



18
МИНУТ

Как повысить
концентрацию,
перестать отвлекаться
и сделать
действительно
важные дела

ПИТЕР БРЕГМАН

Питер Брегман
**18 минут. Как повысить концентрацию,
перестать отвлекаться и сделать
действительно важные дела**

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6298104

*18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела / Питер Брегман: Манн, Иванов и Фербер; М.: 2014
ISBN 978-5-91657-893-5*

Аннотация

«18 минут» – это невероятно умное и бесконечно практичное руководство, объясняющее, как принимать обоснованные и обдуманые решения, что стоит и чего не стоит делать, как справляться с отвлекающими факторами – иногда используя их, а иногда избегая, – как структурировать время, чтобы добиться максимальной эффективности, как понять, кто вы, и как лучше использовать ваши способности, чтобы достичь счастья, продуктивности и успеха. С его помощью вы научитесь составлять план на каждый день, гарантирующий, что отныне все ваши самые важные дела будут сделаны.

Содержание

Введение	6
Часть I	9
Глава 1	11
Глава 2	13
Глава 3	15
Глава 4	17
Глава 5	19
Глава 6	21
Глава 7	23
Часть II	26
Глава 8	28
Глава 9	30
Глава 10	32
Глава 11	34
Глава 12	36
Глава 13	38
Глава 14	40
Глава 15	43
Глава 16	45
Глава 17	47
Глава 18	49
Глава 19	52
Глава 20	54
Часть III	57
Глава 21	59
Глава 22	61
Глава 23	65
Глава 24	67
Глава 25	69
Глава 26	71
Глава 27	73
Глава 28	75
Часть IV	77
Глава 29	79
Глава 30	82
Глава 31	84
Глава 32	86
Глава 33	89
Глава 34	91
Глава 35	94
Глава 36	96
Глава 37	98
Глава 38	100
Глава 39	102
Глава 40	104
Глава 41	107

Глава 42	109
Глава 43	112
Глава 44	114
Глава 45	117
Глава 46	120
Благодарности	123
Об авторе	124
2	125

Питер Брегман

18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела

© Peter Bregman, 2011

© Перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

*Моей жене Элинор и детям Изабель,
Софии и Дэниелу.
Вы мое вдохновение.*

Введение

Молли¹ получила новую работу – возглавила отдел обучения и повышения квалификации в инвестиционном банке средних размеров. В первый день она включила компьютер, ввела пароль, открыла почтовую программу и ахнула.

Она проработала меньше минуты – и уже получила 385 сообщений. Чтобы разобраться в них, потребуется не один день. И к тому времени накопятся сотни новых.

С утра мы начинаем работу, зная, что не успеем сделать все задуманное. И оглядываемся на прошедшие годы, спрашивая себя: куда они ушли и почему мечты не стали былью.

Время – единственное, что нельзя вернуть. Потеряли деньги? Заработаете еще. Потеряли друга? Можно помириться. Потеряли работу? Найдете другую. Со временем этот номер не пройдет.

Мой друг, раввин Хаим Энджел, отправляясь на встречу, всегда берет что-нибудь почитать. Почему? «Потому что, – сказал он мне, – согласно Талмуду (своду иудейских законов), опоздавший на встречу совершает грех воровства – крадет время другого человека. И это самая серьезная кража, ведь время нельзя вернуть. Я не хочу, чтобы из-за меня кто-то согрешил, поэтому на случай, если придется ждать, забочусь, чтобы другой человек не оказался в роли вора».

И все же мы постоянно крадем время у себя. Вот три истории в тему.

Билл не сомневался, что нужно идти на встречу, когда секретарь внесла его в список. Но она оказалась скучной, и теперь, сидя в конференц-зале, Билл жалел, что не отказался. Он вытащил смартфон и занялся электронной почтой. Вдруг он услышал свое имя. К нему обращалась начальница Летиция. Он поднял взгляд, и та продолжила: «Как ты считаешь, что нам делать?» Билл не понимал, о чем речь. *Куда ушло мгновение?*

Раджит сел за ноутбук в среду утром, в девять часов. Он хотел только написать предложение для клиента, которое надо было отправить через два дня. Но после трех звонков, пятнадцати электронных писем, двух походов в туалет, получасовой покупки авиабилетов для семейного отпуска и четырех спонтанных разговоров с коллегами он получил сообщение от помощника: через пятнадцать минут у него начнется деловой обед. *Куда ушел день?*

Мари пришла на встречу выпускников в честь двадцатипятилетия со дня окончания школы, и я сразу вспомнил ее в семнадцать лет. Мы разговорились, и оказалось, что она ни капельки не изменилась с того времени: осталась красивой, умной, талантливой, смелой и честной. За одним исключением. Погасла искра. «Не могу назвать себя несчастной, – сказала она. – Я люблю мужа и детей, у меня вполне нормальная работа. И вообще, вполне нормальная жизнь. Вот и все. Я ничего толком не сделала. Каждый год строю планы, но всегда что-нибудь мешает». Мари ощущает свой нереализованный потенциал. Ей хочется что-то сделать. Но почему-то не удается. *Куда ушли все эти годы?*

Согласно первому закону Ньютона, тело продолжает двигаться с постоянной скоростью, пока на него не действует внешняя сила. Этот закон распространяется и на людей. Либо мы продолжаем двигаться по траектории, которая не вполне нам подходит, не в силах свернуть, либо осознанно выбираем верную, но что-то не дает на ней удержаться. Чтобы мы могли с удовлетворением оглянуться на сделанное – за день, год или секунду, – нужно

¹ Здесь и далее, если не упоминается фамилия человека, имя и некоторые детали могут быть изменены.

изменить сценарий. Перестать двигаться по инерции, отвлекаться на рутину и реагировать инстинктивно. Надо управлять собственной жизнью.

Но знать мало – надо действовать, а это нелегко. Проблема Мари не в том, что ей не нравится семейная жизнь. Очень нравится. И она не променяла бы ее ни на что. Просто семья затмила все остальное в ее жизни, и, подводя итоги в конце года, она ощущает разочарование. А что нужно изменить в следующем году, она не знает.

Раджит действительно планировал написать предложение. Но из-за других дел отклонился от нужной траектории. Возможно, они были достойны его внимания, но в итоге предложения он так и не написал.

И Билл, конечно, не собирался с головой погружаться в электронную почту, да и не было там ничего важного. Но он полностью сосредоточился на ней, и в момент, когда было очень нужно его мнение, посмотрел на начальницу пустым взглядом.

Я расскажу, как решить эти проблемы и избежать разочарований. Покажу комплексный подход к управлению временем, который позволит сосредоточиться на главном. Это важный первый шаг в возвращении к себе.

В части I я покажу вам, как создать почву для дальнейших действий. Я расскажу о привычках и мышлении, помогающих увидеть скрытые возможности. Вы сосредоточитесь на главном, составите ежедневный план, будете ему следовать и справляться с отвлекающими факторами, которые негативно влияют на результат.

В части II я покажу, как организовать жизнь вокруг того, что важно для вас, делает вас счастливыми, помогает реализовать ваши таланты и приблизиться к цели. Я расскажу о четырех элементах, на которых стоит сосредоточиться. Мы увидим, как люди сами мешают себе фокусироваться на приоритетах и как можно этого избежать. В последней главе части я подведу итог и помогу определить, на чем стоит сосредоточиться в этом году: пяти областях, на которые вы потратите большую часть своего времени.

В части III я научу вас на основе годовых приоритетов создавать восемнадцатиминутный план на каждый день, гарантирующий, что *самые важные* дела будут сделаны. Вы будете структурировать время, чтобы добиться эффективности и плодотворности, приблизиться к выполнению главных задач года.

Из части IV вы узнаете, как справляться с отвлекающими факторами – иногда используя их, а иногда избегая. Вы научитесь не бросать дело на полпути, даже если хочется о нем забыть, и правильно устанавливать границы. Часть включает три раздела – «Как начинать», «Как устанавливать границы» и «Как управлять собой». В ней много простых приемов, советов и правил, которые помогут не сбиться с пути.

Наконец, в заключении я покажу, как двинуться в нужном направлении.

Есть много книг о тайм-менеджменте, авторы которых учат, как сделать *все*. Но в этом и кроется ошибка. Невозможно сделать *все*. И даже пытаться опасно. Тогда вы не сможете сосредоточиться на главном.

Эта книга поможет принять обоснованные и обдуманые решения о том, что стоит и чего не стоит делать. Вы найдете в ней простые инструменты и приемы, которые помогут добиться цели, сосредоточиться на главном и не растрачиваться по пустякам. А еще я научу вас получать удовольствие от процесса. Управление собственной жизнью не должно быть тяжким бременем. И книга об управлении жизнью – тоже.

Недавно я в своей нью-йоркской квартире открыл приложение Google Earth на iPhone. Оно дает доступ к спутниковым картам всего мира. Сначала вы видите Землю, которая вращается в космосе, как будто экран телефона – иллюминатор космического корабля. Потом вы постепенно приближаетесь к месту, где сейчас находитесь. Картинка становится четче, как будто вы приземляетесь. Сначала вы видите страну, потом город – и, наконец, улицу.

Однако на этот раз приложение показало мне город Саванну в штате Джорджия, где, видимо, я использовал его незадолго до того. Тогда я коснулся кружочка в нижнем левом углу – кнопки «Найти меня» – и снова поднялся в воздух, перенесся в Нью-Йорк и оказался на своей улице. А потом за несколько секунд программа обнаружила мое точное положение, и картинка стала четкой.

Рассматривайте книгу «18 минут» как кнопку поиска вашей жизни. С ее помощью вы добьетесь максимальной эффективности, четко увидите себя и окружение. Это карта, с которой можно отправиться в любое путешествие. Вы сможете снова жить собственной жизнью: ориентироваться не на то, где вы были когда-то или где хотят вас видеть другие, а на то, где вы сейчас и где хотите оказаться.

Я помогу вам понять, кто вы и как лучше использовать ваши способности, чтобы достичь счастья, продуктивности и успеха. И даже если вы слегка – или сильно – отвлеклись от главного, не беспокойтесь: книга поможет сосредоточиться на нем. Я написал ее, чтобы Молли, Билл, Мари и вы могли оглянуться назад и с полным правом сказать: «Жизнь прожита не зря».

Часть I Пауза **Воспарите над своим миром**

Я начал свое дело в 1998 году, в двухкомнатной квартире на четвертом этаже, в доме без лифта. У меня была мечта: создать международную консалтинговую компанию с многомиллионными оборотами. И чтобы в ней работало много консультантов, инструкторов и коучей, которые помогали бы людям управлять, работать и жить успешнее. Вот такая большая мечта.

Но клиентов еще не было, и единственным физическим активом компании оказался компьютер. Первые полгода, пока бизнес практически не приносил дохода, я существовал на сбережения. Работы не хватало, чтобы обеспечить меня одного, не говоря уж о команде консультантов.

Потом я выиграл крупный контракт с известным инвестиционным банком. Это был большой прорыв – проект, на котором можно построить бизнес. Возникла необходимость быстро собрать команду – сначала шесть консультантов, а потом, если все пойдет по плану, еще пятьдесят. Помню, как я сидел в восемнадцатиметровой гостиной/столовой/кухне с подругой Элиной, и у меня голова шла кругом от возможностей и тревоги: справлюсь ли?

И я собрал первую команду, которая провела гигантскую работу и смогла удовлетворить клиента. По мере расширения проекта рос и коллектив. Открылись офисы в Чикаго, Сан-Франциско, Париже, Лондоне, Токио и Гонконге. Росла и клиентская база.

Я создал компанию мечты за невообразимо короткий срок. Это было все, на что я надеялся и что планировал. В первый год я заработал больше денег, чем за три предыдущих. За второй год я удвоил доход, а на третий начал фантазировать о выходе на пенсию через десять лет. Однако, несмотря на этот успех, я понял, что не запланировал одно: свое счастье.

Почему-то у меня не было ощущения, что *мои действия, способ их выполнения и люди, с которыми я работаю, помогут мне максимально реализовать свой потенциал*. В то время я не знал причин и был слишком занят, чтобы разбираться. Все вроде бы шло хорошо, так зачем мешать? И я не менял тактику.

А потом все рухнуло: революция доткомов, индустрия финансовых услуг, спрос на консалтинг и вместе с ними мой бизнес.

К тому времени мы с Элиной поженились, уже родилась Изабель, ситуация была трудная. Счета копились, а доход быстро сокращался. Я испытывал стресс, но одновременно странное чувство облегчения. Теперь я начал фантазировать не о пенсии, а о совершенно новом деле. О собственной жизни.

И я записался на актерские курсы, задумался, не пойти ли в медицинский институт, подал документы в раввинскую семинарию, запустил ненастоящий инвестиционный фонд (с игрушечными деньгами – чтобы понять, понравится ли мне и как пойдут дела) и продолжил консультировать индивидуально. Я был в поиске.

Я замедлился, обуздал инерцию, начал задумываться перед выбором, стал больше отдыхать и расслабился. Я стал внимательнее приглядываться к себе и окружающему миру – и стал замечать свои качества, которые не использовались оптимально. Я чувствовал, что во мне растет сила. Нераскрытый потенциал.

Пока я не знал, что это за потенциал, но был абсолютно уверен: его стоит развивать. Поэтому я продолжил эксперименты и наблюдения.

Получается, я нажал кнопку «Найти меня». Потом взлетел в небо и увидел свой мир с высоты птичьего полета.

Я сделал паузу, осмотрелся и понял, что происходит. Я сошел с пути, но не слишком далеко, и спокойно мог найти дорогу. Я понял, где нужно спуститься, чтобы стать собой и полностью погрузиться в работу и жизнь. И тратить время на главное, что получается у меня хорошо и доставляет удовольствие.

Но я забегаю вперед. В первой части книги я помогу вам взмыть в небо. Вам нужен взгляд с высоты птичьего полета. Для этого надо нажать кнопку «Найти меня», а потом сделать паузу – чтобы, взлетев над собственным миром, приземлиться там, где вам хочется.

Глава 1

Замедляем вращение

Как уменьшить силу инерции

Я мчался на полной скорости, не приближаясь ни к какой цели. Хорошо знакомое чувство – но на сей раз я действовал сознательно: крутил педали велотренажера.

Когда полотенце упало с руля на пол, я попытался остановиться и слезть. Ключевое слово – «попытался». Сразу не получилось, потому что сила инерции была слишком велика и педали крутились сами по себе. Чтобы снизить скорость, потребовалось несколько минут.

Инерции трудно сопротивляться.

Например, пятнадцать минут проспорив с другом о политике, я понял, что сам уже не уверен в собственной правоте. Но он яростно защищал свое мнение, и вдруг оказалось, что я с жаром отстаиваю противоположную точку зрения, о которой не так уж много знаю. А остановиться было трудно. Особенно тяжело, если вы уже потратили время, энергию, эмоции, а иногда и деньги на отстаивание своей точки зрения.

Несколько моих друзей поженились и развелись через пару лет. И потом все они говорили, что, когда вступали в брак, уже представляли, чем он закончится. Но они зашли слишком далеко и не знали, как остановиться. То же происходило с моими знакомыми, которые вложили деньги в компании, оказавшиеся убыточными. Они понимали, что происходит, но уже отдали столько, что им было трудно остановиться. Порой они даже *увеличивали* инвестиции и теряли все.

Иногда все не так серьезно. Например, надо распределить ресурсы на проекты или решить, стоит ли дальше разрабатывать ту или иную идею.

Как дать задний ход, если вы видите свою ошибку, но уже приложили много сил и не хотите отступать? Есть две стратегии противостояния инерции: *замедлиться* и *начать сначала*.

1. Замедлиться. Как показал пример с велотренажером, невозможно сразу поехать в обратную сторону. Относитесь к этому как к процессу. Во-первых, прекратите с силой крутить педали. Во-вторых, как только инерция уменьшится, начните медленно двигаться назад.

Если вы яростно отстаивали свои аргументы, но поняли, что были неправы, старайтесь меньше говорить и больше слушать. Скажите, например: «Интересная мысль, надо ее обдумать» или: «Можно об этом поподробнее?» Так вы выиграете время. Слушание – прекрасное средство от инерции: не нужно выбирать ту или иную точку зрения.

Если вы не уверены в финансовом вложении, сократите его, не отказываясь полностью. Тогда вы, по сути, уменьшите ставку на собственную правоту.

2. Начать сначала. Один мой друг, успешный инвестор, научил меня игре. Я думал отказаться от инвестиции, которая не давала отдачи. Друг задал вопрос: если бы я начинал с нуля при сегодняшней цене, сделал бы я это вложение? В тот же день я продал актив.

Наша жизнь влияет на новые решения. Если я нанял сотрудника и вложил в его успех, мне трудно признать, что он не справляется. Но принял бы я его на работу тогда, если бы знал о нем все, что знаю сейчас? Если нет, то с ним стоит расстаться. То же справедливо и для проекта, который я поддерживал, или решения, которое защищал. Я представляю себя в роли нового менеджера, который приходит в проект. Стоит ли и дальше вкладывать средства в дополнительные ресурсы? Или лучше закрыть его и двинуться дальше?

Неспособность людей признать свою неправоту не раз рушила браки, наносила урон бизнесу и карьере. По их словам, причина была в нежелании показаться слабыми. Но чтобы признать ошибки или даже пересмотреть свои взгляды, требуется сила воли. И окружающие тоже считают это проявлением силы.

Великим лидерам хватало уверенности, чтобы критически взглянуть на собственную точку зрения и принять мнения других людей с помощью техники *замедления*. Даже если они знали, что правы.

Доктор Аллан Розенфилд, ныне покойный декан факультета здравоохранения Колумбийского университета, был именно таким лидером. Он более 40 лет трудился в государственной системе здравоохранения. Умер в 2008 году. Его работа существенно повлияла на жизнь женщин и носителей ВИЧ. В его честь названо здание Школы здравоохранения Колумбийского университета.

Однажды я слышал, как Аллан и его друг Ли обсуждали, надо ли делать детям прививки. Первый был экспертом в этом вопросе и имел четкую позицию, а второй высказывал противоположные аргументы. Аллан привел статистику, согласно которой за последние 40 лет прививки от полиомиелита, свинки, кори и т. д. помогли предотвратить миллионы смертей и тяжелых болезней.

Ли сослался на исследование из неизвестного источника в интернете, где утверждалось, что прививки приносят больше вреда, чем пользы. Аллан, один из виднейших экспертов по здравоохранению всех времен, имел полное право рассмеяться и сказать Ли, что информацию надо брать из надежных и проверенных источников. А потом повторить свои аргументы о пользе прививок. Но он ничего такого не сделал.

Он просто посмотрел на Ли, помолчал и сказал: «Я не читал этого исследования. Пришли мне ссылку. Я посмотрю и выскажу свое мнение».

Уменьшение инерции – первый шаг к освобождению от убеждений, привычек, эмоций и дел, которые могут вас ограничивать.

Глава 2

Девочка, которая остановила Человека-крокодила

Поразительный эффект короткой паузы

Я – Человек-крокодил, опасный водоплавающий монстр. Я тихо подплываю к жертве – семилетней девочке по имени Изабель, которая приходится мне дочерью. Чувствуя опасность, она нервно оглядывает бассейн и замечает меня. На секунду мы встречаемся взглядами. Она улыбается, визжит и со смехом бросается в противоположном направлении. Но я слишком быстр. Я отталкиваюсь от дна и нападаю. Но когда я появляюсь в считанных сантиметрах от Изабель, она поворачивается ко мне, хватая ртом воздух, и поднимает руку.

– СТОП! – кричит она.

– Что случилось?

– Наглоталась воды.

Конечно, мы делаем паузу.

В эти несколько секунд я думаю: *«Почему мы не поступаем так в обычной жизни?»*

Всем нам случалось нажать кнопку «Отправить» и тут же об этом пожалеть. Это бывает так часто, что Google добавил в Gmail функцию «Отмена отправки сообщения», которую можно включить в настройках. Когда вы нажимаете «Отправить», Gmail задерживает сообщение на пять секунд. За это время вы можете передумать.

Похоже, большинству людей достаточно этого времени, чтобы осознать ошибку.

В случае с электронной почтой кнопка «Отмена» может сэкономить нам очень много времени и сил – не придется крутить педали назад. Но когда мы общаемся лично или по телефону, такой кнопки нет. Иногда мы пытаемся отменить отправку – как судья, который велит присяжным игнорировать показания свидетеля. Однако сказанного не воротишь. Как любит говорить моя мама, «я прощаю... но не забываю».

Проще изначально избегать непродуктивной «отправки».

Google дает нам пять секунд. Но ведь подумать можно до отправки. Чтобы не совершить ошибку, иногда достаточно всего пяти секунд.

– Стоп! – закричала Изабель, наглотавшись воды. – *Остановись на несколько секунд и дай мне перевести дыхание.*

Мы не обязаны реагировать сразу – такого правила нет. Поэтому остановитесь. Сделайте несколько глубоких вдохов.

Однажды из-за недоразумения я пропустил встречу с Луиджи, одним из клиентов. В тот же день я шел по коридору его офиса, и вдруг меня окрикнули:

– Эй, Брегман, где ты был?

Пульс остановился. В кровь хлынул адреналин. Накатили эмоции. Смущение. Злость. Защитная реакция. Как Луиджи смеет кричать на меня в коридоре, в присутствии других людей?

Потом я обсудил эту реакцию с Джошуа Гордоном, нейробиологом и преподавателем Колумбийского университета.

– Сенсорные стимулы идут прямо в миндалевидную железу, – сказал он.

Что-что?

– Миндалевидная железа отвечает за эмоциональную реакцию в мозге, – объяснил Джошуа. – Когда человека что-то беспокоит, эта железа тут же «выдает» эмоциональный отклик.

Хорошо. Но голые, примитивные, незамутненные эмоции – не лучшая основа для принятия решений. Как же перейти от эмоций к рациональному мышлению?

Оказывается, пока вы ведете бой с другим человеком, параллельно идет война в мозге – с самим собой. Это тихая внутренняя борьба между префронтальной корой и миндалевидной железой.

Представьте, что миндалевидная железа – маленькое красное существо с вилами, которое сидит в вашей голове и говорит: «Давай пырнем этого мужика!» – а префронтальная кора – маленькое существо в белом, возражающее: «Ну, может, не стоит орать на него в ответ. Он, в конце концов, наш клиент».

– Необходим когнитивный контроль префронтальной коры над миндалевидной железой, – объяснил доктор Гордон.

Тогда я спросил, что делать. Он минуту подумал и ответил:

– Если сделать вдох и расслабиться, префронтальная кора успеет взять эмоциональную реакцию под контроль.

Почему?

– Когда мы начинаем дышать медленнее, мозг успокаивается.

