усе кинути — *ось це* наполегливість.

Едісон стверджував, що для винахідника «перший крок — інтуїтивний, він приходить з осяянням; а *ось потім* починаються труднощі». Едісон вирізнявся з-поміж колег своєю терплячістю до цих труднощів і щирою відданістю справі у їх вирішенні.

Інакше кажучи, *має* бути складно. Імовірно, ваші перші спроби *будуть марними*. Треба присвятити справі всього себе... Однак енергія — поновлюваний ресурс. Ми завжди зможемо знайти ще. Не чекайте на друге пришествя — шукайте слабкі місця. Не чекайте на перспективи — шукайте нову перспективу. Новий кут зору. Новий погляд. Ступайте на довгий шлях до успіху й хапайтеся за кожну можливість — і ви дістанетеся мети.

ПОВТОРЮЙТЕ

Що таке поразка? Лише урок, лише перший крок до кращого життя.

Вендел Філіпс

У Кремнієвій долині стартапи не народжуються відшліфованими до блиску. Ні, розробники випускають «мінімально життєздатний продукт» (МЖП) — найпростішу версію своєї ідеї з однією-двома функціями.

Сенс у миттєвому відгуку покупців. Якщо цей відгук слабкий, то проект швидко й безболісно закривають, щоб уникнути інвестицій у непопулярний продукт.

Сьогодні інженери жартують: «Провал — це функція».

Але насправді це не жарт. Провал справді може стати дієвим інструментом у прагненні до вдосконалення, навчання, новизни. Це найперша функція будь-якого успіху. Немає нічого ганебного в помилках і зміні курсу: щоразу, коли це трапляється, перед нами відкриваються нові можливості. Проблеми стають перспективами.

Застарілий спосіб ведення бізнесу — це той, за якого компанії здогадуються про бажання клієнтів з досліджень, а потім розробляють продукти в повній ізоляції від будь-якого враження.

Така стратегія віддзеркалює страх поразки й вразливість до критики. Якщо величезний тираж товару провалюється в перший же день, то всі зусилля марні. Якщо ж розходиться на-гора, то ніхто й не знає, кому або чому завдячувати успіхом. Натомість модель МЖП враховує провали й відгуки. Поразки лише додають їй сил: нецікаві функції прибираються, а обмежені ресурси розробників повністю спрямовуються на розробку потрібних функцій.

У часи, коли люди працюють лише на себе і відповідають лише за себе, варто розглядати себе як стартап однієї людини.

А це означає інше ставлення до поразки. Це означає повторення, провали й вдосконалення. Наші численні спроби нерозривно пов'язані з терпимістю до численних поразок.

На шляху до успішних дій ми неодмінно зазнаємо поразки — можливо, не раз і не два. Це нормально. Може, навіть добре. Дія і поразка — це дві сторони однієї медалі. Перше не існує без другого. Однак цей важливий зв'язок легко розірвати — варто лише припинити дію через неправильне

сприйняття провалу.

Після поразки спитайте себе: «Що пішло не так? Що можна поліпшити? Чого не вистачає?». Це допоможе віднайти альтернативні шляхи — можливо, навіть кращі за початковий. Поразки заганяють вас у кут, який лише здається глухим — ви мусите самостійно знайти з нього вихід. Це і є прорив.

Ось чому історіям великих успіхів передують історії великих провалів: їхні головні герої після падіння завжди повертаються до роботи. Вони не соромляться поразки — навпаки, вона стимулює до роботи над помилками.

У спорті програш за крок до перемоги часто переконує переможеного, що він здатен побороти супротивника, який так довго виривав перемогу з рук. Програш болючий, але, за словами Франкліна, доволі повчальний.

У бізнесі ми не беремо більшість поразок близько до серця, адже вони — лише частина процесу. Якщо інвестиція чи новий продукт окупляться — чудово! Якщо ні, не страшно. Ми до цього готові, бо не вклали в цю справу все до копійки.

Талановиті підприємці:

- ніколи не чіпляються за єдину можливість,
- ніколи не бояться втратити частину інвестицій,
- ніколи не губляться й не розчаровуються,
- ніколи не виходять з гри надовго.

Вони спотикаються, але не падають.

І хоча ми розуміємо, що провали — це чудові життєві уроки, які нам щастить побачити на власні очі, ми все ж таки уникаємо їх. Відчайдушно оминаємо їх, боячись осоромлення. Ми зустрічаємо поразки істерикою.

Чому я взагалі маю хотіти програти? Це ж боляче!

Я й не казав протилежного. Однак зізнайтеся: передбачуваний і тимчасовий провал не такий болючий, як неочікуваний і катастрофічний. Як і будь-яка престижна школа, навчання на помилках не безкоштовне. Платою за знання стають дискомфорт, утрата чи вимушений новий старт.

Платіть із радістю. Кращого вчителя для своєї кар'єри, книги чи бізнесу ви не знайдете. Знаєте, як за ірландською приказкою капітан знайшов усі підводні камені в гавані? Дном свого корабля. Усі методи добрі, еге ж?

Пам'ятаєте Ервіна Роммеля та його блискавичну операцію проти англо-американських військ у Північній Африці? Це ще не вся історія. Антигітлерівська коаліція обрала таке невігідне поле бою навмисно. Черчилль знав, що перший бій з німцями має незабаром відбутися, але програти його в Європі означало б смерть бойового духу солдатів.

У Північній Африці англійці навчилися воювати проти німців — спочатку методом спроб і помилок, проте ці помилки були виправданими. Так британські війська швидко здобули необхідні навички й змогли планувати наступні дії. Вони приймали поразку, адже (як Грант чи Едісон) знали, що вона означала перемогу в кінці шляху. У результаті, до зустрічі німців в Італії англійські війська були підготовлені краще, ніж у Північній Африці, і показали вони себе ще краще в завершальній кампанії у Франції й Німеччині.

Єдиний спосіб гарантовано зазнати втрат від провалу (щоб остаточно переконатися в його жахливості) — не винести з нього уроку. Пробувати ту саму стратегію знову й знову (точна ілюстрація судового терміна «неосудність»). Люди постійно зазнають поразок тією чи іншою мірою. Але вони не вчаться. Не чують. Не бачать проблем, на які проливає світло невдача. Такі люди не стануть кращими.

Тупоголові й непробивні — два типи людей, які надто самозакохані для того, щоб зрозуміти: світ не має часу благувати, сперечатися й переконувати їх у помилках. М'якотілі й уперті носять на собі занадто багато броні, щоб правильно сприйняти поразку.

Час зрозуміти: кожною помилкою, кожною дією світ щось намагається вам сказати. Це його відгук — спроба пробудити вас від невігластва чіткими інструкціями із самовдосконалення. Світ намагається вас чогось навчити. *Слухайте.*

Уроки даються тяжко, якщо затулити вуха. Не варто.

Уміння бачити й розуміти світ так — важливий елемент у механізмі перевертання перешкод догори дригом. Механізмі, який перетворює негатив на позитив. Розчарування на можливість. Поразка прокладає нам шлях, оминаючи бездоріжжя.