– И сколько должна длиться пауза, чтобы префронтальная кора одолела миндалевидную железу?

– Немного. Секунду или две.

Вот. Пять секунд Google – хорошее общее правило. Когда Луиджи начал кричать на меня в коридоре, я сделал глубокий вдох и дал префронтальной коре время, чтобы взять верх. Я знал, что мы не поняли друг друга, и понимал, насколько отношения с Луиджи важны для меня. Поэтому я не закричал в ответ, а подошел к нему. Это заняло несколько секунд. Но у нас обоих появилось время, чтобы одуматься.

Сделайте паузу. Вдохните. И действуйте.

Получается, реакция Изабель может стать хорошей стратегией для всех нас.

– На старт? – спрашиваю я, когда она вроде бы восстановилась.

– Внимание, марш! – кричит Изабель и бросается в воду со свежими силами, сосредоточившись на лесенке, до которой надо доплыть.

Я даю дочери пятисекундную фору и ныряю вслед за ней.

Несколько секунд. Этого достаточно, чтобы осознанно выбрать направление и не сходить с пути. А потом периодически проверять, движемся ли мы в нужную сторону.

Сделайте короткую паузу – и ваш следующий ход будет умнее.

Глава 3

День, когда Энди ушел с работы пораньше Остановитесь, чтобы ускориться

Почти двадцать лет назад, когда я только начал работать в одной нью-йоркской консалтинговой компании, мы с директором, доктором Энди Геллером, готовили важную презентацию. Мы обещали сдать ее утром в понедельник и уже отставали от графика.

В два часа Энди сказал, что ему надо уходить.

– Но мы не закончили, – робко возразил я.

Ни Энди, ни я не имели привычки оставлять работу незаконченной.

– Я знаю, – сказал он и посмотрел на часы. – Но скоро начнется Шаббат, и мне нужно домой. Я вернусь в субботу вечером. Если вы тоже сможете прийти, мы продолжим вместе. Или поработайте сегодня до упора, а завтра вечером я начну с того, на чем вы остановились.

Я решил тоже уйти, и мы снова встретились в восемь часов вечера в субботу. Бодрые и полные сил, мы вместе закончили работу в рекордные сроки.

Небольшая справка: иудейский Шаббат начинается на закате в пятницу и заканчивается в субботу с наступлением темноты – раньше зимой и позже летом, время зависит от захода солнца. Для правоверных иудеев это время отдыха. Никакой работы, путешествий, компьютеров, телефона или телевизора. Я слышал такое объяснение: шесть дней мы меняем мир. На седьмой день наша цель – просто наблюдать и наслаждаться тем миром, какой есть, ничего не меняя.

Правоверные иудеи в Шаббат молятся, гуляют и общаются с семьей и друзьями. Они поняли кое-что важное.

Наша жизнь – марафон, а не спринтерский забег. Более того, каждый день – марафон. Мало кто ходит на работу на двадцать минут в день, бежит изо всех сил, а потом отдыхает до следующей гонки. Мы приходим на работу рано утром, усердно трудимся восемь, десять, двенадцать часов, а потом возвращаемся домой и снова трудимся: занимаемся личными делами, а иногда какой-нибудь работой, потом немного спим – и снова все сначала.

Вот почему я убежден: надо делать то, что действительно любишь. Но даже если вы любите свою работу, то быстро утомитесь. Ни один спортсмен не смог бы трудиться без отдыха. А большинство берет паузы на целые сезоны.

Если вы бежите марафон каждый день, возможно, стоит поучиться у людей, которые специально к этому готовятся. Например, у моей подруги Аманды Крават, которая рассказала мне, как тренировалась перед Нью-йоркским городским марафоном. До этого она никогда не занималась бегом. Я спросил, как она собирается совершить этот гераклов подвиг, не имея никакого опыта.

– Возьму официальный план тренировок и буду ему следовать, – сказала Аманда.

Я попросил ее прислать мне план и узнал вот что: если вы хотите пройти марафон и не навредить себе, надо четыре раза в неделю бегать на короткие дистанции, раз в неделю с максимальной скоростью пробежать длинную дистанцию, а два дня не бегать вообще.

Мне кажется, это разумное расписание для подготовки к *любому* сложному мероприятию. Несколько умеренных тренировок, одна сложная и еще пару дней на отдых.

А ведь столько людей работают без перерывов день за днем. Кажется, что мы продвигаемся вперед, но такое расписание определенно нам вредит.

Однако если мы все же находим время на отдых, мы находим новые способы повысить производительность. Лучшие идеи приходят ко мне, когда я не за компьютером: гуляю, бегаю или болтаю с другом.

В выходные появляется время на раздумья – и это одно из преимуществ отдыха. Но есть и недостаток – настолько серьезный, что, думаю, многие неосознанно отказываются от пауз именно из-за него: *появляется время подумать*.

Моя подруга Хиллари Смолл сломала ногу и на несколько недель оказалась прикованной к кровати.

– Из-за гипса я взяла вынужденный тайм-аут, на который никогда не пошла бы по своей воле, – сказала она мне. – Когда я сбавила обороты, мне стало очень грустно. Ничто не отвлекало от мысли, что *мои* потребности никогда не оказываются приоритетными.

Ей было тяжело. Но потом она смогла сосредоточиться на личных приоритетах. После отдыха мы становимся сильнее. Сейчас популярен метод прохождения длинных дистанций – чередование бега с ходьбой. Вы бежите несколько минут, а потом идете минуту. Интересно, что этот метод используют не только во время тренировок, но и во время гонок. При этом спортсмены показывают лучшие результаты, чем тогда, когда они бегут дистанцию «по старинке».

Время от времени замедляясь хотя бы на несколько минут, вы в итоге бежите быстрее и правильнее. Приверженцы метода также отмечают дополнительное преимущество: бегать гораздо приятнее.

Жизнь тоже гораздо приятнее, когда в ней есть перерывы на отдых. Небольшая прогулка во время гонки. Пауза. Вдох. Момент, чтобы подвести итоги. Оценить ваше состояние. Вашу цель. Ваши приоритеты.

Я говорю не столько об остановке, сколько о ритуале коротких стратегических перерывов, который вы сами устанавливаете для себя. О паузах, когда вы задаете себе важные вопросы, слушаете ответы и готовы к переменам – большим или маленьким, – которые помогают бежать уверенно, убедиться, что все не зря и вы движетесь в верном направлении. Эти перерывы – залог победы.

Быстрее, лучше, приятнее? И единственный недостаток – время, чтобы подумать? Не надо верить в Бога, чтобы понять: это хорошая идея. Однако необходимо следовать этому принципу безоговорочно.

Регулярные остановки на отдых полезны. Вы сможете восстановить тело и дух, сосредоточиться на приоритетах и точнее двигаться к цели.

Глава 4

Весеннее обморожение

Реальность, а не ожидания

В самом конце лыжного сезона, когда ярко светило солнце и на деревьях набухли маленькие почки, я отморозил пальцы на ногах. И довольно серьезно: некоторые побелели. К счастью, я их не потерял, но на медленное и болезненное возвращение к нормальному цвету ушло минут десять.

И вот что удивительно: я всегда катаюсь на лыжах зимой, при температуре гораздо ниже нуля, и никогда не получаю обморожений. Что же произошло?

Оказалось, причиной была *весна*.

Зимой, когда холодно, я надеваю пуховую куртку и несколько слоев термобелья. А главное, использую грелки для ног – тоненькие пакетики с особым химическим веществом, которое выделяет тепло в течение шести часов. Они необходимы, потому что у меня очень широкие стопы и тесные ботинки. Из-за этого в ногах нарушается кровообращение и в холодную погоду повышается вероятность обморожения.

Но на этот раз, в последние выходные сезона, я надел легкую куртку и не положил в ботинки грелки.

Только на градуснике было ниже нуля. А точнее, минус семь.

Проверил ли я температуру перед выходом? Конечно. Я знал, что на улице холодно. Ноги заболели уже через час после начала катания, но я решил не обращать на это внимания и продолжать. Почему? Потому что весна! А весной не бывает холодно. По прошлому опыту я знал, что в это время года солнечно и жарко. Раз в два года я закрываю сезон в футболке. А в прошлые выходные было плюс пятнадцать и я *на самом деле* катался в футболке.

Все это заслонило от меня реальность: было достаточно холодно, чтобы отморозить пальцы.

Это хороший пример того, как легко перепутать ожидания с реальностью, прошлое с настоящим и желания с фактом и к каким болезненным последствиям это может привести.

Для такого явления существует психологический термин: *предвзятость подтверждения*. Мы ищем факты, подтверждающие наши ожидания. Или нашу правоту.

В начале 1990-х, будучи сотрудником консалтинговой компании средних размеров, я поступил в Колумбийский университет на программу Executive MBA. Через два года после выпуска я работал в той же компании и был готов к новым задачам. У меня появились новые навыки, за приобретение которых частично заплатил работодатель, и я хотел применить их на практике.

Но компания не воспринимала меня нового. Она видела человека, которого приняла на работу и обучила четыре года назад. Поэтому мне давали те же задания, что и раньше, и использовали меня так же, как до получения степени.

Потом мне позвонила хедхантер. Мы были незнакомы, и она увидела меня таким как есть – ведь у нее не было никаких ожиданий. Через несколько месяцев я ушел из своей компании туда, где хотели по максимуму использовать мои навыки.

Наша неспособность (или нежелание) видеть реальное положение вещей – причина многих личных, профессиональных и организационных неудач. Мир меняется, но мы считаем, что он по-прежнему соответствует нашим представлениям, и не начинаем действовать.

На тренингах я постоянно сталкиваюсь с этой проблемой. Самый сложный аспект любого проекта – не помочь кому-то измениться. Это довольно просто. Трудно заставить

окружение воспринимать человека по-новому. Придя к определенному мнению, мы не желаем его менять.

Британскую энциклопедию с ее двухсотлетней историей, толстенными томами и большими тиражами застали врасплох цифровые медиа. Возможно, она никогда не оправится от удара. Kodak так успешно продавала пленку с 1888 года, что не могла и вообразить, как быстро ее вытеснят цифровые конкуренты.

Почему мы попадаем в ловушку собственных ожиданий? Все дело в опыте.

Обычно наши ожидания соответствуют действительности. Весной, как правило, теплее. Люди обычно не меняются радикально. И энциклопедии целых двести лет. Солидный возраст.

А значит, это хорошо. Правильно. Безопасно.

Но иногда мы ошибаемся. Возможно, когда-то мы были правы, но потом ситуация изменилась. И теперь возможно, что мы не правы. Но это трудно признать. Мы даже не видим своей неправоты, поскольку очень заняты поисками подтверждений своей точки зрения.

Хотя предвзятость подтверждения помогает лучше себя *чувствовать*, мы начинаем хуже себя *вести*. И сотрудники увольняются. Компании терпят неудачи. И я отмораживаю пальцы.

Как же не попасть в ловушку ложных ожиданий? Надо тренироваться.

Не искать общее, а обратить внимание на различия. Не гоняться за подтверждениями своего мнения, а сосредоточиться на фактах, которые ставят его под вопрос. Не стремиться быть правым, а хотеть ошибиться.

Конечно, для этого нужна огромная уверенность в себе. Скажем прямо: мы все предпочитаем быть правыми. Но вот парадокс: чем активнее мы ищем подтверждения своей неправоты, тем чаще в итоге оказываемся правыми.

Так что в следующий раз, глядя на сотрудника, спросите себя: «*Что изменилось?*» И акцентируйте внимание не на его промахах, а на умениях, которых вы еще не замечали. То же справедливо для любых отношений.

Анализируя свою отрасль, спросите себя, как она изменилась и почему это значит, что ваша бизнес-стратегия устарела. Попросите других поспорить с вами. И выслушайте не перебивая.

Этот принцип справедлив и для времени. Сопроотивляйтесь соблазну признать, что вы попали в сложную ситуацию и у вас нет свободного времени. Вам *действительно* необходимо сделать все дела, которые кажутся важными?

А вот еще один отличный вопрос: «*На что мне хочется закрыть глаза?*»

В следующий раз, какое бы время года ни стояло на дворе, проверьте температуру, прежде чем выходить на улицу. Пока вы не проверите свои предположения, нельзя точно сказать, справедливы ли они. Но как только вы поставите их под вопрос и признаете, что ситуация может оказаться нестандартной, вы будете готовы оказаться неправыми. А это часто идет нам на пользу. Потому что, если вы *действительно* неправы, откроется целый ряд возможностей, которых вы не видели раньше.

Мир меняется, и мы сами меняемся быстро, не замечая этого. Чтобы использовать свой потенциал по максимуму, надо выйти за пределы ожиданий, ограничивающих нас и наш выбор. Надо видеть мир и себя такими, как есть.

Глава 5

Раздвоение личности – не болезнь

Взгляните на себя шире

Одна сотрудница France Telecom² послала отцу письмо по электронной почте. А потом подошла на пятом этаже к окну, открыла его, встала на подоконник и прыгнула.

В письме говорилось: «Сегодня я убью себя... Не в силах вынести реорганизацию».

Если бы это было единичное помутнение сознания – неспособность одной депрессивной женщины справиться с переменами, – мы могли бы проигнорировать этот случай. Но уже десятки служащих France Telecom совершили самоубийство. А попыток было еще больше. Один сотрудник пырнул себя ножом прямо на собрании.

Когда руководителей компании призвали к ответу, они заявили, что для организации подобных размеров такой показатель неудивителен. Но в наши дни вообще наблюдается неожиданная тенденция – и не только во France Telecom. По сведениям статистического управления министерства труда США, число самоубийств, связанных с работой, с 2007 по 2008 год возросло на 28%.

Так и хочется обвинить в происходящем компании. В хорошей статье в журнале Economist указаны разные причины этого явления: стремление измерять и повышать производственные показатели, сокращения в связи с кризисом, недостаточное информирование сотрудников о планах руководства. Все это создает унылую и депрессивную рабочую обстановку. Статья завершается выводом: «...компании не должны ограничиваться пустыми рассуждениями о менеджменте с человеческим лицом». Я согласен. Руководители, конечно, могут и должны делать больше, чтобы сотрудники чувствовали заботу, сочувствие и уважение.

Но проблема глубже и сложнее. Дело не только в черствых начальниках, которых не заботит ничего, кроме прибыли, но и в нас самих. В том, как мы видим и определяем себя. В нашей индивидуальности.

Знакомясь с человеком, мы сначала спрашиваем: «Чем вы занимаетесь?» Мы слились с нашей работой, профессией. Мы 24 часа в сутки, 7 дней в неделю находимся на связи, постоянно проверяем электронную почту и автоответчик – и не оставили места для других проявлений своей личности.

Проводя все время за работой, добираясь до нее, думая и разговаривая о ней, мы воспринимаем себя как работников – и только. И пока на этом фронте все хорошо, можно жить.

Но если нас увольняют или возникает угроза потерять место, само наше существование оказывается под вопросом. «Определяя себя только через работу, мы ограничиваем свою индивидуальность. Возникает угроза депрессии, утраты самоуважения и смысла жизни, если встает вопрос об увольнении», – сказал мне в недавней беседе доктор Пол Розенфилд, доцент кафедры клинической психиатрии Колумбийского университета.

Кто я, если у меня нет работы? Нужен четкий ответ на этот вопрос. Однако у многих его нет. К счастью, если мы это осознаем, ситуацию можно исправить.

Можно «диверсифицировать вложения».

Я говорю не о деньгах, хотя это тоже хорошая мысль. Я имею в виду разностороннее саморазвитие. Если вас постигнет неудача в одной ипостаси, вы все равно сможете жить полной жизнью. Если вас уволят, а вы определяете себя как любящего родителя, с вами все будет в порядке. Если вы глубоко верующий человек или считаете себя художником, все

² France Telecom – самая крупная телекоммуникационная компания Франции, основана в 1988 году. *Прим. ред.*

будет хорошо. Если вы воспринимаете себя как спортсмена или просто хорошего верного друга, все у вас будет отлично.

По словам доктора Розенфилда, это вопрос душевного здоровья – даже для психически больных: «Душевнобольные часто ощущают, что их личность сводится к болезни. Их выздоровление отчасти зависит от восстановления других аспектов личности: друг, волонтер, художник, любитель собак, студент или сотрудник. Необходимо действовать активно и смело, чтобы преодолеть частичную утрату индивидуальности, если у вас обнаружили психическую болезнь, вы оказались в больнице, принимаете лекарства и слышите, как ваш врач говорит: “Вы психически больны, надо это принять, – и не добавляет: – Но я считаю, что вы – больше чем болезнь и можете сделать очень многое”».

Однако необходимо учесть один момент: надо действовать. И включить свои действия в план на год. И на день. Если вы редко проводите время с детьми, вы не почувствуете себя отцом. И вряд ли вы можете назвать себя религиозным человеком, если редко совершаете ритуалы.

Одно из препятствий – деньги. Многие одержимы работой именно потому, что хотят заработать достаточно средств для себя и семьи. Но как работать меньше и при этом выживать?

Не исключено, что это единственный способ не только выживать, но и процветать. Чтобы повысить продуктивность, возможно, как раз и надо немного отдалиться от работы.

И если у вас много ипостасей, вам проще добиться успеха в каждой из них. Будучи родителем, спортсменом или поэтом, вы учитесь тому, что поможет вам вырасти как сотруднику, руководителю или другу. И чем больше вы вкладываете в разные свои проявления, тем меньше вероятность, что вы утратите одно из них. И даже если это произойдет, вы не пропадете – потому что сохранятся остальные.

Полезно ставить под вопрос ваши базовые представления о себе. Даже такие прочные, как «кто я?» или «кто мы?». Вероятнее всего, вы обнаружите, что внутри вас живут самые разные люди, которых вы никогда толком не знали. И эти не вполне осознанные аспекты вашей личности помогут сосредоточиться на главном. Необходимо осознавать все свои характеристики.

Если вы все же считаете, что нынешний уровень жизни требует безостановочной работы, может, стоит найти способ жить скромнее – ради самосохранения.

Отвлекитесь от электронной почты и поужинайте с семьей. Уйдите с работы вовремя и сыграйте в теннис с другом. Установите важные для вас ритуалы и следуйте им. Очень важно быть последовательными – повторение одних и тех же действий укрепляет вашу индивидуальность.

Одна моя подруга потеряла работу примерно год назад, и я позвонил ей, чтобы предложить помощь. Она была ограничена в средствах, и я думал, что ей нужно как можно скорее найти работу.

Однако я был приятно удивлен. Оказалось, она собиралась отложить поиски на несколько месяцев, потому что ждала ребенка и хотела на какое-то время сосредоточиться на беременности. Она планировала искать работу, как только будет к этому готова. А в тот момент была слишком занята, готовясь к роли матери, чтобы переключаться на роль сотрудницы.

Через какое-то время она написала мне, что нашла подходящее место: «Обожаю свою работу. Она отлично сочетается с материнством».

В жизни важна не одна ваша ипостась, а вы в целом. Не отрицайте свои проявления. Интегрируйте их.

Глава 6

Почему нас очаровала Сьюзан Бойл

Осознайте свой потенциал

Сьюзен Бойл привлекла внимание всего мира, выступив в телешоу Britain's Got Talent³.

Если вы не в курсе, вот ее история: Сьюзан – сорокасемилетняя безработная женщина, которая занималась благотворительностью и жила со своей кошкой в шотландской деревеньке.

Когда она вышла на сцену, зрители стали хихикать и закатывать глаза.

Саймон Коуэлл, ведущий программы, задал ей несколько вопросов обычным снисходительным тоном. К удовольствию аудитории, отвечала она невпопад. Сьюзан была воплощением посредственности, все были готовы к ее провалу – и даже ждали его.

Понятно, что было дальше? Она не просто привела зрителей в восторг. Сьюзан запела, и, как потом сказал судья Пирс Морган, у нее обнаружился «ангельский голос».

На самом деле она была не посредственной, а по-настоящему необычной. Зрители аплодировали стоя и не садились до конца песни. Через неделю после выступления запись на YouTube получила больше 35 миллионов просмотров.

Все были очарованы, и газета USA Today подробно перечислила причины. Люди заранее осудили ее из-за внешности – и оказались в дураках. Они пережили целую гамму чувств за считанные секунды: вину, стыд, возмездие, надежду. Она современная Золушка, а в наши дни триумф человеческого духа вдохновляет.

Сьюзан Бойл выбирается из оболочки и пробуждает в нас ощущение индивидуальности. Кто из нас втайне и, возможно, уже отчаявшись не считает, что достоин большего? Что за обычной внешностью скрывается удивительная душа? И если бы подвернулась возможность, сцена для выступления и зрители, мы бы засияли и стали настоящими звездами (ведь мы и есть звезды)?

Это обещание лежит в основе самых успешных рекламных кампаний, которые апеллируют к желанию превратиться из гусеницы в бабочку. Если вы купите [подставьте название бренда], люди увидят ваше истинное «я» – прекрасную, утонченную, особенную, талантливую, привлекательную личность.

Но обычно мы понимаем, что преображение не купить. Сьюзан Бойл проснулась знаменитой, но ее трансформация произошла не за одну ночь. Она занималась пением с двенадцати лет. В ее случае «ночь» продлилась тридцать пять лет.

Сьюзан легко восхищаться. Но гораздо интереснее преобразиться благодаря ей. Однажды друг написал мне: «Если вас определяют ваши таланты, в этом есть особое изящество».

Но чтобы создать нового себя на основе талантов, необходимо мужество. Вы должны быть готовы выступить перед публикой, закатывающей глаза и фыркающей в ожидании провала. А потом, конечно, придется потерпеть поражение, рассмеяться или заплакать и продолжать двигаться, пока в один прекрасный день люди не перестанут хихикать и не начнут аплодировать.

Но этого не сделать в одиночку. У Сьюзан Бойл был преподаватель вокала Фред О'Нил, который работал с ней много лет и убедил прийти на прослушивание. И мама, которая умерла в 2007 году.

³ Британское телешоу по поиску «талантов из народа», впервые вышедшее на экраны в 2007 году (создатель – Саймон Коуэлл). Российский аналог (нелицензионный) – «Минута славы». *Прим. ред.*

«Это она сказала, что я должна пойти на прослушивание в Britain's Got Talent. Раньше мы смотрели эту программу вместе, – сказала Бойл в интервью британской газете Times. – Она считала, что я выиграю... Я посвящаю победу моей маме. Думаю, она бы мной очень гордилась».

Тех, кому повезло, вдохновляют родители. Никто не заменит мамы или папы, которые в вас верят. Если у вас нет родителя-вдохновителя, нужен кто-то еще. Человек, которому вы доверяете настолько, что понимаете: когда он вас критикует, он хочет полнее раскрыть вас, а не ограничить.

Более того, хороший, надежный друг остается с вами в трудную минуту и заботится о вашем таланте. Когда мама Бойл умерла, рядом по-прежнему был О'Нил. Как он сказал газете Telegraph, он боялся, что избыточное внимание заслонит «настоящую личность», которую он знал.

«Меня волнует, что из-за этих пиарщиков у нее не будет времени петь», – сказал он.

Сьюзан Бойл – феноменальная ролевая модель для всех нас, и не только благодаря таланту, мужеству, упорству или друзьям, готовым поддержать. Она удивительна, потому что в ней за неуклюжей посредственностью скрывается подлинная необычность.

Не соглашайтесь на меньшее, чем вы есть. Это недостойно ни вас, ни других людей.

Глава 7

Он вовсе не должен вам нравиться Где вы хотите оказаться?

Несколько лет назад у меня появились клиенты в Нью-Йорке. На эту компанию несколько раз подавали в суд. Она страдала от текучки персонала и получала ужасные отзывы в прессе.

Одним из первых, с кем я там познакомился, был Хантер – руководитель высшего звена.

– Знаете, Питер, кажется, вы хороший человек, – сказал с улыбкой Хантер, глядя на меня из-за стола. – Но до вас здесь уже были консультанты – будут и другие. Если вы считаете, что сможете изменить наши порядки, вы ошибаетесь.

Хантер снова улыбнулся, и я ощутил сильную инстинктивную неприязнь к нему.

После встречи я позвонил дяде, успешному лондонскому бизнесмену, и рассказал о встрече.

– Не могу работать с этой компанией, – сказал я.

– Почему? – спросил дядя.

– Честно? Мне очень не нравится Хантер, – ответил я.

Дядя рассмеялся:

– Он не должен тебе нравиться, Питер. Тебе надо просто с ним работать.

Дядя был прав. Он указал на привычку, которая лишает многих из нас прекрасных возможностей. Наша реакция на событие ведет к непродуктивному результату.

событие → реакция → результат

В моем случае *событие* состояло в том, что Хантер заявил о моей неэффективности. Моей *реакцией* было невзлюбить его и не захотеть с ним работать. *Результатом* стала бы потеря клиента.

Простая цепочка «событие – реакция – результат» определяет большинство спонтанных действий. Кто-то или что-то задевает нас, и мы реагируем. Кто-то кричит – мы кричим в ответ. Результат – испорченные отношения. Не то чтобы мы *хотели* этого, это просто *происходит*, когда мы кричим в ответ.

В этом и заключается проблема. Самая важная часть цепочки, *результат*, становится побочным эффектом нашей реакции. Он не намеренный. Мы реагируем на *событие*. *Результат* – всего лишь последствия.

Но на этот раз, прежде чем совершить ошибку, я сделал паузу, и у моего рационального «я» появилась возможность провести переговоры с эмоциональным «я». К счастью для меня, во время переговоров они, очевидно, решили обратиться за советом к дяде.

И он предложил альтернативный вариант. Сосредоточиться на результате, а потом выбрать реакцию.

событие → результат → реакция

Дядя порекомендовал сосредоточиться на моем желании – а я хотел развивать бизнес.

Когда некое событие лишает вас самообладания, сделайте паузу, прежде чем реагировать. И задайте себе единственный вопрос: «*Что я хочу получить?*» А потом не реагируйте на *событие*, но думайте о *результате*.

Иными словами, реагируйте не на прошлое, а на будущее.

Если кто-то кричит на вас, сделайте паузу, прежде чем крикнуть в ответ. И спросите себя, какой результат вам нужен. Если ответом будет «улучшить отношения», кричать не стоит. С пониманием отнеситесь к собеседнику и спокойно задайте вопросы о проблемах. Это поможет наладить отношения.

И вот что самое трудное: вы реагируете на событие автоматически. Но если оно стало *катализатором* действий, это не значит, что оно их *определяет*. Ваша реакция должна зависеть от результата – желаемого будущего.

Например, к вам приходит коллега и жалуется на проблемы с начальником (событие). Как вам реагировать (реакция)? Если вы хотите дать поддержку, то слушайте, проявляя эмпатию. Если хотите помочь, предложите решения. Если просто хотите вернуться к работе, найдите способ вежливо завершить разговор.

Этот принцип особенно полезен в личных отношениях. Когда я наблюдаю проблему (событие), первое желание – ее решить (реакция). Однако больше всего мне хотелось бы иметь с женой крепкие отношения (результат). Поэтому, когда она подходит ко мне с проблемой, я не пытаюсь тут же все решить. Я спрашиваю, чего она хочет. Чтобы я ее выслушал? Решил проблему? Помог советом? К моему удивлению и разочарованию, она очень часто отвечала: «Просто послушай». Мне хочется сказать: «*Подожди, у меня ведь есть идеи. Решения! Я могу помочь*». Но за десяток с лишним лет в браке я осознал, что иногда ей просто нужно, чтобы ее выслушали. Это и будет помощь. И я слушаю.

В результате я работал с Хантером и его компанией несколько лет. Вместо того чтобы концентрироваться на нем, я сосредоточился на цели – эффективнее организовать процесс управления.

Как-то раз я снова сидел у Хантера в офисе, готовил выездное корпоративное мероприятие – и вдруг увидел свою книгу на его книжной полке.

– Вы прочли ее? – спросил я.

– Да, – ответил он, – неплохая книга.

«*А что*, – подумал я, – *не исключено, что Хантер может мне понравиться*».

Не то чтобы это было важно.

Если вы знаете, какой результат хотите получить, то сможете сосредоточиться на главном и не поддаваться эмоциям, которые слишком часто и быстро заводят в тупик.

Где мы

Остановите инерцию. Притормозите. Сделайте паузу для перезагрузки. Загляните за пределы вашего представления о явлениях, чтобы увидеть их истинную сущность. Постарайтесь увидеть себя в целом. Поймите собственный потенциал. Сосредоточьтесь на результате.

Эти действия – точнее, шаги – помогут вам увидеть себя и мир настоящему, просто и ясно. Они помогут взлететь, чтобы увидеть всю картину. И преодолеть свои и чужие предрассудки, предвзятое отношение и привычки, ведущие в тупик. И начать эксперимент, получив доступ к огромным ресурсам, о которых вы, возможно, не знали. И использовать свой талант, чтобы достичь своих целей.

Каких целей? И какой талант? Об этом мы поговорим ниже.

Часть II

Главное в этом году

На чем сосредоточиться

Во введении к части I я рассказал начало моей истории: как создал компанию, о которой мечтал, и как потом, когда все обрушилось, нажал кнопку «Найти меня» и смог сделать паузу и оглядеться. Потом я поэкспериментировал с актерской игрой, медицинским факультетом, семинарией для раввинов и инвестиционным менеджментом.

Так я начал спускаться на землю, но в немного другом месте. Не в другой стране, а в другом городе. Или на другой улице в том же городе.

И вот что я заметил: хотя я не хотел быть ни актером, ни раввином, ни инвестиционным менеджером, все эти занятия были привлекательны для меня. Я хотел играть, самовыражаться и экспериментировать; быть полезным и помогать другим. Я хотел, чтобы в работе был смысл и чтобы он отражался в ее результатах. Чтобы меня вдохновляли и я вдохновлял других. И чтобы при этом я хорошо зарабатывал.

А еще я заметил, что мне действительно по душе консалтинг – и я был бы рад и дальше им заниматься. Мне нравилось быть партнером для своих клиентов и нравились наши отношения. Я очень любил находить проблемы и разрабатывать творческие решения – и у меня отлично получалось. Я обожал идеи любого рода и был счастлив использовать их, чтобы помочь людям изменить их компании или жизнь. Я любил думать, писать и говорить так, чтобы вдохновлять других.

Но мне не нравилось управление консалтинговой компанией. Оно часто казалось мне противоположностью консалтинга. Вместо того чтобы изобретать инновационные индивидуальные решения для конкретной проблемы, мне приходилось создавать стандартизованные методы, которые могут использовать консультанты по всему миру. Я проводил время не с клиентами, а с коллегами. Мне не удавалось придумывать новые идеи, писать или говорить – я занимался управлением и ростом бизнеса.

И тут пришло *озарение*: я могу заниматься всем одновременно. Если использовать определенный подход, можно применять все, что привлекало меня в профессиях актера, доктора, раввина и инвестиционного менеджера. Я мог быть артистичным, выразительным, экспериментирующим, полезным, практичным, значимым, знающим и вдохновляющим консультантом (который хорошо зарабатывает). И это лучшая работа для меня, поскольку она позволяет по максимуму использовать сильные стороны и учитывать слабые, показать индивидуальные черты и заниматься тем, что мне действительно нравится.

И я обнаружил, что это и есть мой путь. Не только к финансовому или карьерному успеху, но и к счастью, потому что он позволит – и, более того, даже заставит – целиком отдаваться работе и жизни и тратить время на главное. То, что подчеркнет мою индивидуальность и придаст жизни смысл.

Тем не менее, когда я начал заниматься консалтингом по собственному «рецепту», легко было не всегда. Я совершал ошибки. И не раз терпел поражение. Иногда какая-то часть плана оказывалась неудачной, и я ставил под вопрос весь план. В других случаях я так сосредоточивался на одном методе работы, что упускал отличные возможности. И периодически, не зная, что делать, я не делал ничего. Может, вам удастся этого избежать. Возможно, и нет. Но если заранее понять все возможные ошибки, будет проще преодолеть трудности на пути к главным целям. Очень часто мы выбиваемся из сил, чтобы сделать как можно больше за один день, и это нам удается. Только потом, оглянувшись назад, мы понимаем, что к цели

не приблизились. И дело не в недостатке усилий. Дело в отсутствии четкого направления и концентрации.

Чтобы зажечь настоящей жизнью, в первую очередь надо сосредоточиться на определении приоритетов. Иначе, как бы усердно вы ни работали, вы будете размениваться по мелочам. Поэтому сначала надо решить, на что вы хотите потратить год. А я дам вам советы, как не терять концентрации, взглянуть на работу и жизнь шире, более открыто и вдумчиво. Также я помогу написать план, полностью отражающий ваш потенциал, и ненавязчиво подтолкну к его реализации.

Мы рассмотрим все четыре элемента – сильные стороны, слабости, индивидуальные особенности и пристрастия, – чтобы создать фундамент для успеха и счастья. Лучше всего тратить время на дела, в которых используется несколько этих элементов. Мы изучим некоторые ловушки, которых стоит избегать, – ответвления пути, которые могут увести не туда. Наконец, вы определите, что будет главным для вас в этом году, и тем самым заложите фундамент для ежедневных планов. Это поможет сосредоточиться на главном.

Глава 8

Как действовать, когда не знаешь, что делать

Определяем следующий ход на пересечении четырех элементов

Однажды я ехал в Принстонский университет, где учился больше двадцати лет назад, чтобы произнести речь о жизни после колледжа. По дороге я вспомнил единственный вопрос, который преследовал меня в последние месяцы учебы: «*И что теперь?*»

Хорошего ответа у меня не было. Не было и работы. Не было плана. Что, как выяснилось, может сыграть на руку.

Марк Цукерберг и его соседи по комнате в студенческом общежитии изучали информационные технологии и не имели четкого плана. Они начали разрабатывать Facebook, потому что это было весело, позволяло реализовать их таланты и давало студентам и выпускникам Гарварда новый способ взаимодействия. Цукерберг никогда не думал, что сайт привлечет более 400 миллионов человек. И точно не знал, где брать деньги. Но он продолжал действовать, пока в 2007 году Facebook не разрешил сторонним разработчикам создавать для него приложения, а производителям игр – покупать рекламу, чтобы привлекать игроков. Вряд ли он стремился к этому в 2004 году.

Когда основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин начали писать код в 1996 году, у них тоже не было четкого плана или идеи, как зарабатывать деньги. Но это их не остановило. И только в 2002 и 2003 году AdWords и AdSense позволили компании зарабатывать.

Ниже я расскажу, как важно оставаться гибким и как опасно слишком четко придерживаться плана. А если плана нет?

С этой ситуацией сталкиваются многие – и не только после окончания школы или университета, а в течение жизни. Даже представители поколения, которое работало в одной компании по тридцать лет, сейчас, к счастью, живут достаточно долго, чтобы построить карьеру во второй и даже третий раз. А более молодое поколение переходит с одной работы на другую раз в несколько лет и часто полностью меняет род занятий. Мой преподаватель по йоге раньше был директором по кастингу. Иными словами, вчерашний план сегодня может оказаться несостоятельным.

Безграничные возможности могут осложнить разработку плана. В исследовании под руководством Шины Айенгар, профессора менеджмента в бизнес-школе Колумбийского университета, одной группе людей предложили попробовать шесть разновидностей джема, а другой – двадцать четыре. Вторая группа проявила гораздо больше интереса во время дегустации, но представители первой в десять раз чаще покупали. Иными словами, если выбор ограничен, вероятность действий повышается в десять раз! Когда выбор слишком широк, легко впасть в ступор. Мы не можем принять решение и в итоге не выбираем ничего.

Но жизнь продолжается, и отсутствие выбора в итоге становится выбором. А потом мы оглядываемся назад и понимаем, что наши таланты растрочены впустую. Мы уходим из магазина, не купив никакого джема.

Нам нужно начать *сейчас* и двигаться в верном направлении, даже если плана нет.

Почему же люди вроде Марка Цукерберга, Ларри Пейджа и Сергея Брина так успешны? Отчасти благодаря возможностям. Отчасти – упорству. И без удачи тоже не обошлось. Но есть нечто, способствующее появлению возможностей, упорства и удачи. Я называю это «четырьмя элементами». Вот четыре действия, которые могут стать для вас основными в следующем году:

1. По максимуму используйте ваши сильные стороны.

2. Примите ваши слабые стороны.
3. Заявите о ваших индивидуальных особенностях.
4. Займитесь тем, что вы любите.

Цукерберг, Пейдж и Брин любили технологии и отлично с ними справлялись. Никто из них не действовал в одиночку – они вступили в партнерство с другими людьми, которые компенсировали их слабые стороны. И разработали свой уникальный подход – как по стилю, так и по сути, – который выделил их на фоне всех остальных.

Для меня в Принстоне любимым делом было руководство туристическими группами. Моя сильная сторона – групповая динамика. Слабое место – невротичная забота о безопасности – в этой ситуации тоже полезно. Я вырос в Нью-Йорке, и взгляд горожанина позволял мне по-новому подойти к обучению людей, которые тоже не были приспособлены к жизни на природе.

Однако я не представлял, как можно зарабатывать на этом. Я не видел, как построить карьеру в долгосрочной перспективе. И не мог представить, что поднимаю семью, живя в лесу. Все это было далеко от идеала, и я почти отказался от своей идеи. И почти поступил в юридическую школу.

Но все-таки не поступил. Я решил продолжать свое дело и поэкспериментировать, чтобы сосредоточиться на четырех элементах и не отвлекаться.

Например, я экспериментировал с тимбилдингом на природе для корпоративных групп. Это занятие могло бы обеспечить стабильность. И позволило бы еще лучше использовать сильные стороны – я знал о корпоративном мире больше, чем другие инструкторы.

И я основал компанию. Одно решение привело к другому. Восемнадцать лет спустя я по-прежнему модифицирую бизнес, чтобы лучше использовать сильные и слабые стороны, индивидуальные особенности и пристрастия. Как он будет выглядеть через три года? Точно сказать не могу.

Не обязательно четко видеть весь путь. Большинство успешных людей и компаний шли наугад, используя свои таланты так, как не предполагали вначале.

И вот что здорово: вы уже занимаетесь чем-то – работой, хобби или развлечениями, – используя сильные стороны, не поддаваясь слабостям, учитывая индивидуальные особенности и радуясь тому, что любите. Осталось только понять, что это за занятие.

Что же я сказал студентам Принстона? Какой совет дал молодым людям, которых беспокоило будущее? Забудьте о нем. Хотя бы ненадолго прекратите думать, куда идти. Сосредоточьтесь на том, кто вы есть. Выделите немного времени, чтобы понять, *кто* вы. И начинайте.

Начните с экспериментов, которые позволят узнать, кто вы на самом деле, и выберите на пересечении четырех элементов следующий ход – дело, на котором вы сосредоточитесь в новом году.

Глава 9

Пересмотрите правила игры

Первый элемент: по максимуму используйте свои сильные стороны

Горстка пиратов на маленьких лодчонках нападает на огромные танкеры и удерживает их в заложниках. Кучка людей, разбросанных по пещерам в отдаленных углах мира, внушает страх миллионам граждан самых больших и мощных государств. Единственный независимый подрядчик обходит консалтинговую компанию, в которой работает тысяча человек, и выигрывает многомиллионный контракт. Как им это удается?

В романе о взрослении «Сепаратный мир»⁴ Джона Ноулза герой по имени Финеас придумывает игру «блицбол». Все участники пытаются догнать одного игрока, у которого мяч. Оказывается, Финеас всегда выигрывает, потому что правила изобретенной им игры рассчитаны на его специфические навыки.

В этом секрет успешного аутсайдера. Выбирайте игру, в которой точно сможете победить, даже если для этого ее нужно придумать.

Предприниматели интуитивно понимают этот принцип. Именно поэтому они создают собственные компании. Я знаю очень много успешных людей, которые никогда бы не получили работу в корпорации, потому что у них нет высшего образования. Они начинают свой бизнес и организуют его так, чтобы выигрывать благодаря собственным сильным сторонам. Сначала они изобретают игру, в которой могут победить, а потом в нее играют.

В книге «Деньгобол: искусство победы в несправедливой игре»⁵ Майкл Льюис объясняет, как команда Oakland Athletics, у которой был 41 миллион на зарплаты игрокам, постоянно выигрывала у других команд, которые платили более 100 миллионов. Более обеспеченные команды нанимали лучших игроков по традиционным критериям, таким как высокий средний уровень, больше всего украденных баз, больше всего хоум-ранов⁶ и – только представьте – типично американская внешность.

Командам победнее, которые использовали те же критерии, что и богатые соперники, приходилось удовлетворяться менее дорогими игроками второго и третьего эшелона. Это гарантировало, что богатые команды заберут лучших игроков и выиграют.

В Oakland Athletics изучили игру и переделали правила отбора. В команде поняли, что процент попаданий на базу в сочетании с числом баз, на которые игрок попадал после выхода на битую (процент сильных ударов), позволял лучше предсказать успех. Другие команды никогда не обращали внимания на такие критерии, и игроки, отлично проявлявшие себя именно в этом, стоили недорого. Наняв этих людей, Oakland Athletics смогла выиграть. Крупные консалтинговые компании тратят десятки тысяч долларов на глянцевые листовки для клиентов. Но гарантирует ли это победу? Ее залогом может стать участие клиента. Если вы разработаете проект совместными усилиями, ваше предложение на одну страницу (у которого в конечном итоге два автора – клиент и консультант) перевесит сотни страниц конкурентов при минимальных расходах. Здесь может победить независимый подрядчик.

⁴ Knowles J. A Separate Peace. Scribner, 2003.

⁵ Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. По книге Льюиса в 2011 году был снят одноименный фильм, в российском прокате он шел с названием «Человек, который изменил все». Прим. ред.

⁶ Кража базы – ситуация, когда находящийся на базе игрок обегает следующую в момент подачи до того, как бьющий успеет ударить по мячу. Хоум-ран – удар, во время которого отбивающий и раннеры на базах успевают совершить полный круг по базам и вернуться в дом при отсутствии ошибок со стороны команды-соперника. Прим. ред.

Малкольм Гладуэлл в статье «Как Давид побивает Голиафа»⁷, опубликованной в журнале *New Yorker*, описывает момент, когда Давид снимает доспехи. Он знает, что не может победить силой. Но еще он знает, что его преимущества – быстрота, сообразительность и меткость. Поэтому он берет пять камней, достает их из сумки, бросает во врага и выигрывает бой. Он нарушил правила и переделал игру под себя.

Гладуэлл ссылается на исследования политолога Ивана Аррегин-Тофта, который рассмотрел все войны за последние двести лет, где одна сторона была как минимум *в десять раз* сильнее другой, и обнаружил, что слабые выигрывали в 30% случаев. Почему? Они выбирали другую войну – не ту, что вели оппоненты. А как же 70% проигравших? Те воевали традиционным способом – бились по тем же правилам, что и более сильный противник.

В 1981 году ученый-информатик Даг Ленат принял участие в турнире по военной игре, в котором каждому участнику давали условный триллионный бюджет, чтобы укомплектовать военно-морской флот по своему усмотрению. Другие конкурсанты имели больший опыт в военном деле. Они создавали традиционный морской флот с кораблями разных размеров, которые позволяли прекрасно организовать оборону.

Но у Лената не было военного опыта. Он просто ввел правила турнира в компьютерную программу собственного изобретения: она была ориентирована на выигрыш, а не на следование традиционным правилам.

«Программа предложила потратить триллион долларов на астрономическое число малых кораблей типа торпедных катеров, с мощным вооружением, но полным отсутствием обороноспособности и мобильности, – сказал Ленат. – Они просто стояли на воде. И если в них попадали один раз, они тонули. Враг стрелял по нам, и каждый выстрел топил наши корабли. Но это не играло роли, потому что их было очень много».

Ленат одержал блестящую победу.

А в какую игру играете вы? Подходит ли она для ваших конкретных навыков и талантов? Позволяют ли условия выиграть – вам или компании? Если нет, возможно, пришло время выбрать другую игру или изобрести собственную: ту, в которой вы сможете победить.

Первый элемент – ваши сильные стороны. В этом году играйте в игру, полностью соответствующую им.

⁷ Gladwell M. How David Beats Goliath // *New Yorker*. 2009. May 11.

Глава 10

Пусть будут креветки

Второй элемент: примите свои слабости

Я обедал с другом Джеффом, очень успешным бизнесменом. Этот щедрый человек передал большую часть своего состояния (сотни миллионов) благотворительному фонду.

Когда официант подошел принять у нас заказ, Джефф попросил салат «Цезарь» с креветками и добавил:

– Не могли бы вы положить лосось вместо креветок?

– Конечно, сэр, – ответил официант, – только учтите, что придется доплатить доллар.

– Знаете, – ответил Джефф, подумав минуту, – не надо, пусть будут креветки.

Как вам? Что это – скупость? Странность? Расстройство? Я называю это секретом успеха. Кстати, не вашего. А Джеффа.

У него есть пунктик на добавочной стоимости. Ему невыносима мысль потратить лишний доллар, если он не принесет по крайней мере два. Возможно, это крайность. Но его состояние (и фонд) в сотни миллионов – тоже крайность. Он успешен не *вопреки* своей странности, а *благодаря* ей.