ІДІТЬ ЗА ПРОЦЕСОМ

Для гребня заплутана й пряма нитка — те саме.

Геракліт

Футбольний тренер Нік Сабан нечасто промовляє це слово, проте кожен його асистент і гравець живе ним. Вони промовляють це слово замість нього, викарбовуючи його в своїй свідомості й кожній дії. Лише одне слово, яке веде за собою небувалий успіх. Процес.

Сабан, головний тренер футбольної команди Алабамського університету — певно, найбільшої династії університетського футболу в історії, — не зосереджує уваги на типових для інших тренерів речах. Або робить це не так, як вони. Він навчає Процесу.

Не думайте про перемогу на чемпіонаті ПСК². Не думайте про національний чемпіонат. Думайте про тренування, про саму гру, про цю мить. Це і є процес: думати про те, що можна зробити сьогодні, про нагальні завдання.

У хаосі спорту, як і в житті, процес прокладає нам шлях.

Він каже: «Так, перед тобою вкрай складне завдання. Не варто на цьому зациклюватися.

Натомість розірви його на шмаття. Роби те, що треба *робити тут і зараз*. І роби це на відмінно. А потім перейди до іншого завдання. Іди за процесом, а не призом».

Дорога до чемпіонату — лише дорога. А ви подорожуєте дорогою поступово. Досконалість у поступовості. Спочатку вдосконалюйте перше, потім друге, а вже потім третє. Процес Сабана полягає саме в цьому — жити в теперішньому, робити по кроку за раз, не відволікатися. Забудьте про іншу команду, про табло, про натовп.

Процес полягає в завершенні. Завершенні тренувань. Завершенні розробки стратегії. Завершенні атаки. Завершенні маневру. Завершенні гри. Завершенні кожного найменшого завдання, що стоїть перед вами в цей момент. Досконалому завершенні.

Байдуже, на що ви націлилися: досягти вершин успіху у своїй сфері чи пережити жахливе випробування — цей підхід працює завжди. Не думайте про кінець — думайте про виживання. Проходьте процес від страви до страви, від перерви до перерви, від точки до точки, від зарплатні до зарплатні. По дню за раз.

Якщо все організувати правильно, то посильним стає вирішення навіть

найскладніших проблем. Процес розслабляє. Під час процесу немає місця паніці. Навіть непосильні завдання перетворюються на низку елементарних складників.

Саме це відкрив для себе піонер метеорології XIX століття Джеймс Поллард Еспі в доленосній зустрічі. У вісімнадцять Еспі, який на той час навіть читати не вмів, відвідав палкий виступ відомого оратора Генрі Клея. Після промови зачарований Еспі спробував пробитися до Клея, але не знайшов слів для свого кумира. Його друг вигукнув замість нього: «Він хоче бути таким, як ви, хоча й не вміє читати!».

Клей узяв один плакат, де великими літерами було написано «КЛЕЙ», подивився на Еспі й спитав, указуючи на одну із літер: «Бачиш, хлопче? Це буква “Е”. Залишилося лише тридцять дві».

Він подарував Еспі початок процесу. Уже за рік юнак вступив до коледжу.

Я розумію, усе це виглядає надто просто. Однак уявіть на хвилюку майстра, який займається надзвичайно непростим ремеслом, а в його руках виглядає елементарним. Без напруги. Без боротьби. Без хвилювань. Розслаблено. Один легкий рух за іншим. Усе це — результат процесу.

Це можна контролювати. Нам не потрібно квапитися (хоча зазвичай ми так і робимо), коли перед нами стоїть важке завдання. Згадайте, як уперше побачили складне алгебраїчне рівняння. Вінегрет із символів і невідомих. Проте ви сіли, глибоко вдихнули й перемогли — варто було лише розкласти й розв'язати змінні, а потім просто побачити відповідь у лівій частині рівняння.

Ніщо не заважає робити це й зараз з усіма перешкодами. Вдихніть, виділіть складники, і хай вони приведуть вас до наступної дії. Усе по порядку, усе пов'язано.

Під час дії хаос і відволікання — це смерть. Безладна голова втрачає правильний напрямок і відволікається на думки про майбутнє. Процес — це порядок, що тримає в шорах сприйняття й синхронізує дії.

Це очевидно, проте все одно вилітає з голови в найважливіші моменти.

Якби я просто зараз збив вас з ніг і повалив на землю, якою була б ваша реакція? Спочатку паніка. Потім ви спробували б зібрати всі сили й відштовхнути мене. Марно: лише вагою свого тіла я можу утримувати вас на землі без значних зусиль. У результаті, боротьба виснажить вас.

Це антипроцес.

Є набагато легший спосіб. По-перше, не панікуйте, а накопичуйте енергію. Не робіть нічого дурного на зразок бездумних дій. Ви самі себе задушите.

Намагайтеся не погіршувати ситуацію. Підніміть руки й згрупуйтеся,

щоб відвоювати трохи вільного простору. А потім перетягніть ковдру на себе. Спробуйте вийти із захвату з вашої позиції: схопіть мою руку, потім ногу, штовхніть стегнами, вдарте в коліно й відкиньте мене.

На це піде трохи часу, але ви зможете вирватися. Крок за кроком нападник буде потроху здаватися, поки в нього не залишиться сил. І ви вільні — усе завдяки процесу.

Потрапити в пастку — це лише стан, а не доля. Ви зможете вибратися з неї, знищуючи кожну частинку цього стану короткими, зваженими діями, а не пошуками якихось надлюдських сил.

Поки ми ламаємо голову над ідеєю приголомшливих продуктів, щоб вивести з гри бізнес-конкурентів, суперник перехоплює м'яч на полі. Ми утримуємося від мрій написати книжку чи зняти фільм, адже це так важко — хто знає, як прокласти шлях з наших низин до таких висот?

Як часто ми йдемо на компроміс чи відступаємо, коли вважаємо справжнє рішення проблеми занадто амбіційним чи непосильним? Як часто вважаємо, що зміни неможливі через радикальність і масовість? Або навіть гірше: скільки людей паралізують власні ідеї та натхнення? У гонитві за ними з усіма одночасно ми прямуємо в нікуди, відхиляючись від окресленого курсу і не роблячи кроку вперед. Звісно ж, ідеї геніальні, але вони рідко спрацьовують у такий спосіб. Рідко приводять туди, де нам справді варто бути.

Усі ці проблеми можна вирішити. Процес знищить кожну з них. Однак ми помилково припускаємо, що це трапляється відразу, і кидаємо все при першій думці про масштаби. Ми — покоління мислителів «від А до Я»: ми переймаємося А, хвилюємося за Я, але повністю забуваємо про Б і Ю.

Кожен рух має слугувати нашим цілям. Коли ми чітко знаємо, заради чого працюємо, перешкоди здаються меншими й піддатливішими. Коли ж не знаємо, перешкоди стають величезними й непосильними. Цілі розподіляють ями на дорозі в ідеальній пропорції.