И Джефф добился успеха именно потому, что не стеснялся этого качества. И не стыдился его. Он его не прячет, не подавляет и не отрицает. Он его использует.

Как-то раз я беседовал со знакомым – известным человеком, чья фамилия у всех на устах. Вдруг он начал хвастаться связями с влиятельными людьми. *«Постойте, – подумал я, – ради меня не стоит. Я уже впечатлен. Более того, когда я хвастаюсь громкими знакомствами, я упоминаю ваше имя».*

Почему мой известный друг решил упомянуть о своих знакомствах? Потому что, несмотря на все свои достижения, он по-прежнему не уверен в себе. Отчасти из-за этого он и добился больших успехов. Он не стал бы так упорно работать, тратить столько времени и сил на свои проекты и так стараться, уже добившись успеха, если бы был уверен в себе. Его отклонение оказалось невероятно эффективным.

В недавней рецензии редактор Newsweek Малкольм Джонс написал: «Самые интересные романы – те, в которых нельзя отделить недостатки от достоинств».

Для людей эти слова еще более справедливы. Самые влиятельные из них не борются со своими расстройствами, странностями и слабостями, которые могут поставить их в неловкое положение. Они гармонично используют их, чтобы оставить в мире свой след.

Другой мой знакомый стоял за реформами здравоохранения, которые спасли миллионы людей в развивающихся странах. Миллионы. Конечно, он достиг этого благодаря замечательным сильным сторонам. Он глубоко верил в свои ценности. Он работал без устали и был предельно сосредоточен. Его очень волновали другие люди – как друзья, так и незнакомцы. Он изо всех сил старался им помочь.

Но у него была странность. Он жил и работал в научном мире, где нюансы ценятся выше простоты. Успех там обычно зависит от способности видеть промежуточную «серую» зону.

А он никогда не видел серого. Он делил все на черное и белое, верное и неверное. Многие люди в научном мире стараются преодолеть или скрыть это. А он никогда не скрывал. Он принимал эту особенность. И в ней же крылся источник его силы, секрет, который помог спасти столько жизней. Он решительно пресек споры и пришел к простоте необходимого действия.

Еще один друг, выдающийся инвестиционный менеджер, тратит все время на чтение, изучение и обдумывание финансовой отчетности компаний, в которые планирует вложить деньги. Он живет и дышит ими. Однажды я пригласил его провести выходные, катаясь на лыжах. Но вместо лыж он привез стопку годовых отчетов в метр толщиной. Какая дикость. Но эта одержимость сделала его одним из лучших финансовых аналитиков в мире.

У всех нас есть подобные странности и навязчивые идеи. Возможно, мы не признаем их даже наедине с собой. Или беспокоимся, что они помешают добиться успеха, и упорно стараемся их искоренить.

Но это неправильно. Такие странности могут стать источником нашей силы.

Второй элемент – ваши слабости. Признайте их, вместо того чтобы избегать. И в этом году организуйте работу так, чтобы они стали активом, а не препятствием.

Глава 11

Места с подогревом

Третий элемент: заявите о ваших индивидуальных особенностях

Однажды я бежал по десятикилометровому кругу в нью-йоркском Центральном парке холодным зимним днем и в самом южном конце заметил множество велорикш, которые с несчастным видом жались друг другу, чтобы совсем не замерзнуть. Периодически кто-то из них обращался к пешеходам, но никому явно не хотелось ехать в велотакси. Было слишком холодно.

А потом, к своему удивлению, чуть дальше по дороге я увидел велорикшу с пассажирами, который по кругу объезжал парк. Я сразу понял, почему наняли именно его, а не остальных. На обеих сторонах маленькой повозки было большими буквами написано: СИДЕНЬЯ С ПОДОГРЕВОМ.

В любой области, где высока конкуренция – а в наше время она высока везде, – выиграть можно только за счет отличий, и никак иначе. Никто не хочет продавать безликие продукты и никто не хочет быть «никаким». Однако хотя это всем известно, большинство из нас всеми силами пытается *не* отличаться от других. Мы заимствуем модели для себя и своего бизнеса у других успешных людей и компаний, тратя много сил и денег. Мы хотим найти и воспроизвести проверенные методы – единственный рецепт успеха.

Но вот что получается: если вы выглядите как другие люди и ваша компания похожа на другие, то вы всего лишь повышаете конкуренцию на рынке.

В 1993 году я консультировал American Express, когда Харви Голуб стал новым СЕО⁸. Он носил подтяжки. Через несколько недель их носили все. В корпоративных кругах люди сбиваются в косяки, как рыба. При этом они стараются не выделяться, если боятся, что их уволят. Может, они думают, что, если будут выделяться, их заметят – и выставят.

Но эффект получается прямо противоположным. Все становятся заменимыми. Если вы похожи на всех остальных, можно ли считать вас важным для компании?

Именно так мой друг Пол Фаерштейн потерял работу. Он очень успешно приспосабливался к среде. В начале 1990-х он был партнером в *Нау Групп*⁹ и хорошим консультантом – я многому у него научился. Довольно долго он действовал так же, как другие партнеры. Он продавал те же проекты. И получал оплату за те же часы.

Потом, через полтора года, у Пола умерли мама и брат, а еще он развелся. Он не мог поддерживать продажи на прежнем уровне и работать столько же. А кроме этого, он не делал ничего уникального. И не то чтобы он не был на это способен, как мы скоро увидим. Но он этого не делал. И потерял работу.

Выделиться, стараясь быть как все, только лучше, трудно – и еще труднее оставаться на высоте. Вокруг очень много умных и трудолюбивых людей, которые решили добиться совершенства в том, что делают все остальные.

Быть другим проще.

Шоу-бизнес – отличный пример. Каковы ваши шансы выделиться в сфере, где много красивых, сексуальных и талантливых людей? Сьюзан Бойл отличалась от остальных.

⁸ Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

⁹ *Нау Групп* – крупнейшая международная компания, занимающаяся консалтингом в области управления. Основана в 1943 году. *Прим. ред.*

Она выступила нетрадиционно, поэтому ее видео на YouTube получили *более 100 миллионов* просмотров. А если бы она выглядела как обычная начинающая певица, заметил бы ее кто-нибудь?

Если вам семьдесят, не надо делать подтяжку и притворяться, что вам тридцать. Примите, что вам семьдесят, и используйте преимущества возраста. Многие исследования показывают, что талант – не врожденное качество. Его формирует практика. И это дает семидесятилетнему огромное превосходство перед тридцатилетним.

Но даже в наших корпорациях, ориентированных на разнообразие, тяжело отличаться от других, потому что культурные нормы поощряют схожесть. У нас есть дресс-код. И выражения вроде «не руби сук, на котором сидишь». Мой совет? Рубите наотмашь!

Именно так в конечном итоге и поступил Пол. Потеряв работу, он понял, что в роли партнера Нау Групп никогда не был до конца собой. Он способен на большее. Он желал более глубокого взаимопонимания с клиентами, хотел помогать им добиваться целей, которых не подразумевали предложения Нау Групп, и решать вместе с ними не только вопросы повышения прибыли. Теперь его зовут Парамачарья Свами Парамешварананда (сокращенно Сваמידжи). Он постоянный духовный наставник в колорадском ашраме¹⁰. Перемена может показаться радикальной, но ему она далась легко, потому что он шел к себе. И теперь он предельно счастлив и эффективен. Он входит в советы директоров нескольких организаций и продвигает образовательные и гуманитарные проекты по всему миру.

Он часто делает то же, что и консультант-неудачник из Нью-Джерси, но добивается успеха, потому что чувствует и действует, как хочется ему самому. Сам он говорит: «Я проживаю свою внутреннюю правду». И он незаменим. Не только как профессионал, но и как личность.

Конечно, я не предлагаю вам отправиться в ашрам в Колорадо. Для большинства это будет абсурдным поступком. И копирование поведения другого человека не поможет. Вы не сможете стать кем-то, кроме самого себя.

Как же использовать свою уникальность? Как будут выглядеть «сиденья с подогревом»? Будете ли вы эффективнее, став собой?

Поймите, что вы отличаетесь от других. И чем быстрее вы научитесь ценить свою индивидуальность, свыкнетесь с ней и заявите о ней, тем успешнее станете. То же справедливо и для вашего бизнеса.

Вот почему один велорикша с подогретыми сиденьями работает весь день, а другие толпятся впустую, пытаясь согреться.

Третий элемент – ваши индивидуальные особенности. Заявите о них. Не тратьте попусту год и ваше конкурентное преимущество, пытаясь подстроиться под других.

¹⁰ Ашрам – священная обитель, монастырь или хижина отшельников для аскетических целей. *Прим. ред.*

Глава 12

Пилот, который спас 155 пассажиров

Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом

Капитан Грег Дэвис – непревзойденный организатор рыбалки. Как-то рано утром мы вышли в море у города Саванна и через несколько часов вернулись с такими большими рыбинами, что я не удержал бы и одну из них. А большинство его коллег вернулись с пустыми руками.

Что же выделяет Грега среди остальных? Допустим, вы собираетесь порыбачить и вам нужен проводник. Как найти лучшего?

Здорово было бы знать заранее, где наши таланты раскроются наиболее полно, в какой области мы можем стать звездами, и предсказать, какую песню – и на какой сцене – надо исполнить, чтобы найти в себе Сьюзан Бойл. И это возможно.

15 января 2009 года капитан Чесли Салленбергер совершил аварийную посадку пятидесятитонного пассажирского самолета, приводнившись на поверхность реки Гудзон в Нью-Йорке. Так он спас жизни 155 человек на борту. Чудо? Или можно было это предсказать?

Что мы знаем о капитане Салленбергере? Могли бы вы сказать, что у него есть необходимые навыки, присутствие духа и лидерские качества, до посадки, которая показала, какой он блестящий пилот?

На одном из этапов моей карьеры я четыре года проработал в консалтинговой компании, создавая модели, которые можно было применять при найме сотрудников. Наши клиенты, в основном крупные государственные компании, платили нам сотни тысяч, чтобы узнать, кто станет лучшим в своем деле.

Процесс выглядел так: мы общались как со «звездами», так и со средними сотрудниками в компании клиента и определяли характеристики, которые выделяли первых среди остальных. Потом мы помогали компании проводить собеседование с кандидатами и брать на работу тех, кто соответствовал модели.

Вроде бы разумно. Но это только на первый взгляд. Это невероятно дорого и требует массы времени. Необходимо интенсивное общение, для которого нужна серьезная подготовка: его эффективность зависит от человека, который проводит собеседование и набор. И даже если у вас есть деньги, время и навыки, в итоге вы наймете «звезд» прошлого, а не будущего.

Кто-то скажет, что предсказать успех в работе можно только на основе уже достигнутых результатов. Поэтому компании, занимающиеся финансовыми услугами, нанимают почти в десять раз больше аналитиков, чем им нужно, а потом, спустя год или два, оставляют тех, кто преуспел, и увольняют остальных. Конечно, этот метод еще дороже и требует еще больше времени, чем наш процесс моделирования.

Но есть гораздо более дешевый и легкий способ найти для человека место, где он добьется успеха. Задайте один вопрос: *«Как вы проводите свободное время?»*

В случае капитана Салленбергера первым признаком его героического потенциала был тот факт, что в отрочестве, когда большинство его друзей сдали на автомобильные права, он получил лицензию пилота. Чем он занимался для удовольствия? Водил самолеты-амфибии. Именно этот навык пригодился ему, когда он сел на реку Гудзон с неработающими двигателями. Общественная работа? Он расследовал несчастные случаи для Американской ассоциации пилотов гражданской авиации и работал с государственными чиновниками над методами и обучением аварийной эвакуации с воздушного судна.

В детстве он конструировал модели авианосцев и тщательно раскрашивал каждую деталь. Возможно, это внимание к мелочам объясняет, почему он дважды прошел по салону, чтобы убедиться: никого не забыли. И только после этого сам покинул тонущий самолет.

Но вот что важно: вряд ли бы вы узнали все это, если бы не задали прямых вопросов капитану. Когда Майкл Бальбони, заместитель секретаря по общественной безопасности штата Нью-Йорк, поблагодарил Салленбергера за блестящую работу, тот ответил скромно и просто: «Нас так учили».

Но даже если бы вы узнали обо всех хобби капитана, вы могли бы принять его одержимость за отклонение. И, возможно, предпочли бы взять на работу кого-то более гармоничного. Человека, у которого есть интересы за пределами одной специфической области и который лучше умеет доносить информацию до других.

Люди часто бывают успешными не вопреки своим отклонениям, а благодаря им. Одержимость нередко становится ключом к успеху. Найдите свою страсть, и вы определите естественную мотивацию – то, ради чего вы пошли бы на край света.

Грег Дэвис, организатор рыбалки, выходит в море с клиентами шесть дней в неделю. Как вы думаете, на что он тратит свой выходной?

Четвертый элемент – ваши пристрастия. Порой их трудно определить. Один из способов – заниматься тем, чем действительно хочется. Выбирая главное в этом году, обращайтесь меньше внимания на «надо» и больше – на «хочу».

Глава 13

Каждый может стоять на голове ***Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом (упорство)***

Много лет назад, когда я только основал консалтинговую компанию, моя подруга Элейн, которая работала в крупной корпорации, предложила мне поговорить с ее коллегой Колином. Теоретически он мог бы заинтересоваться услугами Bregman Partners. Я позвонил Колину, упомянул Элейн и попросил о встрече.

– Я очень занят, – сказал Колин. – Давайте поговорим по телефону.

Но я знал, что этого будет недостаточно.

– Может быть, пообедаем? Или встретимся в баре после работы? Или просто поболтаем хотя бы пятнадцать минут?

Наконец Колин согласился на короткий обед. Потом отменил его. Мы выбрали другое время. И он опять все отменил. Мы снова назначили встречу. Он снова отказался. Было ясно, что он не хочет со мной встречаться. Я почти отчаялся.

Но вот что я тем не менее понял: если не считать обиды и разочарования, назначение новой встречи обходилось мне в двухминутный разговор с секретарем Колина. А положительный исход мог принести грандиозные результаты.

И я продолжал переносить встречи, пока через несколько месяцев Колин наконец не смог со мной пообедать. Конечно, встреча была очень короткой, но я успел попросить разрешения прислать ему предложение. Через пару недель я его выслал, и Колин оставил короткое сообщение: предложение не соответствует его требованиям, но он будет иметь меня в виду.

Я почувствовал себя оскорбленным. Столько работы, и весь результат – сообщение на автоответчике? Я почти сдался.

Но все-таки позвонил, попросил еще раз пообедать со мной и объяснить, что не так. Он отказался, но предложил поговорить с его коллегой Лили, которая работала в другом отделе и тоже могла нуждаться в моих услугах.

Я условился с ней о встрече. Она отменила ее. Меня время, я неожиданно заметил: мне начал нравиться процесс. Я с удовольствием пытался внедриться в их компанию и продать наши услуги в таких сложных условиях. Для меня это стало игрой, и я решил продолжать, пока в какой-то момент не скажу нужные слова нужному человеку и не протиснусь в их дверь. Как ни странно, мне это нравилось.

И у меня начало получаться. Назначать встречи. Отменять и назначать заново. Находить способ поддержать разговор. Возможно, вам кажется, что овладеть этим искусством не так уж сложно или важно. Но это не так.

Большинство наших задач подразумевает повторы. Так мы приобретаем навыки. Проблема в том, что мы слишком рано сдаемся: повторение надоедает.

За исключением случая, когда у нас есть особый интерес к задаче. Мы сами не знаем почему, да это и неважно, – но она нам нравится.

Так я научился стоять на руках. Я всегда считал это невозможным. Но потом кто-то сказал мне, что научился во взрослом возрасте. И я решил попробовать. На это ушло шесть месяцев. Но теперь я довольно уверенно делаю стойку на руках.

Это привело меня к убеждению, что кто угодно может сделать что угодно при соблюдении трех условий:

1. Вы хотите этого добиться.
2. Вы верите, что можете этого добиться.

3. Вам нравятся *попытки* этого добиться.

Мы часто полагаем, что достаточно первых двух, но самое важное – третье. Ваши попытки – это повседневная реальность. И она очень отличается от собственно результата. На деле это его противоположность. Это не-достижение.

Если вы хотите стать отличным специалистом по маркетингу, надо много лет пробыть не очень умелым специалистом. Хотите стать отличным руководителем? Тогда приготовьтесь довольно долгое время быть плохим руководителем. Потому что отличным вы станете только благодаря практике.

В книге «Гении и аутсайдеры»¹¹ Малкольм Гладуэлл приводит результаты исследования, проведенного в Берлинской академии музыки. Ученые поделили студентов-скрипачей на три категории: звезды, хорошие исполнители и те, кто будет преподавать, а не концерттировать. Оказалось, что главным фактором, определявшим категорию, было количество часов, потраченных на занятия.

Будущие учителя за всю жизнь посвятили занятиям четыре тысячи часов. Хорошие исполнители – восемь тысяч. А звезды? Каждый из них занимался не менее десяти тысяч часов. И вот какое правило соблюдалось неизменно: не было ни одного скрипача, который прозанимался столько часов и при этом не стал звездой. Иными словами, десять тысяч часов практики гарантировали, что студент станет блестящим скрипачом. Согласно Гладуэллу, это волшебное число, которое позволяет стать лучшим в любом деле.

Именно поэтому лучше, если *попытки* достичь ваших целей приносят вам удовольствие. Вы не сможете посвятить десять тысяч часов делу, которое вам не нравится. Вы ни за что не продержитесь достаточно долго, чтобы добиться своей цели.

После того как Лили отменила нашу встречу пять или шесть раз, мы все-таки пообедили вместе. Оказалось, это был самый подходящий момент. Когда мы наконец встретились, у нее возникла потребность, которой еще не существовало, когда мы только начали договариваться.

К этому времени я уже не был посторонним для нее и компании, хотя еще ничего для них не сделал. Но я был на связи многие месяцы и заслужил доверие, поскольку никогда не нарушал обещаний.

В том году я заключил крупный контракт с компанией Лили. Двенадцать лет спустя они остаются важным клиентом Bregman Partners. И по-прежнему часто отменяют встречи.

Чтобы определить любимое дело, подумайте, чему вы готовы посвятить год и не бросать, даже если покажется, что у вас не получается.

¹¹ Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего? М.: Юнайтед Пресс, 2009.

Глава 14

Как найти подходящую работу ***Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом (легкость)***

Есть ли среди ваших знакомых женщины, которые несколько лет пытались завести ребенка, но не могли? И когда они уже отчаялись и, возможно, решились на усыновление, вдруг совершенно неожиданно забеременели?

Или люди, которые очень хотели прочных отношений? Ходили на свидания, но никак не могли познакомиться с подходящим человеком. А потом, уже смирившись с одиночеством, сосредоточились на другом и вдруг, о чудо, встретили свою судьбу и вступили в брак?

А как насчет людей, которые потеряли работу? И потратили целый год, совершенствуя резюме, изучая сайты с вакансиями и тратя всю энергию на поиски, причем безрезультатные. Но вдруг, когда они переключились на другие задачи, им из ниоткуда поступило прекрасное предложение?

Что это? Кармическое воздаяние? Чудо? Статистическое отклонение от нормы? Просто случайность? Возможно, такого и не бывает – и мы запоминаем эти истории именно из-за их необычности.

А может, это действительно отличная стратегия.

Одна подруга рассказала мне историю. Она знает человека, который больше года сидит без работы. Целый год он улучшает и рассылает свое резюме. Каждый день заходит на сайты с вакансиями. Старается при любой возможности познакомиться с нужными людьми – но шансы бывают редко. И он впадает в депрессию. Ему трудно вставать по утрам, но он заставляет себя. Он надевает костюм и галстук, садится за компьютер и продолжает поиски. Он думает, что в конце концов найдет работу. Я уверен, что он прав.

Но, возможно, это случится нескоро. Кто захочет нанять человека в депрессии?

Я думаю, есть еще способ идти по жизни, меньше страдая и добиваясь большего успеха. Можно жить и работать с удовольствием и в полной гармонии с вашей личностью и вашим талантом.

Перестаньте. Не совсем. Но по большей части. Просто перестаньте стараться изо всех сил. Вот мой рецепт:

1. Составьте список того, что вы любите делать или что вам интересно попробовать. Это мозговой штурм, поэтому не ограничивайте список и не оценивайте варианты. Пишите все, что приходит вам в голову.

2. Отделите дела, которые вы делаете вместе с другими, от тех, которыми занимаетесь в одиночку. Например, садоводство, чтение, медитация и писательство – занятия для одного. Волонтерская работа и сбор денег на благотворительность – коллективные.

3. Проанализируйте дела, которыми вы любите заниматься в одиночку. Можете ли вы (и хотите ли), чтобы в них участвовали другие? Попробуйте вступить в клуб садоводов. Или в читательский клуб, или в группу медитаций. Или напишите то, что прочтут другие. Если вы можете (и хотите) подключить других людей к своим занятиям, оставьте их в списке.

4. А теперь самое интересное: проводите 90% времени – на работе или вне ее, – занимаясь тем, что вы любите (или всегда хотели попробовать), вместе с другими людьми, которым тоже это очень нравится. По возможности возьмите на себя роль лидера.

Моя хорошая подруга вошла в церковную общину, которая ей очень нравится. Она обожает всех тамошних пасторов. На днях она приходила к нам на ужин и без остановки рассказывала о них. Она познакомилась с ними лично и предложила помочь.

Теперь она проводит ежемесячный плановый завтрак для пасторов и светских лидеров церкви. Я никогда еще не видел ее такой воодушевленной.

Другой друг готовится к триатлону в группе из пятнадцати человек. Он в превосходной физической форме и постоянно рассказывает нам об этом.

Я знаю компанию, которая занимается общественной работой на государственные и благотворительные организации. Все, кто занят в этих проектах, полны энергии.

В другой известной мне компании всем сотрудникам дают время, чтобы они записали свои идеи и рассказали о них. Где-нибудь. Где угодно.

Почему эти приемы работают? Вуди Аллен как-то сказал, что успех на 80% зависит от способности появляться в нужное время в нужном месте. Когда я только начал бизнес, мой замечательный наставник предложил мне вступить в советы директоров некоммерческих организаций и делать там то, что я умею лучше всего.

Другие члены советов увидят результаты и захотят нанять мою компанию, чтобы она сделала то же для них и их организаций. Это очевидно.

А вот более тонкий момент: работодатели хотят нанимать энергичных людей, которые страстно любят свое дело. Работу предлагают тем, кто взаимодействует с окружающими и строит человеческие отношения.

И еще более тонкий момент: если вы что-то страстно любите и занимаетесь этим вместе с теми, кто так же увлечен, вполне вероятно, что и дело, которым вы в итоге станете зарабатывать на жизнь, будет ближе к вашим хобби. А потом... потом изменится вся ваша жизнь (звучит слишком пафосно, но это правда). Вы занимаетесь любимым делом, у вас все отлично получается, рядом люди, которые вам нравятся. Нельзя не преуспеть.