Коли ми відволікаємося й починаємо перейматися чимось ще, крім прогресу й зусиль, процес стає рятівним (і іноді трохи владним) голосом в нашій голові. Це голос мудрого, досвідченого лідера, який точно знає, хто він і що збирається робити: «Стули пельку. Повертайся до початку й подумай про власні дії замість хвилювань про навколишні події. Ти знаєш свою справу. Годі базікати, повертайся до роботи».

Процес — це голос, який змушує нас взяти на себе відповідальність. Він спонукає нас до дії, хай і не так явно.

Міліметр за міліметром пригнічуйте будь-який опір, наче невтомна машина. Крок за кроком рухайтесь вперед. Підпорядкуйте силу процесу.

Замініть страх процесом. Станьте залежні від нього. Покладіться на нього. Довіртеся йому.

Не поспішайте. Не треба гнати. Деякі проблеми важчі за інші. Спочатку візьміться за ті, що просто перед очима. Потім поверніться до інших.

Процес — це правильні дії *просто зараз*. Не хвилювання про майбутнє чи результати минулого. Не цілісна картина.

7 Південно-Східна конференція (Southeastern Conference, SEC) — спортивна студентська конференція в США, яка фінансує чемпіонати з дев'яти чоловічих і дванадцяти жіночих видів спорту.

РОБІТЬ СВОЮ СПРАВУ І РОБІТЬ ЇЇ ДОБРЕ

Усе, що зроблено правильно і з належною скромністю, — благородне.

Сер Генрі Ройс

Уже після скромного старту власної кар'єри президент Ендрю Джонсон з гордістю згадував про свою роботу кравцем. Він казав: «Мій одяг ніколи не рвався і не зношувався».

Під час виборчої кампанії один чоловік, гукаючи з натовпу, спробував присоромити його нагадуванням про походження з робітничого класу. Джонсон навіть паузи не зробив: «Це мене анітрохи не бентежить: коли я був кравцем, то заробив прекрасну репутацію. Увесь пошитий мною одяг гарно сидів, клієнти отримували виконані замовлення вчасно — я завжди працював добре».

Ще один президент, Джеймс Гарфілд, у 1851 році оплатив своє навчання в Еклектичному інституті Хірама, умовивши адміністрацію дати йому роботу нічного сторожа в обмін на навчання. Він щодня працював з усмішкою на обличчі й геть не відчував сорому за свою роботу. Кожен свій ранок він розпочинав першим дзвоником з університетської дзвіниці (хоча його день починався набагато раніше) і радісно біг до класу.

Через рік після випуску з університету Гарфілд повернувся до Хіраму вже в ролі професора. Він викладав цілу низку курсів на додаток до основних предметів, а у двадцять шість років став деканом.

Ось що значить працювати добре — і байдуже, яка це робота.

Ці люди піднялися з дна бідності й досягли високих посад і влади, займаючись потрібною на той час справою якісно та з гордістю. Краще за інших. Можливо, інших навіть і не було — вони просто не мали бажання братися до такої роботи.

Подеколи на шляху до бажаного нам доводиться займатися небажаним.

На підвалинах кар'єри наша перша робота часто «знайомить нас із віником», за влучним висловленням Ендрю Карнегі. У прибиранні немає нічого ганебного. Це лише можливість зробити наступний крок і отримати досвід.

Проте ви так загрузли в думках про майбутнє, що не бажаете опускатися до нагальних завдань. І в цей час недбало працюєте, отримуєте низьку зарплатню та мрієте влаштуватися в житті. Або міркуєте: «Це ж лише робота, вона не має стосунку до моєї особистості, вона нічого не важить».

Маячня.

Усе важить — навіть робота за прилавком, поки ви відкладаєте гроші чи готуетесь до іспитів. Важить навіть після того, як ви досягли очікуваного успіху. Будь-яка робота — шанс виявити себе якнайкраще. Лише самозакохані дурні вважають себе вищими за свою посаду.

Байдуже, хто ми, чим займаємося й куди прямуємо — ми мусимо працювати добре на благо досвіду й світу. Це наш найперший обов'язок. Наша відповідальність. Коли дія в пріоритеті, самолюбство зникає.

Художник за життя малює різні картини й отримує за них різні гонорари, але *кожна* з них пріоритетна. Модна чи дорога — байдуже. Кожна робота важить, і найбільший злочин — вкласти в неї менше, ніж можливо.

Так само й ми. За життя міняємо безліч ролей. Деякі престижні, деякі — ні, але жодна не нижча за нас. До кожної роботи треба братися з належними:

- старанністю,
- чесністю,
- бажанням допомагати іншим.

Ніколи не запитуйте: «А що мені робити тепер?». Бо відповідь незмінна: свою справу.

Байдуже, чи помітить хтось ваші старання, чи заплатять вам за це, чи буде проект успішним. Завжди беріться до роботи як належить, не зважаючи на тяжкість перешкоди.

Не існує перепони, яка справді може утримати від виконання *обов'язку*. Так, проблеми бувають складними, але не неможливими. Кожне завдання вимагає від нас повної самовіддачі. Ви розгрібаєте наслідки банкрутства у вигляді розгніваних клієнтів? Чи загрибаєте лопатою гроші, шукаючи кращого місця для інвестицій? Вкладіть у це всі сили — і ви будете пишатися своїм неодмінно *правильним* вибором. Ви робите свою справу, хоч якою вона була б.

Так-так, я розумію. «Обов'язок» звучить якось гнітюче. Ви хочете бути вільними робити все, що заманеться.

Але обов'язок — це прекрасно. Обов'язок надихає.

Стів Джобс переймався внутрішнім дизайном своїх продуктів і досконало оформлював навіть ті деталі, яких ніхто й ніколи не побачить. Філософії справжнього майстра його навчив батько, який у своїх шафах полірував навіть задню стінку, що притулялася до стіни. Коли в дизайні Джобс заходив у глухий кут, він керувався чіткими приписами: поважай ремесло і створюй прекрасне.

Певна річ, усі ситуації різні. Ми не прагнемо винайти ще один айпед чи айфон, однак робимо *щось* для когось — і нехай це лише частина нашого резюме. До кожної справи — особливо роботи, яку ніхто не бачить; складних речей, які ми хочемо уникнути, — треба ставитися так, як Джобс: із повагою й самовідданістю.

Видатний психолог Віктор Франкл, який пережив три концентраційні табори, вважає вічне запитання: «У чому сенс життя?» — украй безцеремонним. Начебто хтось зобов'язаний вирішити це за вас. Навпаки, це *світ* має питати вас. А ваша робота — відповісти на це дією.

Життя щоразу ставить нам це запитання. Дії — це відповідь на нього. І наше завдання — відповісти на відмінно.

Правильні дії — безкорисливі, самовіддані, майстерні, нестандартні — відповідь на це запитання. Єдиний спосіб знайти сенс життя. Єдиний спосіб перетворити кожну перешкоду на перспективу.

Проте якщо ви вбачаєте у відповідальності лише тягар, то значить, ви дивитеся під хибним кутом.