Догадываюсь, о чем вы думаете: это хорошая стратегия, если вы богаты и независимы и еженедельно получаете чек из трастового фонда, который позволяет оплатить членство в фитнес-клубе (или ипотеку, или образование ребенка). А если нет? Мы не можем просто бросить работу, которая нам не подходит, если она позволяет заработать на жизнь. Неспособность оплачивать ежемесячные счета действительно мешает «наслаждаться» безработицей.

Это правда. Но не отговорка. Потому что проще всего добиться успеха (и при поиске работы, и уже работая), если вы действительно любите то, чем занимаетесь. Вы не будете воспринимать это как работу, потому что вам будет *легко*. И быть успешным для вас окажется естественно.

Если у вас нет работы, то главное – справиться со страхом. Как ни странно, вы не будете искать ее дольше, если начнете тратить меньше времени на поиски. Напротив, вы достигнете результата быстрее.

Занимаясь любимым делом с людьми, которые вам нравятся, вы повысите шансы найти не просто работу, но идеально подходящую вам. Другие люди заметят вашу самоотдачу, увлеченность, навыки и личные качества и захотят либо нанять вас, либо помочь в поисках.

Кроме того, активно занимаясь разными делами, пока вы ищете, вы повысите свою ценность как кандидата, потому что станете более интересным человеком. Когда наконец вас пригласят на собеседование, вы сможете рассказать о том, чем занимались (и, возможно, рассказ доставит вам удовольствие). А не скажете, что в последние три года искали работу (и пока безуспешно).

Недавно мне рассказали о женщине, которая решила несколько лет заниматься нелюбимым делом, чтобы заработать побольше. Через три года ее компания обанкротилась. Это может случиться с каждым. Не повезло. Но самой огорчительной мне показалась вот эта ее

фраза: «Такое ощущение, что последние три года я не работала, – все впустую. Хуже того, я вкалывала как ломовая лошадь и ненавидела это. Я потеряла три года своей жизни».

Не теряйте времени. Проведите его так, как вам нравится, чтобы научиться новому и познакомиться с новыми людьми, которые увидят вас настоящего, гармоничного и максимально продуктивного. Используйте и развивайте свои сильные стороны и слабости. Заявляйте об индивидуальных особенностях. И занимайтесь любимым делом.

Вот рецепт идеального года:

Лучше всего провести год, занимаясь работой, которая настолько вам нравится, что кажется очень простой. Вы будете трудиться без усталости, если влюблены в свое дело, и тяжелый труд покажется вам легче.

Глава 15

Что важно для вас?

Четвертый элемент: занимайтесь любимым делом (смысл)

Я лежал в постели, читал журнал и вдруг почувствовал страх. Он начался где-то между легкими и желудком и распространился по всему телу. Это было ощущение, похожее на выброс адреналина в кровь после внезапного испуга, но медленнее, глубже и шире – оно доходило до самых кончиков пальцев на руках и ногах. Мне стало жарко. Я вспотел и ощутил слабость.

Я отложил журнал и опустил голову на подушку, думая о смерти. У моей тещи был рак. Она умерла после десятилетий борьбы с болезнью. Через несколько месяцев после ее ухода мне позвонила подруга, которой было за сорок. Как-то утром она обнаружила уплотнение в груди, и через несколько дней ей сделали мастэктомию. Еще через несколько дней друг рассказал, что его деловой партнер вернулся домой из отпуска с небольшим недомоганием. Через неделю он умер от агрессивной формы рака, о которой не подозревал. А перед этим друг сообщил, что его тестя сбила машина на переходе.

И вот я лежал и читал статью Атула Гаванде о новых подходах к лечению смертельно больных. Гаванде очень красочно описывает, что должен делать доктор, если не может спасти вашу жизнь. Вот первая строка его статьи: «Сара Томас Монополи была беременна первым ребенком, когда врачи узнали, что она обречена».

Насколько мне известно, я, слава богу, здоров. Но где-то посередине статьи я вдруг осознал – и не только на психическом, но и на физическом, и на эмоциональном уровне: *я умру.*

Каждый год статистическое управление Министерства труда США собирает информацию о том, на что американцы тратят время. В ходе исследования тысячи человек фиксируют, как они проводят каждую минуту своего дня.

Согласно его данным, почти 20 часов в день мы тратим на сон (8,68 часа), работу (7,78 часа) и просмотр телепередач (3,45 часа). Я знаю, о чем вы думаете: вы потрясены, правда?

Вы наверняка задумались, как обстоят дела у вас. Больше или меньше вы смотрите телевизор? Длиннее или короче ваш рабочий день? Это очень полезное и интересное упражнение. Оно позволяет узнать, чему мы посвящаем свою мудрость, действия, жизненную энергию.

Но понять, *на что* мы тратим время, – полдела. Гораздо важнее, что эти занятия *значат* для вас. И тут все абсолютно субъективно.

Недавно я наткнулся на короткую статью «Пять вещей, о которых чаще всего жалеют умирающие». Ее автор Бронни Уэйр много лет ухаживала за безнадежно больными, которых отпустили домой умирать. О чем же они сожалели чаще всего? В первую очередь: «Жалею, что у меня не хватило мужества жить своей жизнью, а не соответствовать ожиданиям других». А во вторую? «Жалею, что так много работал».

Есть два способа предотвратить такой итог. Первый – работать меньше и заниматься собственной жизнью. Второй – работать так же много, и даже больше, над тем, что важно для вас. Или над тем, что отражает вашу жизненную правду, что вы считаете важным и осмысленным. Ведь если сложить два самых популярных повода для сожалений, получится, что

они касаются не только тяжелого труда, но и бессмысленных занятий. Если работа важна для нас, если позволяет *быть верным себе*, то мы умрем без таких сожалений. И будем жить более полно.

Это не значит, что надо продать все имущество и накормить бедняков в другой стране. Если хотите этого – действуйте. Но главное – жить в согласии с *собой*, а не с ожиданиями других. Может, это значит кормить голодных. А может – готовить ужины для собственной семьи.

Вопрос таков: «*Что важно для вас?*» Он крайне важен, его необходимо проработать. Что же важно для вас? Конечно, достаточно зарабатывать, достаточно отдыхать и чувствовать любовь и уважение семьи и друзей. Но это вы уже знаете. Копайте глубже.

Во-первых, спросите себя, что важно для вас в работе и жизни. Почему вы это делаете? Чем в своей жизни гордитесь? Как, по вашему мнению, вы влияете на важных для вас людей, идеи или явления?

Потом спросите себя, что можно считать нейтральным. На что вы тратите время, оставаясь равнодушными? Что не имеет для вас значения? Что неважно? Наконец, спросите себя, что вас отталкивает. Что в работе и жизни противоречит главному? Что вас огорчает? Кажется неправильным? Что смущает? А потом медленно, постепенно перераспределяйте свое время, больше сил отдавая главному. Кое-что нельзя изменить сразу: возможно, вы занимаетесь неподходящим делом в неподходящей компании. Но не бойтесь задавать вопросы: если вы не будете плыть по течению, ваша самоотдача, производительность и эффективность возрастут во много раз. Надо только работать над тем, что важно для вас.

Может ли работа быть важна для каждого? Не факт. Но я помню разговор с ночной уборщицей, которая гордо рассказывала, как хорошо она работает, как чудесно выглядит офис после уборки и как это важно для тех, кто трудится здесь днем. Так что все возможно.

Ценность того или иного дела для занятого им человека нельзя измерить по какому-то объективному критерию. И этим критерием точно не могут быть деньги. Важно, чтобы работа имела для вас смысл.

Я проснулся в шесть утра и посмотрел на прикроватный столик, где лежал журнал, открытый на статье Гаванде. Увидел фотографию пустой инвалидной коляски, к которой был привязан шарик с надписью «С днем рождения!» И снова ощутил, как жуткая смесь страха и печали ползет по всему телу из центра грудной клетки.

Я сделал глубокий вдох, встал с постели, принял душ и сел писать эту главу. Работать над книгой. Потому что писать книги важно для меня.

В этом году сосредоточьтесь на главном. На том, что имеет для вас особое значение.

Глава 16

Я такая мама, какой нужно быть

Продолжаем смотреть по сторонам

«*Секундочку*, – подумал я, подняв взгляд от тропы, по которой мы шли уже несколько часов. – *Где мы?*»

Я понял, что заблудился. К сожалению, я не просто был в походе, а руководил тридцатидневной экспедицией, которую организовала Государственная школа инструкторов по туризму. За мной шли восемь ребят в возрасте 16–24 лет.

Обычно экспедиция по большей части представляет собой поход по бездорожью. Мы используем топографические карты, на которых показаны физические особенности ландшафта – вершины, ручьи, долины, хребты, – и ориентируемся в дикой природе, сравнивая то, что видим вокруг, с указанным на карте.

Каждое утро мы вместе выбираем цель – где нам поставить лагерь в конце дня – и продвигаемся по пересеченной местности. Мы знаем общее направление и держимся курса, обращая внимание на окружающие детали: эта гора должна быть слева, та маленькая речка – справа, а скалистая вершина – впереди.

Время от времени на нашем пути попадает тропа. Тогда мы идем по ней, это легче.

Но у тропы есть одна опасность: мы перестаем смотреть по сторонам. Идти легко, мы погружаемся в свои мысли и перестаем следить за ориентирами. Мы быстро и целеустремленно движемся вперед, пока не осознаем, что местность кругом незнакомая. Наша цель ослепляет нас.

Такое может случиться не только во время похода. В бизнесе и в жизни мы ставим себе разные цели: создать компанию, выполнить план продаж, поддерживать подчиненных, – а потом вырабатываем стратегию их достижения. Цель – пункт назначения, а стратегия – тропа, которая туда приведет.

Только иногда мы так сосредоточены на тропе – способах, методах и процессе, – что теряем из виду точку, куда изначально хотели попасть. Мы уверенно проходим мимо возможностей, которые привели бы нас к цели.

Именно так случилось с Сэмми, религиозным человеком, который оказался заперт в своем доме во время наводнения. Он забрался на крышу и попросил Бога о спасении.

Сэмми увидел в воде доску, но не стал ее ловить. «Бог спасет меня», – сказал он себе. Через какое-то время мимо проплыл человек в лодке. Он предложил Сэмми помощь, но тот отказался. «Бог спасет меня», – сказал он себе. Вода продолжала подниматься и уже доходила ему до шеи, когда в небе появился вертолет. Но Сэмми отмахнулся от него со словами: «Бог спасет меня».

В следующий миг он очнулся на небесах, и Бог приветствовал его.

– Почему ты меня не спас? – спросил Сэмми.

– Я старался! – ответил Бог. – Я послал тебе доску, лодку, вертолет...

Это выдуманная история, но тем не менее полезная. Сэмми так сосредоточился на божественном вмешательстве, что пропустил само спасение.

Двенадцать с лишним лет назад я основал компанию, написав пятидесятистраничный бизнес-план. Это был очень полезный инструмент – он позволил сосредоточиться на цели, помог избежать ошибок и дал возможность создать стратегию роста. Но если посмотреть на мою компанию сейчас, никакого сходства с планом в ней не обнаружится.

Экономика изменилась, я изменился, клиенты изменились и возможности тоже. Если бы я придерживался плана, то потерпел бы поражение. Я всегда учитывал перемены в окружении и был готов отбросить план и создать другой в соответствии с новыми реалиями.

Однажды я слышал, как мама аутичного ребенка рассказывала о нелегком процессе воспитания. «Я не такая мама, какой планировала быть, – сказала она. – Я такая, какой нужно быть».

Тот же подход я заметил у лучших руководителей. У них может быть план, в соответствии с которым они хотели бы управлять. Но он постоянно меняется в зависимости от слабых и сильных сторон подчиненных.

Следите и адаптируйтесь. Это ключ к эффективному лидерству, и неважно, где происходит дело: в лесу или офисе.

Тогда, на тропе, я остановил группу и сказал, что из-за меня мы заблудились. Я объяснил, как, идя по тропе, можно отклониться от курса.

– Отлично! – съязвил шестнадцатилетний парень. – И как же нам найти дорогу?

– Скажи сам.

– Смотреть на карту? – предложил он.

– И по сторонам! – добавил я.

Периодически останавливаясь, чтобы осмотреться и проверить ориентиры, сильные стороны, слабости, индивидуальные особенности и пристрастия, вы не дадите себе случайно уйти в неверном направлении.

Не упуская из виду личные ориентиры, вы сможете видеть общую картину и продолжать движение в нужную сторону.

Глава 17

Я промахнулся больше девяти тысяч раз Не сдаемся после поражения

– Питер, задержись на минуту, – сказал после занятия Келвин, мой любимый тренер по общей физической подготовке в спортивном клубе.

– Что я сделал? – спросил я.

– Наоборот, не сделал.

– И чего я не сделал?

– Не потерпел неудачу.

– Ты задержал меня после занятия, потому что у меня *все получилось*?

– Ты в тупике, – сказал он, изображая, как я обычно тренируюсь со слишком легким весом. – Мышцы растут, только если работают на пределе. Надо брать вес потяжелее. Нужны неудачи.

Слова Келвина очень важны.

Каждый раз, когда я прошу больших начальников перечислить пять важнейших моментов, когда их карьера перешла на новый уровень – когда они совершили прыжок, а не просто шаг вперед, – они обязательно вспоминают неудачу. У одних это была потеря работы. У других – провал проекта. У третьих – проблема более высокого порядка, вроде экономического кризиса. Все это толкало их вперед.

Однако большинство из нас тратит массу времени, пытаясь избежать малейшей возможности провала. Доктор Кэрол Дуэк, преподаватель Стэнфордского университета, утверждает, что это психологическая проблема. Она собрала огромное количество материала, чтобы понять, почему люди отчаиваются перед лицом препятствий, а не стараются их преодолеть.

Ответ обманчиво прост: все у нас в голове.

Если вы считаете, что у вас врожденные или ограниченные таланты, то будете пытаться всеми силами избежать провала, потому что он подтвердит ваши ограничения. Люди, которые мыслят негибко, любят решать одни и те же проблемы. Это подтверждает их компетентность в их собственных глазах.

Дети с негибким мышлением скорее во второй раз соберут простую головоломку, чем попробуют что-то посложнее. Студенты с негибким мышлением не станут изучать новые иностранные языки. Руководители компаний с негибким мышлением окружают себя людьми, которые с ними соглашаются. Когда они правы, они чувствуют себя умнее.

Но если вы верите, что ваш талант растет благодаря упорству и усилиям, то вы ищите неудач. Ведь они дают возможность совершенствоваться. Люди, ориентированные на рост, чувствуют себя умнее, когда учатся, а не когда работают безупречно.

Майкл Джордан – возможно, лучший баскетболист мира – ориентирован на рост. Как и большинство известных людей. В старших классах его исключили из баскетбольной команды. Очевидно, это его не остановило: «За свою карьеру я промахнулся больше 9000 раз. Проиграл в почти 300 матчах. Двадцать шесть раз мне доверяли бросок, от которого зависел исход игры, – и я мазал. Я снова и снова терпел поражения. Именно поэтому я добился успеха».

Если вы настроены на рост, то используете неудачи для развития. Если вы ориентированы на стабильность, возможно, вы никогда не узнаете провала, но и не будете учиться и расти.

В бизнесе нужно уметь определять ситуации, когда можно принять вызов. Если риск высок и необходимо слишком много заемных средств, лучше оставаться в прежних рамках. Но при низком риске, когда последствия неудачи не так значимы, разумно раздвинуть границы. Важно знать, что, ставя себе новую планку и терпя поражение, мы учимся расти и преуспевать. Это отличная возможность.

Изменив образ мыслей, можно повысить шансы на успех. Когда Дуэк внушала детям, что они способны интеллектуально развиваться, они работали усерднее, были настойчивее и чаще решали математические задачи, с которыми раньше не справлялись.

Ориентация на рост позволит использовать потенциал по максимуму. Хотите, чтобы ваши сотрудники развивались? Дайте им задания, превосходящие их возможности. Они считают, что не справятся? Скажите, что дадите им время и что им придется потратить больше времени, чем обычно. Да, они будут ошибаться. Вы к этому готовы. Но вы знаете, что у них получится.

Хотите повысить собственную продуктивность? Ставьте высокие цели, чтобы шанс их добиться был равен 50–70%. Покойный Дэвид Макклелланд, психолог и исследователь из Гарвардского университета, утверждал, что это лучший диапазон для тех, кто метит высоко. Потом, потерпев неудачу в половине случаев, проанализируйте ошибки и попытайтесь снова. Это и есть практика. И как мы уже говорили, десять тысяч часов практики делают вас экспертом в любом деле. Неважно, с чего вы начинаете.

На следующем занятии с Келвином я удвоил вес. Да, удвоил. К сожалению, это закончилось тендинитом¹² локтя, и сейчас я лечу его льдом и отдыхом. Иногда попытка и правда оказывается неудачной.

Ну и ладно, я же учусь.

Неудачи неизбежны, полезны и поучительны. Только не сдавайтесь – сосредоточивайтесь на цели в течение всего года, и это принесет плоды.

¹² Тендинит – воспаление и дистрофия ткани сухожилия. *Прим. ред.*

Глава 18

Когда будущее туманно

Избегаем ступора

В штате Юта есть группа довольно странных домов. Они разваливаются. Окна заколочены, крыши заделаны синим брезентом, обрывки которого развеваются на ветру. Кое-где не хватает стен.

Но в них живут люди. Их дома не строятся – они построены наполовину. Причем это никак не связано с кризисом недвижимости. Это не следствие бедности и не дизайнерский изыск.

У обитателей домов просто нет мотивации, чтобы их достроить. Это мормоны¹³-фундаменталисты, которые были отлучены от остальной мормонской церкви за практику полигамии. И их последний известный лидер, Уоррен Джеффс, предсказывал конец света с завидной регулярностью – раз в шесть месяцев.

Если скоро конец света, зачем вообще чинить дом?

Когда я описал эти дома Энн, большому начальнику в крупном розничном банке, она, поморщившись, воскликнула:

– Это про меня!

– Вы живете в недостроенном доме?

– Да!

И она рассказала, что не провела традиционное ежеквартальное собрание коллектива.

– Почему? – спросил я.

– Что тут сказать? – ответила Энн. – Ничего не понятно. Не представляю, что им говорить. Сохранят ли они работу через два месяца? Поменяются ли их приоритеты? Будем ли мы вообще существовать? Слишком много неопределенности.

Она знала, что не проводить собрание – ошибка. И все же, как она признала сама, она перестала делать многое из того, что раньше было частью ее работы руководителя. Она постоянно отменяла встречи с прямыми подчиненными, даже не проводила аттестацию и не обсуждала с ними карьерные планы.

Зачем говорить о карьере с сотрудником, если весьма вероятно, что он вскоре не будет работать под вашим руководством? Вы очень заняты, вам не хватает людей, вы переживаете стресс и чувствуете себя уязвимой.

Да и подчиненные не горят желанием с вами беседовать. Конечно, они хотели бы получить ответы на свои вопросы, но сейчас им удобнее молчать. Не поднимать взгляд, не привлекать к себе внимания. Вдруг сотрудник подойдет к вам, когда вы будете заняты планом сокращений? Тогда вы заметите его и добавите его фамилию в список. Поэтому подчиненные ходят в туалет круглым путем, огибая ваш офис.

Проблема в следующем: когда будущее неопределенно, трудно жить в настоящем.

Что же делать?

Дэвид Макклелланд, профессор психологии из Гарварда, о котором я говорил выше, написал книгу «Мотивация человека»¹⁴. В ней почти 700 страниц, но, поскольку через полгода ожидается конец света, я вкратце изложу основную мысль. Каждого из нас ведут три потребности:

¹³ Мормоны – члены религиозной секты, в учении которой сосуществуют положения христианской религии и религий, проповедующих многобожие. *Прим. ред.*

¹⁴ Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007.

1. Успех (желание добиваться все более и более трудных целей).
2. Причастность (желание нравиться или быть любимыми).
3. Власть в одном из двух проявлений:
 - лично ориентированная (желание влиять на других и получать уважение);
 - социально ориентированная (желание делегировать полномочия другим, обеспечить им влияние и уважение).

Если у людей есть возможность добиваться целей, получать признание и иметь влияние, они будут мотивированы и увлечены. Даже если они слабо представляют себе будущее. Поэтому, вместо того чтобы беспокоиться, какой будет жизнь завтра, сосредоточьтесь на сегодняшнем дне. Ответьте на три вопроса:

1. Работаете ли вы над значимой и достаточно сложной задачей, вероятность справиться с которой равна примерно 50%?
2. Есть ли у вас рабочие или дружеские отношения с людьми, которые вам нравятся и которых вы считаете близкими?
3. Получаете ли вы признание вашей работы – неважно, оплачиваемой или нет? Участвуете ли в принятии решений и можете ли влиять на результат?

Если на все вопросы вы ответите «да», отлично. У вас есть мотивация.

Если на какой-то вопрос вы ответили «нет», действуйте. Убедитесь, что у вас есть четкие цели и свобода их добиваться, что сейчас вы работаете над сложными и интересными задачами.

Найдите возможность сотрудничать с другими людьми (и радоваться их достижениям). Это особенно важно, потому что в периоды неопределенности люди становятся хитрее и подозрительнее. Им кажется, что коллеги стараются выделиться, присвоить себе больше заслуг и получить лучшие проекты. Но когда люди работают вместе, их доверие друг к другу растет.

Ищите возможность влиять на ход событий. При необходимости просите, чтобы ваше участие отметили официально.

Энн поняла, что, хотя была «лидером» в своем банке, ее тоже парализовала неопределенность будущего. Через несколько недель мы увиделись снова, и она рассказала, что встретила со всеми менеджерами. И поручила каждому достаточно сложный и важный проект. Кроме того, она позаботилась, чтобы у каждого был хотя бы один проект, в рамках которого необходимо сотрудничать с другими людьми. По ее словам, третий фактор мотивации дался ей сложнее, потому что ей казалось неискренним признавать заслуги людей, которые не особенно старались. Энн дала им возможность влиять на процесс работы над проектами и по мере продвижения искала возможности поощрить их.

Все это опосредованно повлияло и на саму Энн. На нашей следующей встрече она была гораздо бодрее. Выполнение плана дало ей мотивацию. Он был сложным (успех), помогал ей взаимодействовать с другими (причастность) и позволял наделить влиянием других (власть).