У нас є лише три невеличкі обов'язки: старанно працювати, бути чесним і допомагати іншим. Усе, що потрібно. Не більше й не менше.

Ясна річ, життєві цілі теж важать. Але ніколи не забувайте про маленькі справи. Кожна з них — частина від цілого. Однак ціле для нас невідоме. Відомі лише його частини.

Кожен крок визначає всю дорогу.

Завжди можна діяти правильно.

ЩО ПРАЦЮЄ — ТЕ ПРАВИЛЬНО

Огірок гірчить? Викинь.

По дорозі колючий кущ? Обійди.

Більше нічого знати не треба.

Марк Аврелій

У 1915 році, у глибині джунглів Південної Америки конфлікт між двома американськими фруктовими компаніями досяг свого апогею: обидві будь-що прагли придбати 2000 гектарів цінних земель.

У чому полягала проблема? Аж два місцеві жителі стверджували, що мають дарчу на плантацію.

На «нічийній» землі між Гондурасом і Гватемалою жодна з компаній не могла дізнатися, хто ж справжній господар землі і в кого можна її придбати..

Реакцію на проблему кожної з компаній визначив рівень організації й моральні цінності. Одна компанія була велика й могутня, інша — хитра й вертка. Перша — одна з найвпливовіших корпорацій США «Юнайтед фрут» (United Fruit). Друга — маленька претензійна фірма під керівництвом Семюела Земюррея. Щоб вирішити проблему, «Юнайтед фрут» відрядили команду висококласних юристів. Вони перелопатили кожен файл і папірець у країні з готовністю заплатити скільки завгодно. Гроші, час і ресурси не були проблемою.

Здавалося б, Земюррей — їхній зелений, недосвідчений конкурент — був за бортом. Він не міг грати за їхніми правилами. І не грав. Гнучкий і зухвалий, цей бізнесмен зустрівся окремо з кожним потенційним власником і купив землю в обох. Так, він заплатив двічі, але *виграв*. Земля була його. Забудьте про правила — вирішуйте проблему!

Ось *прагматизм* у чистому вигляді. Забудьте про «правильний» шлях і знайдіть справжній *правильний* шлях. Так робиться бізнес.

Земюррей завжди так ставився до перешкод. Йому відмовили в будівництві мосту через гондураську річку Ютіла, бо конкуренти підкупили чиновників, щоб зробити мости незаконними. Однак Земюррей наказав інженерам побудувати замість мосту два довгі пірси. Між ними на воді пустили плавучу переправу, яку можна було зібрати й установити за лічені години. З двох боків до берегів річки підходили залізничні колії. Коли «Юнайтед фрут» подали скаргу, Земюррей засміявся й відповів:

«Але ж немає ніякого мосту. Лише дві старі пристані».

Іноді доводиться іти *таким* шляхом. Іноді *іншим*. Не застосовуйте тактик, яких навчилися в школі, так сліпо — пристосовуйте їх до кожної ситуації. «Аби лише працювало», — ось ваш девіз.

Ми так багато часу витрачаємо на думки про правила й правильність речей. Намагаємося зробити все досконало. Даємо собі слово взятися до справи, щойно умови стануть сприятливими чи благонадійними, коли насправді краще почати роботу з тим, що маємо. Націлюйтеся на результат, а не на красиві методи.

Як кажуть майстри бразильського джиу-джитсу: «Байдуже, як ви повалите опонента на землю, — головне, що ви його повалите».

Земюррей ні на мить не забував про місію — переправити банани через річку. Хай це буде не міст, а два пірси з плотом між ними — байдуже. Вантаж доставлено. Коли йому закортіло мати конкретну плантацію під банани, він поставив перед собою завдання не знайти справжнього власника землі, а *стати* справжнім власником.

У вас також є місія — байдуже яка. Щоб її завершити, вам варто побороти дисонанс між тим, як ви бачите майбутнє, і реальним станом речей. Як далеко ви зайдете? Що зробите?

Жодних скарг. Жодних балачок. Жодних поступок безсиллю або страху. Пожалітися матусі вже не вийде. Як ви вирішите цю проблему? Як обійдете правила, що стримують вас?

Можливо, вам треба бути хитрішими й верткішими, ніж зазвичай. Інколи доведеться ігнорувати застарілі правила. Інколи доведеться просити в керівництва вибачення постфактум, а не дозволу (якого вам, звісно ж, не дадуть). Але якщо ваша місія важлива, то єдине, що важить, — її завершення.

У двадцять один Річард Райт ще не був усесвітньо відомим письменником, яким став невдовзі. На той час бідний темношкірий хлопчина вирішив, що буде читати і ніхто його не зупинить. То що ж він зробив? Пішов до бібліотеки й улаштував сцену? Ні, тільки не на расистському півдні Америки. Замість цього він підробив записку: «Шановна пані! Чи не дасте ви цьому нігеру кілька книжок Генрі Менкена?» (ніхто не обізвав би себе таким словом, еге ж?) — і записав книжки на вкрадений абонемент — начебто він узяв їх для іншої людини.

Коли на карту поставлено все, вам закортить обійти правила чи вчварити щось відчайдушне, навіть божевільне. Наприклад, сунути носа до чиновників й сказати: «Що? Це не міст. І гадки не маю, про що ви кажете». Або показати середнього пальця людям, які вас стримують, і їхнім дурним,

огидним правилам.

Прагматизм — це не так реалізм, як гнучкість. Є безліч способів дістатися з пункту А в пункт Б. Це не обов'язково прямий маршрут — це будь-який шлях, що приведе вас до пункту призначення. Однак більшість марнує час на пошуки ідеального рішення в той час, як правильний варіант лежить просто перед очима.

Ден Сяопін якось сказав: «Мені байдуже, якого кольору кіт — чорний чи білий, — аби він ловив мишей».

Стоїки придумали власне нагадування: «Не чекай Республіки Платона».

Адже ви ніколи не досягнете утопічної досконалості. Беріть найкраще від того, що маєте. Це не значить, що прагматизм за своєю сутністю суперечить ідеалізму чи жене коней. Перший айфон став справжньою революцією, проте він і досі поставляється без функції «копіювати / вставити» й низки інших властивостей, які сьогодні «Епл» із задоволенням додали б. Попри те, що Стів Джобс був перфекціоністом, він прекрасно розумів: інколи доводиться йти на компроміси. На той час головним було створити продукт, який *працював*.

Почніть мислити, як радикальний прагматик: украй практичний і керований межами можливого, проте все ж таки амбіційний, наполегливий і орієнтований на ідеал. Не стосовно всього й усіх. Не для миттєвих змін світових масштабів. Хоча б для того, щоб отримати все *потрібне*. Думайте з розмахом, але розрізняйте суттєве й надмірне.

Мисліть про прогрес, а не про ідеал.

Під таким натиском перешкоди ламаються. У них немає вибору. Коли ви обходите їх стороною, їх значення падає до нуля. Більше нема чому чинити опір.

ПРОРИВАЙТЕСЯ ПО ФЛАНГАХ!

Хто не очікує неочікуваного,
той нічого не бачить,
адже протоптана стежка —
це глухий кут.
Геракліт

Вуяві американців Джордж Вашингтон постає як сміливий і завзятий генерал, який підноситься над полем бою й протистоїть тиранічним англійцям-окупантам. Певна річ, реальність виглядає не так привабливо. Вашингтон не був партизаном, хоча був від цього недалеко. Він був хитрим, вертким і часто уникав битви.

Його армія — маленька, недосвідчена, бідна й слабка. Її тактикою був захист, а Вашингтон свідомо уникав англійських формувань. При всьому красномовстві, його маневри були не більше, як шпильками на адресу масштабнішого й сильнішого ворога. Уколи й сховайся. Бий і тікай.

Вашингтон навчав своїх солдатів ніколи не нападати там, де напад очевидний. Не атакувати так, як ворог цього очікує. Натомість «коли є небезпека, ворог буде більш непередбачуваним, а тому шанси на успіх набагато вищі». У нього була інтуїція на ті невеличкі сутички, що виглядатимуть, як величезні перемоги.

Найславетніша «перемога» Вашингтона не була навіть безпосередньою битвою з англійцями. Коли терпець майже урвався, він перейшов річку Делавер на світанку Різдва й атакував групу німецьких найманців, які на той момент спали і, можливо, були п'яні.

Вашингтон відступав краще, ніж нападав. Його таланти були у порятунку солдатів, які могли загинути в битві. Він майже ніколи не потрапляв у пастку — завжди мав вихід. Така ухильність стала ефективним, хоча й не дуже привабливим, способом виснажити ворога.

Не дивно, що здобутки командира Континентальної армії й першого президента США трохи перебільшили. І він — не єдиний генерал у цій практиці.

Найбільший міф в історії, який ми поширюємо фільмами, книжками й власним невіглаством, у тому, що війни виграють і програють дві великі армії в битві лоб-у-лоб. Дуже драматично, мужньо... і хибно.

Вивчивши 30 військових конфліктів від давніх часів до нинішніх, разом із проведеними в них 280 кампаніями, історик і блискучий стратег Лідделл Гарт дійшов неймовірних висновків: лише шість з двохсот вісімдесяти кампаній завершили війну в результаті прямої атаки на головні сили супротивника.

Лише шість. Це два відсотки.

То що ж тоді приносить перемогу, якщо не великі битви?

Усе решта. Штурми з флангу. Несподівані напади. Психологічні атаки. Нетрадиційні методи. Усе решта, але...

Як пише Гарт у своєму шедеврї під назвою «Стратегія»:

Великий капітан відважиться на найнебезпечнішу обхідну дорогу: через гори, пустелі й болота, з малою частиною армії і навіть без каналів зв'язку. Він радше наважиться на будь-які несприятливі умови, ніж зайде в глухий кут по прямому шляху.

Коли ви губитеся в здогадках і так болісно народжуєте ідею, що аж жили проступають...

Зробіть крок назад. Потім обійдіть проблему. Знайдіть важіль. Зайдіть з найменш очікуваного боку.

Ви зіткнулися з проблемою — який ваш перший інстинкт? Виграти змагання? Вступити в дискусію, щоб змінити закоренілі судження? Увірватися в парадні двері? Однак роззирніться — можливо, чорний хід і вікна відчинені навстіж?

Хоч би що ви робили, усе ускладнює (а іноді й унеможливорює) план, що йде врозріз із фізикою та логікою. Згадайте, як Грант обійшов — не взяв штурмом! — Віксбург, щоб захопити його. Згадайте славетного баскетбольного тренера Філа Джексона та його відомий трикутний наступ, який навмисно виводить м'яч подалі від захисту супротивника, а не атакує його.

Якщо ми починаємо з нуля, а проти нас виступають досвідчені гравці з відпрацьованою тактикою захисту, то нам ніяк не обійти їхні сильні сторони. Навіть не намагайтеся. Краще зібрати в купу всі свої сили й ударити з флангу.

Одна з причин того, що великі майстри так легко опановують певну навичку, полягає не в стараннях — деякі з них докладають навіть менше зусиль, ніж ми. Просто вони точно розраховують кількість і напрямок сил, а не безглуздо борються до повного виснаження.

Після битви із Дзігоро Кано, легендарним засновником дзюдо півтора метра заввишки, хтось сказав: «Боротьба з Кано більше схожа на боротьбу з порожньою курткою!». Курткою можете бути ви.

Ви в меншості? Позаду? Обмежені в коштах? Це не недоліки. Це дарунки. Переваги, що утримують нас від самогубства під час атаки лоб-у-лоб. Вони змушують нас ставати винахідливими, шукати обхідні шляхи, гамувати его й вигравати, не кидаючи прямого виклику сильнішим ворогам. Усе це допомагає нам зайти з флангу.

Якщо чесно, то переваги в розмірах, силі чи потужності часто стають розсадником фатальних слабкостей. Інерція успіху заважає розвитку досконалої техніки. Люди чи компанії з перевагою в розмірі втрачають шанс навчитися процесу, бо за звичкою покладаються на грубу силу. І це рятує їх... до певного часу. Поки вони не зустрінуть вас — людину, яка обходить їх верткими маневрами. Яка відмовляється від бою за єдиною відомою їм тактикою — лоб-у-лоб.

Ми перебуваємо в грі, де крихітне перемагає величезне. Тому рівнятися силами тут не можна.

Коли нас б'ють, вдарити у відповідь — цілком природний інстинкт. Але бойові мистецтва вчать нас стримувати цей порив. Ми не можемо вдарити у відповідь — треба потроху штовхати опонента, аж поки він не втратить рівновагу. А потім уже наш хід.

Мистецтво стратегії «чорного ходу» — широке поле для дій і фантазії. І воно в жодному разі не обмежується війною, бізнесом чи торгівлею.

Видатний філософ Серен К'єркегор вважав, що переконувати людей потрібно не владним тоном. Замість лекцій він практикував «непряме спілкування». К'єркегор писав під різними псевдонімами, кожен з яких утілював відмінну позицію: декілька книжок на ту саму тему з різних кутів зору передавали його погляди з належною емоційністю й широтою. Він рідко наказує читачеві «роби так» чи «думай так». Натомість він показує нові шляхи до розуміння світу.

Ви не змініте думки людей, спростувавши їхні найглибші переконання. Знайдіть точку зіткнення й працюйте з нею. Або знайдіть важіль впливу, щоб привернути їхню увагу. Або ж запропонуйте альтернативу з такою кількістю послідовників, щоб ворожий табір зрікся своїх поглядів і приєднався до вас.

Інколи такий спосіб не надто видовищний. Інколи здається, що ви йдете навпростець чи боретеся нечесно. З кожним кроком на вас тиснуть дедалі більше, переконуючи, що така оригінальна стратегія — це шахрайство. Я ризикну позбавити вас почуття провини й самокатування: це не шахрайство.

Ви дієте як справжній стратег. Не дивитися на всіх зверхньо, сподіваючись на успіх. Не марнуєте сили на битви за власне его чи

гордість, коли тактична перевага не на вашому боці.