Но Энн пошла дальше. Она встретила со своим руководителем, чтобы поговорить на те же темы. Они рассмотрели ее проекты и вместе поставили цели, которых она могла бы добиться – но не со стопроцентной вероятностью. По мнению Энн, задачи учитывали ее сильные стороны и слабости, позволяли использовать уникальные таланты. И она очень хотела их решить.

Потом она попросила, чтобы еще двум людям – коллегам, с которыми ей нравилось общаться, – разрешили работать вместе с ней над проектами. Договорилась с руководителем о дате, когда он аттестует ее работу и, если результаты будут достойными, публично отметит заслуги ее и коллег.

Выглядит натянуто? Возможно. Но результат не замедлит себя ждать. Иногда, чтобы получить желаемое, нужна некоторая искусственность. Особенно если будущее неопределенно, у вас нечеткие цели и вы впадаете в ступор, вместо того чтобы двигаться вперед. Возможно, вы точно не знаете, чему посвятить следующий год, у вас нет четкого представления о целях или желаниях.

Это нормально. Если вы создадите для себя подходящую среду, найдете интересные и сложные задачи, завоеуете любовь и уважение окружающих, то вам хватит мотивации, чтобы двигаться в верном направлении. Даже без плана. Даже без пункта назначения.

Пришло время выбирать. Вы хотите жить в недостроенном доме, ожидая конца света? Оказывается, некоторые люди существовали так *годами*. Или вы хотите, как Энн, потратить все время на ремонт дома вместе с коллегами?

Даже если через полгода наступит конец света, по крайней мере эти месяцы можно заполнить увлекательной и осмысленной работой в дружном коллективе.

Не позволяйте неопределенности вас остановить. Продолжайте движение.

Глава 19

Возможно

Не судим сгоряча

В одной буддийской притче у бедного крестьянина сбежала лошадь. Все соседи пришли к нему выразить сочувствие:

– Как не повезло!

– Возможно, – ответил он.

На следующий день она вернулась и привела с собой несколько диких лошадей.

– Какая удача! – воскликнули соседи.

– Возможно, – ответил крестьянин.

Через несколько дней сын крестьянина попытался обуздать одну из диких лошадей, та сбросила его, и юноша сломал ногу.

– Какое ужасное невезение! – сказали соседи.

– Возможно, – ответил отец.

Неделю спустя через деревню прошла армия, и всех молодых мужчин забрали в солдаты. Но у сына крестьянина была сломана нога, и его оставили дома.

– Какое невероятное везение! – сказали соседи.

– Возможно, – ответил крестьянин.

И так далее.

Моя жизнь была цепью счастливых случайностей – с момента зачатия, которое случилось, несмотря на усиленные попытки моих родителей предохраняться.

В колледже я планировал пойти в политику. Потом весной, когда я учился на втором курсе, велопоездку, куда я собирался отправиться, отменили, потому что руководитель сломала руку. Я пошел в пеший поход, и это изменило мою жизнь. Я бросил политику и стал обучать инструкторов по туризму. В одной из таких экспедиций я познакомился с Элинор, и в итоге она стала моей женой.

Позже я создал успешную компанию, которая занималась подготовкой лидеров. У меня было много сотрудников и несколько офисов по всему миру. Потом везение закончилось, и моя компания рухнула вместе с экономикой и башнями-близнецами. После самоанализа и ударной дозы психотерапии выяснилось, что бизнес в том виде, в каком я его создал, уже не доставляет мне удовольствия. Тогда я возродил компанию в новой форме, сделав ее меньше и устойчивей и позаботившись, чтобы работа в ней доставляла мне больше удовлетворения.

Я не всегда был доволен ситуацией. Но смена везения невезением подталкивала меня к нынешней счастливой жизни.

Мы часто тешим себя мыслью, что контролируем свою жизнь. Я помню, как мы с Элинор долго обсуждали, когда лучше заводить второго ребенка. После двух выкидышей мы осознали, что это зависит не от нас. И когда наконец появилась София, мы уже понимали, что любой момент был бы подходящим.

Иногда удача или неудача кажутся незначительными. Вы с удовольствием беседуете с новым знакомым. Вам попадается стихотворение, случайно оставленное на столе. Вы въезжаете в автомобиль прямо перед вами. Только спустя годы можно увидеть, как сильно этот момент повлиял на вашу жизнь.

Иногда вам везет и вы знаете, что пришло время все изменить. Вы выигрываете 10 миллионов в лотерею по билету, о котором уже было забыли (так произошло с одной австралийкой). Или теряете работу.

Но мы не знаем, как это повлияет на нашу жизнь. Все исследования указывают, что мы очень плохо предсказываем свою эмоциональную реакцию на события. Выигравшие в лотерею не становятся счастливее. Парализованные ниже пояса не становятся несчастнее.

Вот что я заметил, изучая некоторых людей, потерявших работу. Они выглядят счастливее. Можно даже подумать, что они испытывают облегчение. Конечно, это справедливо не для всех. Но во многих случаях страх потерять работу хуже самой потери. Я знаю много работающих людей, которые несчастны по двум причинам: они ненавидят работу и боятся ее потерять. Они и напуганы, и смущены.

Но если вас уже уволили, можно двигаться вперед. Дэниел Гилберт, профессор психологии Гарвардского университета, объяснил этот феномен в статье, опубликованной в *New York Times*: «Получив плохие новости, мы какое-то время плачем, а потом пытаемся улучшить ситуацию. Мы меняем поведение, отношение... [но] неопределенное будущее связывает нас, удерживая в грустном настоящем. Мы ничего не делаем и можем только ждать».

Итак, что же делать, если вам не повезло?

Помните стэнфордского психолога Кэрол Дуэк? Она собрала огромный материал, чтобы понять, почему некоторые отчаиваются, сталкиваясь с препятствиями, а не пытаются их преодолеть. Ее исследования показывают, что, если человек считает свой талант врожденным, он быстро сдается, потому что любая неудача становится признаком его ограниченности. Он уперся в потолок, не может ничего сделать – и не сможет никогда.

Но если человек верит, что его талант вырастет, если он настойчив и приложит усилия, он справится с вызовом. Он будет рассматривать препятствие как возможность самосовершенствования.

И вот что хорошо: изменив образ мыслей, можно изменить результаты. Помните, как Дуэк приучала детей считать, что они могут развить свой интеллект, и те работали усерднее, были настойчивее и решали задачи, которые раньше бросали?

Удача приходит и уходит. Можете называть это судьбой. Или Божьей волей. Или случайностью. Как бы мы ни планировали нашу жизнь, мы не контролируем ее полностью. Зато управляем нашим отношением к удаче и неудаче.

Как проходит ваш год? Вам везет? Не везет? Возможно и то и другое.

Но если вы по максимуму используете сильные стороны, принимаете слабости, проявляете индивидуальность и занимаетесь любимым делом, то, независимо от результата, вы на верном пути. Такой подход позволит сохранять эмоциональную стабильность и во время успехов, и во время неудач.

Время оценивать ваши успехи и провалы не приходит никогда.

Глава 20

Важное в этом году

Выбираем ориентиры

- Будет шведский стол? – спросил я у Элинор, собираясь на обед с ее родителями.
- Да, – ответила она озабоченно. – Нормально?
- Конечно, – сказал я с улыбкой. – Обожаю шведский стол.
- Я знаю, – вздохнула жена и еще больше нахмурилась.

Конечно же, через несколько часов я объелся. Ничего больше в меня бы не поместилось. И все же я как-то умудрился вернуться к столу за десертом.

Моя проблема в том, что выбор слишком велик. И все по фиксированной цене. Убийственная комбинация.

Я обожаю разнообразие и возможность попробовать все блюда. И я кладу всего по чуть-чуть. Но в целом получается много. И я ухожу с ощущением дискомфорта, усталости и сожаления.

Я все это уже знаю, но каждый раз история повторяется.

Проблема со шведским столом аналогична той, с которой мы сталкиваемся, пытаюсь организовать свое время. Ведь надо столько сделать – и есть столько интересных людей, приятных занятий, достойных мероприятий, привлекательных возможностей. Трудно выбрать. И мы не выбираем. Мы беремся за все. Недостаток большинства систем тайм-менеджмента в том, что они не помогают решить эту проблему. Они показывают способы сделать все быстрее. Но в этом и кроется ошибка – как в случае с попыткой попробовать все со шведского стола. Мы просто не можем сделать абсолютно все и не заполучить невроз, истощение и перегрузку.

Чтобы «пережить» шведский стол, нужно брать меньше блюд. Секрет процветания в жизни тот же: делать меньше дел. Значит, надо стратегически подходить к выбору и принимать трудные решения о том, от чего отказаться.

Перейдем к конкретике. На скольких делах стоит сосредоточиться? Потратив массу времени на пробы и ошибки – в основном последние, – я пришел к числу пять.

Я решил сосредоточиться на пяти пунктах. Три относятся к работе, а два – к личной жизни. Все (или почти все), что я делаю, должно входить в одну из пяти этих категорий. Если не входит, я вежливо отказываюсь.

Почему пять? Потому что для меня это оптимально. Я учитываю пять главных областей и не перегружаюсь. Этого достаточно. У вас их может быть три. Или семь. Как вам удобнее. Вы поймете, что все идет хорошо, когда почувствуете, что успешны и при этом не путаетесь, не перегружаетесь и ничего не упускаете.

Почему год? Потому что жизнь – слишком много, а месяц – слишком мало. А год – отличный период для долгосрочных целей. Мы меряем жизнь годами: учеба, дни рождения, религиозные и светские праздники, доход, премии и аттестации распределяются в рамках года. Именно за это время мы можем достичь заметного прогресса и не потеряться.

Итак, каковы же ваши пять главных задач? Все зависит от образа жизни. Вот мои.

Рабочие:

1. Отлично работать с нынешними клиентами.
2. Привлекать новых клиентов.
3. Писать и говорить о моих идеях.

Личные:

1. Проводить время с близкими и друзьями.
2. Получать удовольствие и заботиться о себе.

Большинство этих задач нельзя точно измерить. Это нормально. Это не цели. Не все должно быть целью. Это области, на которых вы сосредоточены, на которые хотите потратить свое время. При желании в каждой категории можно определить конкретные цели.

У вас будет другой перечень, потому что вы другой человек. Важно, чтобы вы целенаправленно составили список. На чем вы хотите сосредоточиться в следующем году? Пусть это будут серьезные задачи.

В конце года вы должны прийти к выводу, что время потрачено не зря.

Подходите к шведскому столу с тарелкой, на которой есть место только для пяти разных блюд – не больше. И выбирайте самые вкусные и питательные.

Что будет аналогом вкусного и питательного применительно к расходу времени? Убедитесь, что в вашем списке учтены сильные стороны, слабости, индивидуальные особенности и пристрастия. Важно, чтобы в нем присутствовали решение сложных задач, работа с другими и возможность получить признание.

Когда вы убедитесь, что пять (условно) выбранных областей включают все эти элементы, надо будет определить, что не помещается на вашу «тарелку».

Я решил уйти из совета директоров организации, которую считал очень достойной, потому что это отнимало много времени и не совсем согласовалось с пятью моими приоритетами. Однако общественная работа важна для меня. И теперь я занимаюсь ею вместе с семьей. Она входит в категорию «Проводить время с близкими и друзьями».

На эти области вы должны будете отвести 95% времени. Оставшиеся 5% можно тратить на что угодно. Может, проект, который важен для вашей коллеги Джейн, отсутствует в списке, но ей нужна помощь. Может, вам придется сменить масло в автомобиле. Может, вам *необходимо* изучить все рецензии на iPad (а потом постоять за ним в очереди). Все это относится к оставшимся 5%. Но если они вырастут до 20%, то вы тратите слишком много времени на приоритеты других людей, собственные прихоти и повседневные заботы и недостаточно – на главное.

Иногда возникают конфликты. Например, однажды меня попросили выступить на конференции TEDx¹⁵ в Мексике. Я считаю, что фонд TED и его конференции – просто замечательные. И выступление там однозначно соответствует приоритету «Говорить и писать о моих идеях». Но, поехав туда, я пропустил бы сорокалетие Элинор и семидесятилетие ее отца. Приглашение было очень соблазнительным, и я бы солгал, если сказал бы, что не обдумывал его. Но в итоге я его отклонил.

Готовой формулы, которая поможет расставить приоритеты, не существует. Но когда возникнет конфликт, просто задумайтесь – и в большинстве случаев вы поймете, что делать. Если не получится, можно применить такой способ: вспомните, на что вы в основном тратили время в последние дни или месяцы. Если одной из пяти категорий уделялось недостаточно внимания, выберите ее, чтобы восстановить баланс.

Все равно не можете решить? Тогда выбирайте наугад – по крайней мере, вы знаете, что оба варианта достойны, потому что входят в пять ваших категорий.

На прошлой неделе я в первый раз за много месяцев пошел в ресторан со шведским столом. Я подошел к нему с небольшим трепетом и огромной решимостью. Проходя мимо мно-

¹⁵ TED (от англ. Technology Entertainment Design – технологии, развлечения, дизайн) – американский частный некоммерческий фонд, организующий ежегодные конференции с 1984 года. Задача конференций – распространение заслуживающих внимания идей на разнообразие темы. *Прим. ред.*

гих прекрасных с виду блюд, я испытывал грусть и замешательство. Было нелегко. Потребовался самоконтроль. Но я придерживался принципа «одна тарелка, пять блюд». И в первый раз после такого обеда чувствовал себя хорошо.

В этом году сосредоточьтесь на пяти сферах, которые сильнее всего повлияют на вашу жизнь.

Где мы

Используйте ваши сильные стороны и слабости, заявляйте об индивидуальных особенностях и занимайтесь любимым делом. Это рецепт самого вкусного и питательного года. И жизни, которая удовлетворит и вознаградит вас. Избежав ловушек – страха неудачи, ступора, зашоренного восприятия и оценки сгоряча, – вы обеспечите себе хороший рацион на весь год.

Но даже если вы решили, что будет главным в этом году, на что нужно потратить большую часть времени, жизнь внесет свои коррективы. Возникают разные обязательства, важные и не очень, которые отвлекают вас от главного.

Решение этой проблемы кроется в каждом дне. Потому что год мы проживаем день за днем. Как же потратить свои дни? Этому посвящена третья часть книги.

Часть III

Главное на сегодня

Сделайте то, что важно

Одно дело (хотя и очень важное) – решить, на чем сосредоточиться в этом году. Многие люди никогда об этом толком не задумываются, упорно работая, чтобы в итоге... ну, этого они точно не знают.

Но все же *действительно проводить* день за днем, сосредоточившись на своих приоритетах, – другое дело. Это оказалось для меня сюрпризом.

Я нажал кнопку «Найти меня», взлетел над миром и увидел его с высоты птичьего полета. Я исследовал разные свои проявления – в качестве актера, доктора, раввина, инвестиционного менеджера – и пришел к мысли, что все их можно объединить, оставаясь консультантом. Более того, я стану *более профессиональным и ценным* консультантом. Чтобы учесть мои сильные и слабые стороны, особенности и пристрастия, мне надо консультировать *иначе*.

И я спустился на землю немного в другом месте, которое больше мне подходило. Там я мог лучше – более осознанно, выгодно и рационально – тратить время. Я был в радостном предвкушении – ведь я определил главные области в жизни, которые принесут мне удовольствие и позволят проявить себя с лучшей стороны.

Потом пришло утро понедельника.

Почему-то, хотя я абсолютно четко понимал, что нужно делать, я продолжал жить по-прежнему. Я продавал те же проекты. Звонил консультантам, чтобы сотрудничать с ними или попросить поработать на меня. Воспроизводил схемы, которые сдерживали меня и не приближали к осуществлению планов.

Я попытался изменить ситуацию. Я думал об этом. Как-то на неделе потратил несколько часов на статью. Но дело ничем не закончилось – меня захватила работа, которую я тогда считал «настоящей», и я сдался.

Несколько месяцев спустя, несколько не продвинувшись в выполнении плана, я понял, что нужна система, которая поможет поддерживать дисциплину и методично распоряжаться временем. Я изучил разные системы управления временем, но они или были слишком сложными, или требовали слишком много времени на внедрение, или делали слишком большой акцент на выполнение всех задач. Здесь и крылась проблема: я пытался сделать все, а в итоге успевал справляться только с рутинной.

Со временем я разработал собственную систему, которая помогала сосредоточиться на важных для меня областях и не отвлекаться. Я добился того, чтобы каждый шаг, каждое действие, каждый звонок и каждый сеанс работы за компьютером помогали двигаться в выбранном направлении.

Ежедневный план очень мне помог. Я структурировал день так, чтобы мне было легче меняться в нужную сторону. Структура подразумевала необходимость заранее сознательно решать, на что я готов потратить время, а на что нет. В нее вошли списки дел, хотя и не слишком длинные, и ежедневник, в котором было четко прописано, кто я и чего хочу. И еще в нее вошли ненавязчивые, но постоянные напоминания о главном, которые не дают сбиться с пути.

Делать важную работу гораздо труднее, чем неважную. И желание убежать от трудных дел есть всегда. Поэтому необходима структура – не слишком сложная, но достаточная для уверенного и осознанного движения вперед.

Каждое утро я задаю себе несколько вопросов. Готов ли я к новому дню? Могу ли трудиться успешно и продуктивно? Продумал ли его? Составил ли план? Предусмотрел ли риски, которые могут увести в сторону? Поможет ли план на день сосредоточиться на приоритетах года?

Главы этого раздела помогут вам подготовиться к каждому дню и прожить его так, чтобы на все эти вопросы можно было ответить утвердительно. Я покажу, как важно смотреть вперед. И помогу спланировать, *что делать* в соответствии с приоритетами года, одновременно определяя, *чего не делать*. Я расскажу, как использовать ежедневник, чтобы гарантировать выполнение задач. И как короткий сигнал и пять минут по вечерам помогут не сбиться с пути. Наконец, мы сведем все это в 18-минутном плане, который станет ключом к ежедневному выполнению важнейших задач.

Научившись продуктивно работать в течение дня, вы сможете и весь год трудиться продуктивно.

Глава 21

Чувак, что случилось? Планируем наперед

Мы с Вином, товарищем по велосипедным прогулкам, посмотрели вниз с края трехметрового обрыва.

– Должно быть здорово, – сказал он, когда мы поднялись повыше по склону, чтобы разогнаться.

Я не был в этом уверен. Вин сел на велосипед, набрал скорость и устремился вниз, безо всяких усилий пролетая над камнями, корнями и ухабами.

Настала моя очередь. Ставя ноги на педали, я ощутил прилив адреналина. Сердце билось быстро, руки дрожали. Я начал довольно робко, потом постепенно ускорился, почувствовал, как переднее колесо переехало через край, и стал спускаться, контролируя скорость и объезжая препятствия.

Вдруг я на что-то наткнулся, и велосипед резко затормозил. Увы, не остановился я. Я перелетел через руль и оказался на земле рядом с велосипедом, у которого все еще вращалось переднее колесо.

– Чувак, – спросил со смехом Вин, – ты в порядке?

– Да, – ответил я и стряхнул грязь с локтей. – Что случилось?

Никто из нас так и не понял, что именно произошло. Тогда я взял велосипед, вскарабкался наверх и все повторил. И не только спуск: выброс адреналина, объезд препятствий, резкую остановку и полет через руль.

– Чувак! – Вин рассмеялся снова.

Да, я точно попал в фильм «День сурка». Я опять забрался наверх и повторил все снова. И снова. Наверное, я проделал это раз пять, пока не понял, в чем причина.

Во мне самом.

Если надо преодолеть препятствие, горный велосипед должен ехать быстро. Чем оно больше, тем больший импульс нужен велосипеду. Передо мной был крупный камень, который нельзя было объехать. Каждый раз, добираясь до него, я бессознательно нажимал на тормоз. Этого хватало, чтобы камень превратился в непреодолимую стену.

Нужно было лучше разогнаться. Я забрался наверх и повторил попытку. Я посмотрел на камень, выбрал скорость и не отводил от него глаз, пока снова не сжал тормоз и не перелетел через руль.

Я знал, что нужно сделать, но не мог. Было слишком страшно. И пока я сосредоточивался на камне, не тормозить не получалось.

Но я не был готов сдаться. Поэтому снова забрался наверх и сделал еще одну попытку. На этот раз я решил всегда смотреть на точку в трех метрах впереди. Так я увижу валун в трех метрах, а не когда буду по нему проезжать.

Метод сработал. Я легко проскользнул над камнем и спустился по склону, не упав.

Я за то, чтобы жить в настоящем. Если обращать внимание на происходящее сейчас, будущее само позаботится о себе. Знаете, как говорят: не жалея о прошлом, не беспокойся о будущем, живи здесь и сейчас, и все такое.

Но иногда это мешает. Возьмите, например, управление автомобилем. Если не следить за дорогой, вы будете ехать по прямой и попадете в аварию на первом же повороте. За рулем вы смотрите не туда, где находитесь, а вперед и меняете курс в зависимости от того, что видите в будущем.

То же справедливо и для вашего дня. Иногда я словно качусь на горном велосипеде по тому крутому склону. Выполняю задачи по мере поступления. Не думаю о встрече, пока не приеду на нее. И не анализирую, чем важнее заняться сейчас, пока не замечу несделанное. Когда у меня что-то спрашивают, я начинаю общение. Даже если это не приоритет.

Прожить день, эффективно маневрируя, – все равно что проехать по крутому скалистому склону на горном велосипеде. Надо посмотреть вперед. Спланировать путь. И рвануть.

– Закончил? – нетерпеливо спросил Вин, ждавший меня на краю обрыва.

– Да, думаю, я все понял.

– Тогда поехали.

И с этими словами он унесся вниз.

Планируйте день заранее, чтобы промчаться весь путь, успешно маневрируя и приближаясь к желаемой цели.

Глава 22

Птица за птицей

Решаем, что будем делать

– Как дела? – спросил я у Фиореллы, директора по продажам в средних размеров технологической компании, которую я консультирую. Мы встречаемся раз в неделю.

– Столько всего надо сделать, – ответила она. – У пары продавцов в Азии проблемы с показателями, а американская команда, кажется, не понимает наше новое направление – или просто вредничает. Потом мне нужно провести встречу по стратегии с Джин (главой европейского подразделения) и еще одну с Линой (СЕО), и это только первые пункты в моем списке.

Она остановилась на минуту, чтобы перевести дыхание. Следующая ее реплика меня удивила:

– Я так занята, что очень трудно сделать хоть что-нибудь.

Однако в моей жизни такое случалось. Вроде бы должно быть наоборот – когда много дел, мы продуктивнее, стремимся все успеть. Действительно, иногда это так.

Но часто, особенно если дел *слишком* много, мы впадаем в ступор. Или начинаем двигаться хаотично, вращаясь на месте. Потому что, когда столько дел соревнуются за наше внимание, мы не знаем, с чего начать, и не начинаем вовсе.

Выше я упоминал доктора Шину Айенгар, профессора менеджмента в бизнес-школе Колумбийского университета. Она провела исследование, в котором одной группе предлагали попробовать шесть вариантов джема, а другой – двадцать четыре. В первой группе вероятность покупки была в десять раз выше, чем во второй. Чем шире возможности, тем труднее выбрать единственную – в итоге мы не выбираем ничего.

Это и происходит, когда нам слишком много надо сделать. Мы кажемся занятыми. Мы вроде бы куда-то идем. Но на самом деле результаты минимальны.

В такие моменты нам нужно развеять туман над нашими завалами. Разделить задачи на кусочки и начать их прорабатывать.

Энн Ламотт прекрасно описывает этот момент в книге «Птица за птицей: инструкции по письму и жизни»: «Тридцать лет назад мой старший брат, которому тогда было десять, пытался написать доклад о птицах. Ему давалось три месяца, но он об этом забыл. А на следующий день уже нужно было сдавать доклад. Мы были на отдыхе, в домике на Болинас. Он был готов расплакаться за кухонным столом, на котором громоздились переплетная бумага, карандаши и ни разу до этого момента не открытые книги о птицах. Брата пугал огромный объем предстоящей работы. Отец сел рядом с ним, обнял его за плечи и сказал: “Птица за птицей, дружок. Просто описывай птицу за птицей”»¹⁶.

Это отличный совет. Так же можно выплатить долг по кредитной карте. Возможно, это огромная, пугающая сумма. Но есть единственный способ ответственно подойти к делу: вносить средства еженедельно. Каждую неделю откладывайте немного – больше набежавших процентов и суммы, которую надо положить на карту. И в конце концов долг будет выплачен.

Но наша жизнь хаотичнее и сложнее, чем доклад о птицах или долг по кредитной карте. Поэтому нам нужен другой уровень организации: необходимо сделать не *все*, а *то, что нужно*.

¹⁶ Lamott A. Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life. New York: Anchor Books, 1995. P. 18.

Здесь может помочь структурированный список дел. Но он должен быть простым – иначе его подготовка станет еще одним пунктом в нем же. К счастью, структура у нас уже есть.

Уже имеется пять (или около того) приоритетов года. Они и должны стать основой, организационной схемой вашего дня. Потому что, как и при выплате долгов по карте, чтобы повлиять на главное в вашей жизни, надо тратить на него время. Каждый день.

Итак, готовя список дел, используйте пять категорий. А потом добавьте шестую под названием «Оставшиеся 5%». Например, мой список на день выглядит так:

<p>Отлично работать с нынешними клиентами</p> <ul style="list-style-type: none">◦ Позвонить Джону, чтобы назначить интервью◦ Написать отзыв для Лили◦ Запланировать выездное мероприятие по стратегии для X◦ Забронировать билеты для командировки в Портленд◦ Подготовить план для коучинговой сессии с Ларри	<p>Привлекать будущих клиентов</p> <ul style="list-style-type: none">◦ Позвонить Полу насчет договора
<p>Писать и говорить о моих идеях</p> <ul style="list-style-type: none">◦ Сделать запись в блоге за эту неделю◦ Написать главу о списке дел◦ Назначить встречу с агентом по поводу лекций◦ Перезвонить Салли по поводу конференции на Гавайях	<p>Проводить время с семьей и друзьями</p> <ul style="list-style-type: none">◦ Запланировать выход в свет с Элинор◦ Пригласить Стейси и Хови на ужин◦ Позвонить Джессике◦ Быть дома к 6, чтобы уложить детей
<p>Получать удовольствие и заботиться о себе</p> <ul style="list-style-type: none">◦ Сходить на занятие йогой	<p>Оставшиеся 5%</p> <ul style="list-style-type: none">◦ Поменять масло в машине◦ Купить новый принтер◦ Заплатить по счетам◦ Посмотреть футляры для MacBook Air◦ Перезвонить Элли по поводу ее презентации о лидерстве

Эта структура позволяет разделить завал на удобоваримые куски. И гарантирует, что я потрачу время на главное. Бесплезно говорить о желании сосредоточиться на приоритетах, если на самом деле я ими не занимаюсь. Мой список дел – план распределения времени.

Но такая структура обеспечивает не только простоту, сосредоточенность на приоритетах и способ начать. Она показывает, что у меня происходит в каждой из главных областей, как они соотносятся друг с другом и что именно я делаю ради продвижения в каждой из них.

В этот конкретный день раздел «Отлично работать с нынешними клиентами» перевешивает задачи из раздела «Привлекать будущих клиентов» – в нем гораздо больше пунктов. Для одного дня нормально. Но если я замечаю, что это становится тенденцией (весь месяц я много работаю с нынешними клиентами и почти ничего не делаю ради будущих), то я знаю, что для развития бизнеса надо изменить ситуацию.

Это особенно полезно, когда приходится решать, какое из двух дел предпочесть. Если нужно выбрать одну из двух встреч и обе важны, я могу посмотреть на общую тенденцию – как я в последнее время тратил время – и сделать выбор в пользу той сферы, где наметилось отставание. Структура помогает поддерживать баланс.

В списке «Получать удовольствие и заботиться о себе» тоже один пункт. Но я могу решить, что этого достаточно. Что писательство, семья и друзья (которые дают мне невероятную энергию) не мешают заботиться о себе.

Также я могу отметить, что список «Оставшиеся 5%» всегда обширен, ориентирован на административные вопросы и занимает больше 5% моего времени. Видимо, нужно нанять администратора или отложить некоторые дела до тех пор, пока у меня не появится больше свободного времени.

Мы с Фиореллой проработали ее список и распределили все пункты по категориям. Мы поняли, что многие из них не относились к приоритетным областям. И это отчасти определяло ее проблему. Она тратила много времени на то, что никак не приближало ее к целям. Мы убрали эти пункты. Через несколько минут у нее было структурированное представление о том, что надо сделать и к чему это приведет. Туман рассеялся.

Фиорелла по-прежнему была ужасно занята. И у нее оставался огромный объем работы. Но она вышла из ступора. Теперь она выбирала из шести вариантов джема, а не из двадцати четырех, и вероятность предпочесть один и начать работу повысилась в десять раз.

Разберите завал, распределив задачи в структурированном списке, который организован на основе ваших годовых приоритетов.

Глава 23

Не тот этаж

Решаем, от чего отказаться

Я опаздывал на встречу с главой технологической компании. Уже входя в лифт, я начал писать электронное письмо с iPhone и не отрывал взгляда от экрана, пока не доехал до шестого этажа. Продолжая набирать текст, я вышел в открывшиеся двери, не подняв глаз и не осознав, что это был четвертый этаж, а не нужный мне шестой. И тут за моей спиной сказали: «Не тот этаж». Я оглянулся и увидел человека, который придерживал дверь, чтобы я мог вернуться в лифт. Это и был руководитель компании – он широко улыбался. Он все это время был рядом. «Попались», – сказал он.

Мир несется вперед все быстрее. Кругом сплошные технологии. Столько информации. Столько нужно понять, обдумать и оценить.

И мы стараемся ускориться, не желая отставать. Мы не спим до трех утра, отвечая на электронные письма. Мы сидим в Twitter, Facebook и LinkedIn. Просматриваем сайты с новостями, чтобы быть в курсе последних событий. И у нас срабатывает условный рефлекс, когда мы слышим сигнал входящего сообщения.

Но это неверная тактика. Нельзя снизить скорость поступления информации. И все становится только хуже. Пытаясь успеть за всем, мы снижаем свою продуктивность.

Чем быстрее накатывают волны, тем активнее надо плыть. Иначе мы будем болтаться из стороны в сторону. Сейчас как никогда важно сохранять равновесие, быть целеустремленным и знать свои приоритеты.

Как никогда важно говорить «нет». «Я не буду читать эту статью. Не буду читать это письмо. Не буду отвечать на этот звонок. Не приду на эту встречу».

Это трудно, потому что возможно – все же возможно, – что следующая порция информации станет ключом к успеху. Но успех на самом деле зависит от противоположного: нашей готовности упустить часть информации. Попытка сосредоточиться на всем сразу рискованна. Мы утомимся, запутаемся, будем нервничать и раздражаться. И не заметим, что глава компании стоит рядом с нами в лифте.

Ученые из Института транспорта Политехнического университета Виргинии провели исследование автомобильных аварий. Они установили в машинах видеорекамеры и смогли увидеть, что происходит прямо перед инцидентом. Оказалось, в 80% случаев водителей что-то отвлекало в последние три секунды. Они теряли концентрацию: звонили, меняли радиостанцию, откусывали от сэндвича, открывали сообщение в телефоне – и не замечали, что в окружающем мире что-то изменилось. Потом происходила авария.

Поскольку окружающая обстановка меняется постоянно, мы почти наверняка во что-нибудь врежемся, если не будем внимательно следить за дорогой и сопротивляться соблазну отвлечься.

Пора сделать паузу, расставить приоритеты и сосредоточиться. В предыдущей главе я рассказал, как структурировать список дел, используя пять (или около того) направлений, на которых вы сосредоточитесь в этом году. Он поможет следить за дорогой. Он удержит ваше внимание на том, что делает вас счастливым и важно для вас. Он поможет организовать ваше время.

Но его недостаточно. Полезно будет составить еще один: список того, на что не стоит обращать внимание.

Чтобы научиться мудро использовать время, надо задать еще несколько не менее важных дополнительных вопросов, которых мы часто избегаем: что вы готовы *не* сделать? Что *не* приносит вам счастья? Что *не* важно для вас? Что вам мешает?

У некоторых людей уже есть список дел, в котором слишком много пунктов. Но у очень немногих есть второй список. Однако если учесть, как легко мы отвлекаемся и сколько вокруг соблазнов, второй сегодня актуален как никогда. Люди, которые станут успешными, знают ответы на эти вопросы и каждый раз, когда что-то требует их внимания, спрашивают себя, поможет ли это сосредоточиться на важном или наоборот.

А значит, списки недостаточно зафиксировать и спрятать в ящике стола. Это ваша карта на каждый день. Пересматривайте их каждое утро вместе с ежедневником и спрашивайте: какой на сегодня план? На что я потрачу время? Как это поможет сосредоточиться на важном? На что я могу отвлечься? Затем наберитесь мужества, чтобы следовать плану, делать сознательный выбор и, может быть, разочаровать несколько человек.

Когда глава компании застукал меня в лифте, он рассказал о мероприятии, с которого возвращался. Это было собрание всех финалистов премии «Предприниматель года» – он входил в их число. Мероприятие было важным и для него, и для всех, кто надеялся получить звание (все судьи тоже присутствовали), – и, перед тем как войти в зал, он принял два твердых решения: сосредоточиться на самом собрании; не проверять смартфон.

И его просто поразило, что он оказался *единственным*, кто не смотрел все время в телефон. Неужели остальные директора не были заинтересованы в этом звании? Неужели их бизнес так зависел от них, что они не могли отвлечься на час? И уместно ли демонстрировать это судьям?

В этот час существовала одна главная задача, и только один руководитель компании вел себя соответственно – он знал, на чем стоит сосредоточиться, а на что не обращать внимания. И неважно, получит он звание или нет. Он уже выиграл.

Чтобы сделать все необходимое, надо не только составить план дел, но и определить, от чего придется отказаться.

Глава 24

А когда завтра?

Используем ежедневник

Когда Элино́р было лет девять-десять, ей понадобились новые туфли. Она сказала об этом маме, и они решили пойти в магазин в субботу утром. Но в субботу мама Элино́р оказалась слишком занята и поняла, что не сможет найти время на поход за туфлями. Поэтому она сказала дочери, что в магазин они пойдут позже.

– Когда? – спросила та.

– На этих выходных, – ответила мама.

– А когда на этих выходных? – упорствовала Элино́р.

– Завтра.

– А когда завтра?

– В два часа.

Элино́р расслабилась и улыбнулась.

– Отлично! Спасибо, мам.

Конечно, на следующий день в два часа Элино́р с мамой отправились за туфлями. Вполне вероятно, этого бы не случилось, если бы девочка не стала выяснять, когда именно они пойдут в магазин.

Элино́р всегда была мудрой, и это один из ранних примеров. Она интуитивно знала, что определяет разницу между намерением и действием. Она понимала секрет реализации задуманного.

Недавно вечером она напомнила мне об этом, когда на вопрос, как прошел день, я ответил: в целом неплохо, но не удалось сделать многое из того, что хотелось. Она же заметила, что по вечерам я всегда прихожу к такому выводу. В конце дня у меня никогда нет чувства, что я все сделал. И, возможно, мои планы на день нереалистичны.

Конечно, она права. Для многих из нас список дел на день становится списком поводов себя винить. Реестром всего, что мы хотим, планируем и считаем нужным сделать, но никогда не делаем. Скорее, это «список дел, до которых у меня никогда не дойдут руки». И чем он длиннее, тем меньше вероятность, что мы до него доберемся, и тем больше стресса в нашей жизни.

Случай из детства Элино́р показывает, как можно избавиться от этого кошмара. Главное – итоговый вопрос, ответ на который ее удовлетворил: «А когда завтра?»

Я называю это силой «где и когда».

В книге «Жизнь на полной мощности»¹⁷ Джим Лоэр и Тони Шварц описывают эксперимент, в ходе которого группа женщин согласилась провести самостоятельное обследование молочных желез. Одну группу попросили сделать это в течение следующих тридцати дней. Другая должна была решить, где и когда в течение следующих тридцати дней они это сделают. Только 53% женщин из первой группы провели обследование. Зато во второй группе, где участницы называли, *где и когда* они этим займутся, задание выполнили все – 100%.

В другом исследовании две группы наркозависимых в период воздержания (трудно представить категорию людей, которые испытывают больше стресса) согласились написать сочинение. Одну группу попросили сдать его до пяти вечера в определенный день. Другую тоже попросили написать сочинение и сдать его до пяти в определенный день, но сначала

¹⁷ Лоэр Дж., Шварц Т. Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. Прим. ред.

решить, где и когда они выполняют задание. Никто из первой группы не написал сочинение. Неудивительно. Но удивительно, что 80% назвавших, *где и когда* они будут писать сочинение, сдали его в срок.

Проблема в том, что мы используем обычные списки дел как инструмент для организации дня. Но он не подходит для этих целей. Список дел хорош как способ *объединить* все дела. Он дает возможность увидеть целостную картину. Именно поэтому так важно распределить пункты по категориям, имеющим для нас в этом году большое значение. Это позволяет сосредоточиться на содержании и гарантирует, что мы думаем о главном – о том, что поможет нам продвинуться к желаемым результатам.

Ежедневники с указанием часов – лучший инструмент для организации дня. В каждом дне есть строго определенное количество часов. И когда мы попытаемся впихнуть нереальное количество задач в ограниченное место, это сразу станет понятно.

Как только у вас появится список дел, разделенных на категории, возьмите ежедневник и поместите их в определенные промежутки времени: самые сложные и важные – в начало дня. Под «началом дня» я имею в виду время до проверки электронной почты. Так вы, скорее всего, выполните все, что нужно, и будете хорошо себя чувствовать вечером.

Поскольку весь список не уместится на страницу – даю гарантию, – необходимо расставить приоритеты. Что действительно необходимо сделать сегодня? Чему вы в последнее время уделяли недостаточно внимания? Каким категориям? Где для них найдется место в ежедневнике?

И вот еще что. Расставляя приоритеты на день, убедитесь, что у вас остается время, лучше послеобеденное, чтобы отреагировать на нужды других людей и заняться делами из категории «Остальные 5%». Если вы его запланируете, то спокойно сможете *не* выполнять эти задачи, пока оно не наступит. У вас будет возможность сосредоточиться на собственных приоритетах и не беспокоиться, что вы не уделяете кому-то внимания.

По окончании дня у вас обязательно останутся пункты, которые не удалось выполнить. Очень здорово знать это заранее. Потому что это произошло бы все равно, но вы в итоге ощутили бы удивление, разочарование и, главное, беспомощность. Вы бы поняли, что на самом деле не контролируете, что делать, а что нет.

Теперь вы сможете стратегически подходить к невыполненным задачам. Например, определить утром или накануне вечером, что действительно важно.

И как в случае с Элиной и покупкой туфель, вы можете быть относительно уверены, что если решите, *где и когда* вы займетесь этими делами, то действительно все сделаете. Это надежный метод предсказания будущего.

Если вы правда хотите что-то сделать, решите, где и когда вы этим займетесь.

Глава 25

Правило трех дней

Убираем дела из списка

Итак, вы распределили дела в списке по категориям. Убрали то, что не соответствует плану на год. И убедились, что все оставшееся отражает ваш стратегический подход. Отлично.

Потом вы заполнили ежедневник и сделали трудный выбор, определив, что можно вместить в ограниченное время. Вы решили выполнить более сложные задачи с утра, когда вам лучше думается и у вас максимум терпения. Просьбы и потребности других людей и прочие помехи вы отложите на более позднее время. Замечательно.

Но по-прежнему остается возможность – а скорее, вероятность, – что в ваше расписание на день не поместится довольно длинный список дел. И он будет расти и вызывать у вас еще больше стресса, постоянно напоминая, что вы день за днем чего-то *не* успеваете. Что делать?

Пора применить правило трех дней. Оно гарантирует, что пункты в списке никогда не остаются там дольше чем на три дня – а значит, не досаждают вам.

Вот что я делаю: распланировав день, я рассматриваю оставшееся в списке. Если эти пункты добавлены за последние два дня, я оставляю их и смотрю, не поместятся ли они в расписание на завтра.

А со всем, что пробыло в списке больше трех дней, я произвожу одно из четырех действий:

1. **Делаю немедленно.** Меня часто поражает, сколько задач, пробывших в списке много дней, в итоге получилось выполнить за несколько минут. Часто они выливаются в тридцатисекундное сообщение на автоответчике или письмо по электронной почте, на которое я трачу две минуты. Такие дела я выполняю немедленно.

2. **Планирую.** Если я не выполняю задачу немедленно, то ищу подходящее время. Пусть даже через полгода. Если мне важно внести дело в список, значит, надо назначить для него определенное время в определенный день. Его всегда можно перенести, когда я буду пересматривать страницу за это число. Но если дело важно сделать, необходимо его запланировать.

Конечно, что-то мне вообще не хочется планировать. Например, встречу, которая кажется мне интересной, но недостаточно приоритетна. Или дело, которое я планирую, но потом каждый раз отбрасываю в пользу более важных. В таких случаях приходится признать, что, хотя мне нравится считать это дело важным, мои действия этому противоречат. И тогда я его «отпускаю».

3. **Отпускаю.** Это более приятное слово, чем «удаляю». Я просто признаю, что не буду заниматься тем, что не хочу делать прямо сейчас или планировать на конкретную дату и время. Я принимаю, что, хотя я хотел бы сделать эти дела своими приоритетами, они просто *недостаточно* важны.

Однако иногда вычеркнуть пункт из списка сложно. Я просто не хочу признавать, что не буду это делать. Как, например, в случае с упомянутой встречей. И я не хочу забывать о делах, которые могут быть полезны. И я помещаю эти пункты в список «Когда-нибудь / может быть».

4. **Заношу в список «Когда-нибудь / может быть».** Эту идею я взял у Дэвида Аллена, автора бестселлера «Как привести дела в порядок»¹⁸, и отправляю туда дела на «заклание». Я редко выполняю задачи из этого списка (если вообще выполняю). Проверяю его примерно раз в месяц, периодически стираю пункты, которые больше не важны, а потом откладываю его на следующий месяц. Теоретически я мог бы вообще стереть этот список, но мне спится немного лучше, если я знаю, что могу вносить в него дела, когда я чувствую вину или мне не хватает решительности, чтобы сразу о них забыть. И кто знает? Может быть, когда-нибудь я сделаю что-то из этого списка.

А еще я веду «лист ожидания». Если я послал кому-то электронное письмо, оставил сообщение на автоответчике или просто жду от кого-то отклика на какую-то тему, я заношу это в список. Так я не упускаю из вида то, чего жду от других людей, и могу при необходимости повторить запрос. И еще это позволяет не обращать на эти пункты внимания каждый день и не путать с тем, что действительно нужно *сделать*. Я веду этот список в компьютере, присваиваю каждому пункту дату и настраиваю напоминание. И мне не приходится думать, чего я жду или когда надо будет пересмотреть список. Я просто получаю напоминание. Если отклик не получен, понятно, что нужно повторить запрос или, как будет описано ниже, перестать ждать.

Так организован мой процесс. Он гарантирует, что в списке ничего не остается дольше, чем на три дня. Если я составил расписание на день, список дел нужен только для уточнения деталей (кому я собирался позвонить и какой у него номер телефона) и добавления новых пунктов в течение дня.

При этом чувство вины исчезает из списка.

Никогда не оставляйте пункты в списке дел больше чем на три дня.
Иначе они помешают заниматься главным.

¹⁸ Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. Прим. ред.

Глава 26

Кто вы?

Сила сигнала

Дов – прекрасный человек. Он руководит компанией, оказывающей специализированные услуги, и успешен во всех отношениях. Дов обеспечен, состоит в счастливом браке, имеет детей. Он активный член религиозной общины. Умен, начитан, рассудителен и обаятелен. С таким человеком приятно поговорить на званом ужине. Однако на днях он швырнул телефон через всю комнату и чуть не попал в кого-то.

«Это на меня не похоже», – сказал мне Дов. И это правда. Я его знаю. Никогда и близко не замечал за ним подобных проявлений.

Конечно, швыряние телефонов выглядит довольно экстремально. Но если снизить градус эмоций, окажется, что Дов не одинок. Лизанна – еще один невероятно успешный руководитель компании. Я высоко ее ценю и очень уважаю. И вот ей указали, что она ведет себя грубо, резко и жестко и с ней трудно взаимодействовать. Когда я обсудил с ней эти отклики, она сказала то же самое: «Это на меня не похоже».

Дов и Лизанна в целом правы. Это на них не похоже. Во всяком случае обычно. И уж конечно, они не хотели бы вести себя так всегда.

Но при неудачном стечении обстоятельств *они так и поступают*.

Это справедливо не только для Дова и Лизанны. Большинство из нас сопротивляется соблазну метнуть телефон в стену. Но многие все же срываются легче, чем им бы хотелось. На днях я накричал на детей – *накричал на детей!* – когда они поссорились за завтраком. И тут же об этом пожалел.

А потом я разговаривал с сотрудником телекоммуникационной компании, и, когда за сорок пять минут мою проблему решить не удалось, я снова сорвался.

И не только в злости дело. Мы подводим людей. Не перезваниваем им. Не слушаем, когда нам говорят что-то важное. Порой нам не нравятся наши поступки. Мы не узнаем в них себя.