Вірите чи ні, це *складний* шлях. І тому він працює.

Пам'ятайте: інколи найдовший шлях околицею — найкоротший шлях додому.

ОБЕРНІТЬ ПЕРЕШКОДИ ПРОТИ НИХ САМИХ

Мудреці можуть скористатися навіть війною.

Плутарх

Ганді не боровся за незалежність Індії. Британська імперія сама взяла на себе всі битви і, як виявилось, усі поразки.

Ясна річ, усе було навмисно. Знаменита кампанія пасивного опору (сатьяграха) і громадянської непокорі доводить, що слово «дія» має безліч тлумачень. Це не завжди рух уперед чи навскіс. Дія також виражається позицією. Іноді достатньо лише твердо стояти на ногах.

Подеколи ви руйнуєте перешкоди не нападом, а відступом. Дайте перепонам атакувати вас. Ви можете обернути дії інших проти них самих, не поворухнувши й пальцем.

Ганді був слабшим за сили, яким намагався протистояти, а тому навмисно перебільшував свою слабкість і підставляв себе під удар. Якимось він заявив наймогутнішій армії на планеті: «Зараз я йду до океану збирати сіль якраз у супереч вашим законам. Що ви будете робити? Ми ж не чинимо нічого поганого». Він провокував їх, заганняючи в дилему: визнати себе банкрутом чи відступити. Така тактика за простою нейтралізувала могутню країну. Вона є контрпродуктивною.

Мартін Лютер Кінг, наслідуючи Ганді, закликав своїх послідовників «зустріти фізичну силу силою душі». Іншими словами, він скористався силою протилежностей: на жорстокість відповідав миром, на ненависть — любов'ю.

Так будь-яка дія проти лютеранців здавалася неприпустимою та лихою.

Протилежності — ефективний інструмент. Бездіяльність — також дія. Вона приманює силу інших і дає нам змогу використати її, як свою власну. Дозволяє їм — перешкодам — зробити всю роботу за нас.

Згадайте росіян, які перемогли Наполеона й нацистів не захистом власних кордонів, а відступом углиб країни, де зима зробила всю справу за них, а ворог загрузнув у битвах на чужині.

Хіба ж це не дія?

Можливо, ваш ворог чи перешкода й справді непереборні. Можливо, затятість і наполегливість не приведуть до перемоги, а вчитися на помилках ви не ризикнете. Нічого. Здаватися все ще рано.

Однак варто визнати, що деякі перешкоди вам не до снаги — байдуже,

як наполегливо ви стараєтеся їх зламати. Краще шукайте спосіб використати силу перешкоди на свою користь.

Ще до винайдення парового двигуна капітани вигадали геніальний спосіб побороти збіса сильну течію річки Міссісіпі. Човен, що йшов угору проти течії, мотузкою прив'язували до човна, який прямував за течією вниз. Потім мотузку обв'язували навколо дерева чи каменя. Таким чином річка штовхала другий човен за течією, а він запускав перший човен проти течії вгору.

Іноді немає сенсу боротися з перешкодами — нехай вони самі себе перемагають.

Олександр Македонський саме так і чинив: за переказами, його майстерне обертання перешкоди проти самої себе в юності було першим дзвіночком, що амбіційний підліток може одного дня підкорити світ. Хлопець змалку тренував виснаженням свого легендарного коня Буцефала, якого не міг загнuzдати навіть батько Олександра, король Філіп II Македонський. Поки інші приборкували коня грубою силою, батогами й мотузками — і все одно неухильно опинялися на землі, — Олександр осідлав його й міцно тримався, аж поки кінь не заспокоїться. Сам себе виснаживши, Буцефал не міг не підкоритися силі свого вершника. Після цього Олександр воював на своєму вірному скакуні ще двадцять років поспіль.

А тепер до ваших перешкод.

Так, іноді варто брати приклад з Амелії Ергарт і просто діяти. Проте будьте готові й до того, що утримання від дії може виявитися найкращим варіантом. Майте терпіння — інколи в житті варто зачекати, поки тимчасові перешкоди просто випаруються й зникнуть. Нехай проблеми розберуться самі із собою — не кваптеся кидатися на амбразуру. Інколи перешкода потребує *менше* людського втручання, а не навпаки.

Коли ми відчайдушно жадаємо чогось, то не помічаємо, як стаємо ворогами самі собі. У несамовитому прагненні ми зриваємо різьбу на кожному гвинтику, який варто було закрутити, і власноруч закриваємо собі шлях до бажаного. Ми щосили тиснемо на педаль газу, а колеса лише більше загрузають у снігу чи болоті, з яких уже не виборсатися.

Ми так зациклені на русі вперед, що забуваємо про інші шляхи. Зазвичай у житті відсутність руху або рух назад не допомагають просунутися вперед. Однак краще вже стояти на місці, аніж коїти абищо.

Ми все штовхаємо себе й штовхаємо — щоб отримати підвищення, заманити клієнта, запобігти небажаним подіям. Однак інколи найкращий спосіб отримати бажане — переосмислити самі бажання. Або ж націлитися

на зовсім інше й використати перешкоду як нагоду пізнати новий напрям. Можливо, так ми візьмемося до нової справи, яка цілком компенсує низькі прибутки. Або зрозуміємо, що ігнорування клієнтів — це шанс привернути їх: іноді вони хочуть працювати з тим, хто не хоче так відчайдушно працювати з ними. Або змінимо ставлення до наших страхів і знайдемо спосіб отримати з них вигоду за нагоди.

Ми помилково вважаємо, що рух уперед — єдиний шанс на прогрес, єдиний спосіб виграти. Інколи залишатися на місці, обходити стороною чи робити крок назад — найкращий варіант для подолання перешкоди.

Проте цей підхід вимагатиме від вас певної покори. Доведеться змиритися з тим, що перший обраний вами шлях — провальний. Ви просто не можете діяти «традиційними» методами. Ну і що?

Важливо лише одне: чи приведе вас певний метод до бажаного результату. Зрозумійте мене правильно: обертати перешкоди проти самих перешкод — це аж ніяк не байдикування. Пасивний опір, по суті, неймовірно активний. Але успіх ваших дій цілком залежить від дисципліни, самоконтролю, сміливості, рішучості й ретельно виробленої стратегії.

Видатний стратег Саул Алінський вірив: якщо «добряче вдарити по негативу, то він розколеться зі зворотного боку». У кожному позитиві є негатив. У кожному негативі є позитив. Сенс у тому, щоб пробитися до зворотного боку. Перетворити мінус на плюс.

А це означає, що для нас майже немає завеликих перепон. Бо розмір може бути перевагою. Бо можна використати цей розмір проти самої перешкоди. Пам'ятайте: страшну й неприступну фортецю завжди можна оточити й перетворити на страшну й неприступну в'язницю. Різниця лише в підході.

Хай те, що блокує нас, працює на нашу користь і виконує всю брудну роботу. Інколи це означає, що треба облишити перешкоду, а не гамселити по ній щосили.

Що більше скакав Буцефал, то швидше стомлювався. Що зліша реакція поліції на громадянську непокору, то більша привабливість цієї непокори. Що дужче ви б'єтеся, то менше досягнете (крім утоми, звісно).

Так вирішуються проблеми.

СПРЯМУЙТЕ ЕНЕРГІЮ

Якщо через обставини душевна рівновага похитнулася, візьми себе в руки якомога скоріше й не вибивайся з ритму надовго — інакше його вже не наздогнати. Щоб краще зрозуміти гармонію, треба її повернути.

Марк Аврелій

Американський тенісист Артур Еш був чудовим прикладом протиріччя. Щоб вижити під час сегрегації 1950–60-х років, батько навчив його маскувати почуття на корті. Жодної емоції, жодного розчарування через пропущений удар і жодного обурення через несправедливе рішення судді. Темношкірий спортсмен не міг дозволити собі хизуватися, святкувати чи відкрито йти до перемоги.

Це зробило стиль його гри унікальним. Уся придушена енергія та емоції виливалися в сміливу й елегантну гру. Поки обличчя було під жорстким контролем, тіло жило на повну, гармонійно заповнюючи собою весь корт. Для опису цього стилю він створив власний епітет — «вільний фізично й зібраний морально».

Ця комбінація перетворила Артура Еша на майже непереборного тенісиста. Він поєднував у собі стриману людину й сміливого, цілеспрямованого гравця. Глядачі роззявляли рота від подиву, коли він приймав м'яч і робив неможливі подачі. Це було схоже на політ. Артур був здатен на це завдяки своїй свободі. *Внутрішній* свободі.

Інші гравці, вільні святкувати, влаштовувати істерики чи сперечатися із суддями, ніколи не могли впоратися з тиском високих ставок, як це робив Еш. Вони часто вважали його відлюдькуватим і замкнутим. Усім емоціям потрібен вихід — Артур знайшов його в ударах ракетки. Почуття стали паливом для його вибухової гри. У його імпульсивних подачах не було ані краплі смиренної обачності, з якою він діяв у житті.

Інколи проблеми загартовують, інколи — знімають напругу, коли це так необхідно. Треба лише дати згоду.

Назвіть це по-іншому й запатентуйте — так чинив Еш і багато інших темношкірих атлетів. Наприклад, боксер Джо Луїс прекрасно розумів, що расистські прихильники боксу не будуть терпіти запального чорношкірого бійця, а тому ховав усі прояви емоцій за непробивною маскою. Він до нестями лякав своїх суперників майже нелюдським виглядом, за що й отримав прізвисько «Робот рингу». Він зумів перетворити недолік на перевагу в бою.

У всіх є власні обмеження — правила й соціальні норми, яких нам доводиться триматися проти волі. Дрес-код, протоколи, процедури, правові зобов'язання, ієрархія компанії — усі вони нав'язують нам певну модель поведінки. Якщо думати про це доволі довго, то життя почне здаватися депресивним і задушливим. За необережності ці правила викинуть нас із власної гри.

Замість того, щоб впадати у відчай, потягніть важіль на себе. Жорсткі правила виляються в дії, які, на відміну від емоцій, загартовуються свободою. Поки інші неухильно дотримуються норм поведінки, ми потроху підриваємо правила й обертаємо на власну користь. Згадайте воду: коли ми перекриваємо її потік дамбою, вона не зупиняється, а накопичує енергію. Енергію, яка живить величезні гідроелектростанції. Енергію, на якій тримаються цілі мегаполіси.

Туссен-Лувертюр — гаїтянський раб, який виріс до вождя, — так дошкуляв своїм французьким ворогам, що одного разу вони визнали: «*Set homme fait donc l'ouverture partout*» («Цей чоловік в усьому відкриває новий початок»). Він був настільки нестримний і гнучкий, що додав до свого імені прізвисько Відкриття (Louverture). У цьому є сенс. Його життя складалося з перешкод, більшість з яких він перетворив на справжні відкриття, на нові початки. Чому солдати, політики, гори чи сам Наполеон мають його зупинити?

Однак ми впадаємо у відчай щоразу, як ламається проектор для презентації (замість того, щоб припинити нервувати й блискуче виступити без підказок на екрані). Ми пліткуємо в мережі з колегами (замість того, щоб сісти й надрукувати щось варте уваги). Ми замінюємо реальну дію театальною.

Згадайте спортсменів, які увійшли в раж, перебувають на піку, грають на межі можливостей — і начебто нездоланні мури падають перед обличчям такого стану. Енергія б'є ключем, утома зникає, кожен пас і удар потрапляють просто в ціль. Цих спортсменів можна зупинити на крок чи два, але не відвернути від визначеної мети. Зовнішні чинники змінюють стежку, але не напрямок: лише вперед.

Які перепони встоять перед витонченою, гнучкою й впливовою майстерністю?

Не треба особливого таланту, щоб бути фізично й морально вільним. Це називається нерозсудливість. Бути фізично й морально зібраним? Це називається тривожність. Обидва варіанти — не найкращі. У результаті на нас чекає провал. А фізична свобода в поєднанні з моральною стриманістю? Це важка артилерія.

Ця сила змушує божеволіти наших опонентів і конкурентів. Вони вважають, що ми з ними граємо. Їх дратує вдавана легкість, з якою ми долаємо перепони. Удаване вміння підлаштовуватися під світ. Удаваний імунітет до зовнішніх подразників і обмеження на шляху до мети.

І знаєте, що? Ви й не зауважите, як це перестане бути вдаваним.

ІДІТЬ У НАСТУП

Найкращі люди не ті, які чекають на шанс, а ті, які шукають його: оточують шанс, підкорюють шанс і перетворюють шанс на слугу.

Едвін Чапін

Навесні 2008-го репутація (на той час іще кандидата в президенти) Барака Обама опинилася під загрозою. Расовий скандал, у якому не останню роль зіграли провокаційні слова його пастора, преподобного Єремії Райта, майже підірвав передвиборчу кампанію Обама та зруйнував тонкий зв'язок, який він зумів налагодити між темно-й світлошкірими виборцями.

Раса, релігія, демографія — усі протиріччя перетворилися на концентрат. За таких політичних катастроф кампанії з тріскотом провалюються, бо страх настільки паралізує кандидатів, що вони бояться й пальцем поворухнути. Типова реакція: сховатися, ігнорувати чи відсторонитися.

Хай що хто думає про політику Обама, але жоден не спростує того факту, що він перетворив найбільший провал своєї кампанії на несподіваний наступ.

Усупереч усім порадам і правилам, він вирішив діяти, адже для нього скрутне становище було лише «повчальним моментом». Він привернув до себе всю увагу й енергію суспільства, зосереджені в той час на протиріччях, щоб зібрати аудиторію національного масштабу й поговорити з американським народом про суперечливе питання раси без посередників.

Ця промова, якій згодом дали назву «Досконаліший союз», стала переломним моментом. Замість того, щоб відсторонитися, Обама пішов на прямий діалог. Цим він не лише нейтралізував потенційно згубний конфлікт, а й зміг вибитися в лідери в передвиборчих перегонах. Поглинута сила негативу зарядила його кампанію достатньою кількістю енергії, щоб дістатися Білого дому.

Якщо ви вважаєте, що треба користуватися першою-ліпшою можливістю на життєвому шляху, то так нічого й не досягнете. На це здатна кожна розумна істота. Вам треба навчитися неухильно йти вперед, коли всі навколо бачать катастрофу.

Лише в найтемніші моменти життя, коли люди навколо очікують цього найменше, ми можемо швидко й несподівано зірвати великий куш. Поки

колективний дух перебуває в занепаді, наш — на підйомі. Ми бачимо ситуацію з іншого боку й діємо відповідно.

Відійдімо від політики й подивімося на блискучу стратегічну пораду, яку дав Обамі його радник Рам Емануель: «Не варто нехтувати серйозною кризою. Саме час вирішити нагальні справи, які до цього постійно відкладалися в далеку шухляду. Криза дає змогу повернути те, що було неможливо раніше».

Видатні лідери часом використовували негативні події як плацдарм для просування важливих реформ, які не сприймалися раніше. Чому б не перенести цей метод на наше життя?

У вас завжди є мрія. Написати п'єсу. Подорожувати. Відкрити бізнес. Зблизитися із наставником. Зробити крок.

І раптом щось сталося. Якась руйнівна подія: невдача, нещасний випадок, трагедія. *Використайте це.*

Тимчасово прикуті до ліжка? Тепер у вас є час писати. Можливо, ваші емоції й болючий досвід стануть гарним матеріалом для книги. Утратили роботу чи стосунки? Жахливо, але тепер вас ніщо не втримує від подорожі. Проблеми? Тепер у вас є точки зіткнення з вашим наставником. Використайте нагоду для реалізації плану, який уже давно засів у вашій голові. Для будь-якої хімічної реакції потрібен каталізатор. Нехай ця подія стане вашим.

Звичайні люди сахаються негативних подій і невдач. Вони пнуться зі шкіри, щоб уникнути проблем. Надзвичайні люди роблять усе навпаки. Їхній талант виявляється в таких ситуаціях якнайкраще. Вони обертають особисту трагедію, нещастя — будь-що — на перевагу.

Прямо по курсу криза, а ви марнуєте її на жалощі до себе, втому й поганий настрій. Не забувайте: життя прихильне до сміливих.

Ми сидимо й жаліємося, що життя не дає нам можливостей і шансів. Це не так.

Навіть за такий короткий цикл життя на нашу долю випадають величезні випробування. Вони часто приносять смуток і розчарування. Інколи вони несправедливі. Перешкоди начебто виростають саме тоді, коли нам це потрібно менше за все. Питання ось у чому: чи сприймаємо ми цю подію винятково як негативну, а чи можемо закрити очі на негатив і піти в наступ? Або точніше: чи можемо ми побачити в цій «проблемі» можливе рішення, яке так довго шукали?

Приймати це чи ні — залежить від вас.

Наполеон описував війну доволі просто: дві армії — це два тіла, які зіштовхуються й намагаються налякати одне одного. При зіткненні

наступає момент паніки — момент, який досвідчений командир перетворить на перевагу.

Наприклад, Роммель славився своїм *Fronterführung* — шостим чуттям у вирішальний момент битви. Навіть у запалі боротьби він був здатним гостро відчувати потрібний момент для найбільш продуктивної атаки. Неймовірно, але завдяки цьому таланту він часто виривав перемогу просто з лап поразки.

Там, де інші бачили лихо або щонайменше галас і куряву битви, Роммель бачив можливість. Він казав: «У мене дар відчувати слабкі місця ворога». Керуючись цим відчуттям, він вкладав в атаку всю енергію до останньої краплі. Він задавав темп і ніколи не зупинявся.

Видатні командири шукають точки прийняття рішень і спрямовують на них спалахи енергії, які поступово руйнують перепону. Вони тиснуть, і тиснуть, і тиснуть, а коли ситуація здається безнадійною або заходить у глухий кут, вони тиснуть востаннє.

У багатьох битвах, як і в житті, ворожі сторони з часом досягають точки взаємної втоми. І той, хто після тривалої боротьби наступного ранку замість білого прапора піднімає з ліжка себе, хто каже: «Я хочу перейти в наступ і перемогти їх тут і зараз», — той забере перемогу *красиво*.

Так учинив Обама. Без ухилянь. Без потурання втомі під час перегонів нога в ногу. Лише зібраність в останній момент. Лише долання й обернення перешкоди на тріумф. Він перетворив катастрофічну ситуацію на «повчальний момент» і одну з найкращих промов про расову дискримінацію в історії.

Перешкоди можна не лише перевернути догори дригом. З них можна зробити катапульти.

ГОТУЙТЕСЯ ДО ПРОВАЛУ

У той же час мотай собі на вус таке правило: не піддавайся негараздам, не довіряй процвітанню й завжди будь готовим до примхливостей фортуни.

Сенека

Сприйняття можна змінити. Дії можна контролювати. Ми завжди здатні мислити ясно. Знаходити креативні рішення. Шукати можливості. Перехоплювати ініціативу.

Але ми не здатні контролювати весь світ — принаймні не так, як нам цього хотілося б. Ми можемо правильно сприймати ситуацію, правильно діяти й усе одно зазнати поразки.

Проте запам'ятайте: ніхто й ніколи не завадить нам спробувати.

Попри всю креативність і відданість справі, після всіх спроб виявляється, що деякі перешкоди нам не під силу. Деякі дії неможливо виконати, деякими стежками неможливо пройти. Деякі речі вищі за нас.

Це необов'язково погано. І таку перешкоду можна перевернути догори дригом, перетворивши її на можливість відточити певну навичку — і нехай це буде лише смиренність чи вміння правильно сприймати негатив.

Формула неймовірно гнучка й універсальна: кожна перешкода, що виростає на шляху, відкриває новий шлях для нової часточки нашої душі. Якщо кохана людина зробила вам боляче, це шанс навчитися прощати. Якщо ваш бізнес розвалився, час навчитися миритися з обставинами. Якщо ви вже нічим не допоможете собі, то спробуйте допомогти іншим.

За словами Дюка Еллінгтона, проблеми — це шанс показати себе.

Лише показати себе. Нічого неможливого.

Будьте готові ризикнути й програти. Будьте готові до того, що зрештою жоден зі способів не спрацює.

Кожен, хто йде до мети, стикається із цим віч-на-віч знову й знову. Іноді навіть найкращі плани й стратегії, — байдуже, як багато сил і терпіння ми в них вкладаємо, — не змінять простого факту, що не все в цьому світі працює як слід.

Проте світу не потрібні мученики.

Кожен з нас має стрижень десь глибоко в душі. Кожен може перепробувати все і, незалежно від результату, змиритися й рухатися далі, до наступної можливості.

Це про вас? Якщо ні, то буде.

Читайте продовження у 2 частині книги.