Кажется, я понял, в чем здесь причина: дело в перегрузках. Нам слишком много нужно сделать и не хватает на это времени. Отсюда две проблемы:

1. **Мы упускаем важное.** Не отвечаем на электронные письма. Не перезваниваем. Невнимательно слушаем собеседников. Все это оскорбляет и разочаровывает.

2. **Мы вечно неудовлетворены.** Считаем себя неэффективными. Неспособными. И тем самым разочаровываем себя.

В обоих случаях мы срываемся. Ничто так не расстраивает, как собственное несоответствие добрым намерениям. Возникает ощущение несправедливости. Как у ребенка, который проливает воду, а потом плачет: «Я же не *хотел!*» Мы не хотим быть неприятными людьми. Но теряем терпение, когда встречаем препятствие или сталкиваемся с требованиями, которые не можем выполнить. И злимся на других за собственную несостоятельность.

Я был зол не на сотрудника AT&T за то, что зря потратил сорок пять минут. Я злился на себя – ведь это я так долго не вешал трубку. И я не столько сердился на детей за ссору, сколько перегрузил себя, одновременно готовя вафли, блинчики и овсянку, накрывая на стол и доставая сироп и апельсиновый сок. Но я так стремился приготовить идеальный завтрак, что сам же его и испортил.

Планируя наперед, выбирая, что делать и чего не делать, и используя ежедневник стратегически, мы создаем хорошие и важные стратегии организации дня. Но их недоста-

точно. Нужен ритуал, который поможет сохранять равновесие и концентрацию в течение дня и напоминать нам, кто мы на самом деле и кем хотим быть. Для меня это звуковой сигнал.

Каждое утро я настраиваю часы так, чтобы каждый час звучал звонок. Для этого подойдет и телефон, и компьютер, и таймер. Когда я его слышу, я на минуту прерываюсь и спрашиваю себя, был ли прошедший час продуктивным. А потом принимаю осознанное решение, как проведу следующий час. Это помогает сосредоточиться на деле.

Но для меня сигнал имеет более глубокий смысл. Услышав его, я делаю глубокий вдох и спрашиваю себя, был ли я в прошедший час тем, кем хочу быть. Иными словами, во время паузы я принимаю осознанное решение не только о том, *что* я буду делать, но и *кем* я буду в течение следующего часа. Благодаря этому я остаюсь собой.

Чтобы победить силу инерции, нужно делать паузы. Я накричал на детей и сразу об этом пожалел. Потому и перестал вредить себе и окружающим. Я напомнил себе: я *не такой* отец. Я бросил все дела, сел рядом с ними, обнял и извинился.

Как было бы здорово, если бы меня остановил не собственный крик, а звуковой сигнал. И если бы это случилось *до* того, как я сорвался.

Но, скорее всего, ваш сигнал не прозвучит в нужное время. Люди обычно теряют терпение не по расписанию.

Однако это неважно. Мы срываемся и перестаем быть похожими на себя не сразу. Процесс идет несколько часов. И ежечасное напоминание, глубокий вдох и вопрос, кем вы хотите быть, помогает сохранять стабильность. *Оставаться собой.*

Может быть, ваша проблема – не приступы гнева. Может, вы делаете слишком много дел одновременно. Или так загружены, что не знаете, с чего начать, и не начинаете ничего – просто сидите в интернете. Или отвлекаетесь во время разговора.

Когда звучит сигнал, глубоко вдохните и используйте минутную паузу, чтобы спросить себя: тот ли вы сейчас, кем хотите быть.

Спросите, не пытаетесь ли вы сделать слишком много. И не занимаетесь ли ненужными делами. Ликвидируйте фактор, который выводит вас из равновесия. Сократите нагрузку. Подумайте о результате, которого хотите добиться, а не только о текущем занятии. Тогда вы будете реже реагировать спонтанно и добиваться большего.

Когда Дов метнул телефон, он сразу об этом пожалел. И до сих пор разгребает последствия. К сожалению, один резкий поступок, пусть и нетипичный для вас, быстро начинает восприниматься как норма.

Однако ситуацию можно изменить. Для этого надо создать новую историю. Но не резкую, а размеренную и спокойную. Нужно действовать последовательно и методично.

Надо напомнить себе, кто вы на самом деле. А потом именно так и действовать. Быть собой. Постоянно, предсказуемо, минуту за минутой и час за часом.

Грамотно организованная помеха помогает контролировать себя и свое время. Сохраняйте сосредоточенность и внутреннее равновесие, останавливаясь каждый час.

Глава 27

Удивительные находки тех, кто ищет *Вечерние минуты – обзор и обучение*

Джули, руководитель подразделения розничной компании, с которой я работаю, рисковала потерять место. Как ни странно, у нее были прекрасные показатели. За год она сделала больше, чем любой из ее предшественников за пять лет.

Но работать с ней было сущим наказанием. Она делала ужасно много, ожидала того же от остальных – и часто срывалась на крик, когда люди не были готовы к тем же геркулесовым подвигам. Кроме того, она всегда соревновалась с другими и охраняла свою территорию. Она хотела, чтобы последнее слово во всех решениях, даже отчасти касавшихся ее бренда, оставалось за ней, хотя коллеги официально имели право принимать их. Она почти не слушала остальных и не делегировала им полномочий, не отмечала достижения отдельных сотрудников или команды в целом. И хотя она работала без остановки, многое оставалось без внимания.

Однако Джули рисковала потерять работу не поэтому. Проблема была в том, что она не видела проблемы. Она работала усердно, никогда не останавливалась, и у нее не было возможности подумать. Меня попросили с ней побеседовать, и для начала я решил поговорить с ее коллегами, чтобы понять ситуацию и изложить свою точку зрения.

Когда я рассказал о полученных отзывах Джули, реакция меня поразила.

– Я не знала, что все так плохо, – сказала она, – но это меня не удивляет.

Я спросил почему.

– В предыдущей компании я получала точно такие же отзывы. Именно поэтому я оттуда ушла.

Мы могли бы посмеяться над скудоумием Джули. Над ее нежеланием увидеть собственное поведение, над повторяющимися неудачами. Но это был бы нервный смех. Потому что многие из нас – и я в том числе – ничем от нее не отличаются.

Я часто поражаюсь, сколько раз со мной должно случиться одно и то же, пока я этого не пойму. Думаю, большинство из нас с возрастом умнеет. Но почему-то при этом мы часто совершаем одни и те же ошибки. С другой стороны – что ничем не лучше, – мы часто поступаем правильно и редко это повторяем.

Тому есть простая причина. Мы редко делаем паузу, вдыхаем и размышляем, что получается, а что нет. Слишком много надо сделать, а времени на раздумья нет.

Однажды меня спросили: если бы организация могла научить сотрудников только одному, что стоило бы выбрать? Я ответил сразу: научите людей учиться. Анализировать свое поведение в прошлом, выделять эффективные приемы и повторять их, одновременно честно признавая промахи и обучаясь на них. Это не значит, что нужно тратить все время на работу над слабостями. В большинстве случаев людям просто надо узнать, как извлечь максимум из сильных сторон и уменьшить негативный эффект от слабых. Обучение на базе прошлых успехов и неудач – ключ к долгосрочному успеху.

Если человеку это удастся, все остальное приложится. Именно так люди учатся всю жизнь. И так компании становятся самообучающимися. Для этого нужны уверенность, открытость и отказ от защитных механизмов. А чего не нужно? Много времени.

Понадобится всего несколько минут. Около пяти. Короткая пауза в конце дня, чтобы обдумать успехи и неудачи.

Вот что я предлагаю.

Выделите несколько минут перед уходом из офиса, окончанием работы или отходом ко сну, чтобы подумать о событиях прошедшего дня. Посмотрите в ежедневник и сравните планы с реальностью: на какие встречи вы пришли, с кем поговорили, с кем взаимодействовали и даже на что тратили перерывы. Потом задайте себе вопросы трех типов:

1. Как прошел день? Чего удалось добиться? Какие сложности я преодолел?
2. Что нового я узнал? О себе? О других? Что я планирую сделать завтра – по-другому или так же?
3. С кем я сегодня взаимодействовал? Надо ли сообщить кому-то новости? Кого-то поблагодарить? Расспросить? Дать обратную связь?

Последняя группа вопросов неопределима с точки зрения развития и поддержки отношений. Чтобы быстро написать пару-тройку электронных писем – поблагодарить за любезность, задать вопрос или сообщить новости о текущем проекте, – нужно всего несколько минут.

Если не остановиться и не подумать, можно легко забыть об этих формах общения. Но в мире, где мы зависим от других – а другого у нас нет, – это необходимо.

После нескольких долгих бесед Джули оценила эффект от паузы и анализа обстановки. И поняла, что работала так усердно и двигалась так быстро, что, даже добиваясь качественных результатов, рыла себе яму. Рисковала собственной работой. И усложняла, а не упрощала ситуацию.

Со временем она начала меняться. Медленно, с большими усилиями. Но люди стали это замечать. Я понял, что все наладится, когда оставил ей сообщение, полагая, что она в лучшем случае перезвонит через несколько недель. Но она проявилась тем же вечером.

– Привет, Питер! – сказала Джули. – Просто хотела сообщить, что увидела ваш звонок. Рада, что вы со мной связались. Я сейчас иду в бар с сотрудниками. Попробую застать вас через несколько дней.

И, конечно, мы встретились.

Найдите несколько минут вечером, чтобы подумать, чему вы научились за день и с кем надо будет связаться. Эти минуты – ключевой фактор, благодаря которому завтра может стать лучше, чем сегодня.

Глава 28

18-минутный план организации дня

Создаем ежедневный ритуал

У меня были прекрасные намерения. Я вошел с утра в офис, не очень понимая, что я хочу сегодня сделать. Сел, включил компьютер и проверил почту. Через два часа, потушив несколько пожаров, решив проблемы других людей и разобравшись со всем, что вылилось на меня из компьютера и телефона, я едва уже помнил, какой у меня был план, когда я включал компьютер. Я попал в засаду. Но я понимаю, в чем дело.

Когда я обучаю группы тайм-менеджменту, то всегда начинаю с одного и того же вопроса: «У кого здесь слишком много времени и мало дел, которые нужно сделать за это время?» За десять лет никто ни разу не поднял руку.

Мы начинаем каждый день, зная, что не успеем все. Распределение времени – ключевое стратегическое решение. Поэтому, как видно из предыдущих глав, нужно планировать заранее, составлять список нужного и ненужного, а также использовать ежедневник. Ведь мы сами приняли трудное решение сосредоточиться на конкретных задачах.

Но и в этом случае самое сложное, как всегда, – выполнить задуманное. Как придерживаться плана, когда есть столько угроз его нарушить? Как сосредоточиться на главном, когда столько всего требует нашего внимания?

Нам нужен трюк.

Покойный Джек Лалэйн, гуру фитнеса, знал о трюках все: он надевал наручники, а потом проплывал полтора-два километра, ведя за собой на буксире суда со множеством пассажиров. Но он был не просто шоуменом. Он изобрел несколько тренажеров, в том числе с блоками и селекторами весов, которые сегодня стоят в фитнес-клубах по всему миру. А его передача, «Шоу Джека Лалэйна», продержалась в эфире дольше остальных программ о фитнесе – тридцать четыре года.

Но меня впечатляют не эти достижения. Он знал трюк, который, на мой взгляд, и был секретом его силы.

Его ритуал.

До самой смерти в возрасте девяноста шести лет он начинал день с двух часов физкультуры. Девяносто минут работал с весами, еще тридцать – плавал или ходил пешком. Каждое утро. Этот ритуал позволял ему оставаться подтянутым, здоровым и сильным. Его седьмая книга, которую он опубликовал в девяносто шесть, называется «Всегда будь молодым»¹⁹.

Он упорно и непрерывно работал, чтобы достичь своих целей. День за днем делал одно и то же. Ему были важны занятия фитнесом, и он встроил их в расписание.

Организация дня тоже должна стать ритуалом. И достаточно простым, чтобы его можно было повторять каждый день. Понятным, чтобы сосредоточиваться на своих приоритетах. Эффективным, чтобы не стать помехой. И достаточно полным, чтобы учесть все усвоенное вами из предыдущих глав об эффективных и неэффективных приемах. Ритуал в целом должен занимать 18 минут в день:

Шаг 1 (5 минут): утро. Возможность распланировать день. *Прежде чем включить компьютер*, возьмите список дел, который мы составили в главе 22, и решите, как добьетесь успеха. Какие задачи нужно решить, чтобы приблизиться к главным целям года и вечером почувствовать себя продуктивным и успешным? Теперь вычеркните эти задачи из списка дел и поместите в ежедневник, как описано в главе 24. И не забывайте главу 25: убедитесь, что

¹⁹ Lalanne J. Live Young Forever: 12 Steps to Optimum Health, Fitness and Longevity. Robert Kennedy, 2009.

все задачи, продержавшиеся в списке дольше трех дней, получили место в ежедневнике, – или вычеркните их из списка.

Шаг 2 (1 минута раз в час): повторная фокусировка. Теперь вспомните главу 26. Заведите часы, настройте телефон или компьютер, чтобы каждый час слышать звуковой сигнал, и начните заниматься делами, перечисленными в ежедневнике. Когда вы услышите сигнал, сделайте глубокий вдох и спросите себя, продуктивно ли вы провели прошедший час. И вот так, час за часом, контролируйте свой день. Не наоборот.

Шаг 3 (5 минут): вечер. В конце дня выключите компьютер и оцените, как прошел день. Задайте себе вопросы из трех групп, упомянутых в главе 27. Например: «Как прошел день? Что я узнал о себе? Надо ли сообщить кому-то новости?» Если необходимо с кем-то связаться, быстро напишите пару писем или позвоните.

Сила ритуала – в предсказуемости. Если вы делаете одно и то же одним и тем же способом снова и снова, можно предвидеть итог. Восемнадцатиминутный план – это все, что вам нужно.

Возможно, этот ритуал не поможет переплыть Ла-Манш в наручниках с круизным судном на буксире. Зато он поможет уйти из офиса с ощущением, что вы успешны и продуктивны.

Это ли не главное?

Всего 18 минут в день помогут вам предотвратить неэффективную трату многих часов. Главное – осознанно выбрать, на чем вы хотите сосредоточиться, а потом регулярно напоминать себе об этом в течение дня.

Где мы

Тщательно планируйте каждый день. Ориентируйтесь на годовые цели. Будьте избирательны. Сознательно игнорируйте то, что может вам помешать. Ориентируйтесь на ежедневник и перемещайте туда задачи из списка дел. Оглядывайтесь назад и усваивайте уроки каждого дня. Наконец, воплотите все это на практике, выделяя в течение дня немного времени с регулярными интервалами, чтобы встать на правильный путь и не сходить с него.

Это займет немного времени – всего несколько минут в день. Но гарантирует, что вы сделаете самое главное и необходимое.

Мы еще не закончили. В некотором смысле следующая часть – важнейшая. Ведь самый трудный элемент любого плана – его выполнение. Соппротивление соблазнам и отвлекающим факторам, которые обязательно появляются. Лишают нас равновесия или даже не дают начать.

Возможно, самый важный навык, которым можно овладеть, – способность не отвлекаться.

Часть IV

Главное сейчас

Учимся не отвлекаться

Сейчас шесть утра, и я сижу с ноутбуком на коленях в кресле, обитом черной тисненой кожей, положив ноги на подставку, – и пишу. Добраться сюда так рано было нелегко. И никогда не бывает легко. Но оно, несомненно, того стоит.

Я нажал кнопку «Найти меня», увидел свою жизнь с высоты птичьего полета и изменил направление, чтобы оказаться там, где я смогу лучше всего использовать свои сильные и слабые стороны, индивидуальные особенности и предпочтения. Я выбрал области, на которых сосредоточусь в этом году, записал их и стал планировать каждый день соответственно.

Я сначала увидел медленно вращающуюся Землю, потом мою страну, город, улицу, наконец себя в кресле. Картинка постепенно выровнялась, и моя жизнь оказалась в фокусе. Здесь я могу в полной мере использовать мои таланты, способности и недостатки. Каждый день я переношу список дел в ежедневник и вижу, что в нем появляются грамотно выбранные приоритеты.

Я там, где должен быть, где могу оптимально использовать свой потенциал и быть максимально полезным для других. И все благодаря идеям из этой книги.

Однако книга еще не закончена – и на то есть серьезная причина.

Даже если вы знаете, на чем надо сосредоточиться, и строите планы на день, возникают помехи. Звонят люди. Приходят письма. Другие планируют за вас – а вы порой об этом не знаете. Вас отвлекают. Иногда подталкивают, а иногда сбивают с ног. Иногда мы мешаем сами себе. Например, все время откладываем что-то сложное и важное и позволяем другим делам занять это место – иногда сами не зная почему.

Большинство книг по тайм-менеджменту начинаются слишком поздно и заканчиваются слишком рано. Вначале создается список дел, а в конце – план по организации и выполнению.

Но если вы еще не сделали сознательный стратегический выбор, на что тратить и на что не тратить время, чтобы оптимально использовать ваши таланты, то, вероятно, вы достигнете многих ненужных результатов. А в итоге зря потратите время и свою жизнь (хотя будете очень эффективны в процессе).

Большинство книг по тайм-менеджменту заканчиваются слишком рано, потому что самое сложное в организации времени – не план, а его ежедневная реализация: умение начать, сосредоточиться на главном, не обращать внимания на мелочи и избегать непродуктивных дел.

Вам кажется, что выполнить план легко? Это не так. Именно здесь большинство из нас терпит поражение. Однако это единственный «мост» от идей к их воплощению. Необходимо доводить все до конца, уверенно и дипломатично управляя собой и другими, чтобы ничто не помешало достичь целей и полностью реализовать потенциал.

Я люблю писать. Для меня это одна из пяти главных областей – «Писать и говорить о моих идеях». Но это трудная работа, порой с гибкими сроками, и ее так и хочется отложить в пользу более срочных и легких задач. Гораздо проще назвать писательство приоритетом, чем воплотить это на практике. На самом деле я пишу нерегулярно. И, пропустив несколько дней, я обнаружил, что, если начинаю в девять утра или позже, у меня ничего не выходит – отвлекает важная работа с клиентами.

Многим из нас это хорошо знакомо. Мы принимаем решение: побегать с утра, закрыть коммерческое предложение, провести с кем-то трудный разговор, не отступать от плана. Но потом, в самый важный момент, отвлекаемся. Не доделываем дело. Сдаемся.

Поэтому теперь я при любой возможности планирую, что начну писать в пять-шесть утра. В это время мало что может меня отвлечь, и у меня есть три-четыре часа до начала официального рабочего дня.

Даже лучшие идеи бесполезны, если мы не можем начать, не выполняем план или отвлекаемся. Главы в этой части поделены на три группы: «Как начать», «Как устанавливать границы» и «Как управлять собой». В них предлагаются практические идеи, решения, советы и приемы, которые помогут начать, продолжить и установить границы, чтобы ваши действия привели к достижению цели, а отвлекающие факторы остались в стороне.

Как начать

Чтобы сделать любое дело, необходимо усилие, которое позволит перейти от покоя к движению. Начало – во многом самая сложная часть. Я провел много часов, убирая дом, отвечая на письма, блуждая по интернету, переставляя книги на полках, смотря телевизор и жуя, жуя, жуя – лишь бы не приступить к работе. Сами по себе еда, уборка и проверка электронной почты – занятия вполне достойные. Но если они служат способом избежать важных дел, то они нас отвлекают.

И обычно желание отвлечься сильнее всего именно в начале проекта.

Удивительно, но очень часто я избегаю как раз приятных дел. И как только удастся начать, трудно остановиться. Но если дело большое и трудное, надо много думать и стараться, оно порой пугает, и я понимаю, что мне не хочется начинать.

Следующие главы помогут вам преодолеть начальное сопротивление. Мы изучим интересный прием, который позволяет действовать без мотивации. Потом мы увидим, что иногда достаточно очень слабой мотивации, и рассмотрим, каким хорошим стимулом может быть удовольствие, как страх дает необходимый толчок и как мысли ведут нас за собой.

Начнем со способа обойтись без мотивации.

Глава 29

Передвиньте стол

Мотивация не нужна

Я сидел в ретропоезде, который с грохотом ехал по равнине в африканской местности Харамбе (дело было в парке «Королевство животных Диснея» во Флориде) и заметил за окном величественного льва, который сидел на камне на вершине холма и был прекрасно виден со всех сторон.

– Как нам повезло, что лев вышел на гору, – задумчиво сказал я «рейнджеру»²⁰, который сопровождал нас в поезде.

– А он там всегда сидит, – ответил тот.

– Правда? Как же вам удается удерживать его на месте?

Рейнджер улыбнулся и промолчал.

Несколько лет назад я жил в городе Саванна. Мы переехали туда из Нью-Йорка по ряду причин – и одной из них было желание быть ближе к природе.

Первым предметом мебели, который мы купили, стал садовый стол. Створчатые стеклянные двери нашей кухни выходили на небольшую террасу. На дальнем ее краю были четыре ступеньки, ведущие во внутренний двор с садиком, где мы и поставили стол. Мы собирались есть только там.

Но план провалился – может, из-за лени. Мы всегда предпочитали обедать на кухне, где была вся еда, напитки, посуда и приборы. Идея обеда под открытым небом казалась привлекательной. Но на деле, очевидно, она требовала слишком больших усилий.

Однажды мне в голову внезапно пришла идея. Я решил устроить эксперимент. Переставил стол из сада на террасу прямо за дверями. Разница состояла в трех метрах и четырех ступеньках. После этого мы *всегда* ели на улице.

Недавнее исследование, опубликованное в *American Journal of Public Health*, показало, что чем ближе молодые люди в возрасте до двадцати лет живут к магазинам, где продается алкоголь, тем выше вероятность, что они будут часто пить и садиться за руль в нетрезвом состоянии.

В каком-то смысле этот вывод очевиден. Но тем не менее он важен. Родители и телевизионная реклама запрещают подросткам пить. Закон запрещает подросткам пить, а винным магазинам – продавать им алкоголь. И все же, если винный магазин находится на расстоянии пешей доступности от дома (не дальше чем в километре), подростки скорее будут пить и водить машину в пьяном виде.

Потому что обстановка определяет ваши действия в гораздо большей степени, чем кажется. Приятно было бы считать, что мы сами делаем выбор, действуем и не слишком подвержены влиянию окружающей среды. Чтобы убедиться в обратном, достаточно прочесть небольшой отрывок из книги Брайана Уонсинка «Бездумная еда»²¹. Брайан провел серию увлекательных исследований, которые показывают: мы часто едим совсем не потому, что голодны, а из-за незначительных сигналов, на которые реагируем.

Например, если взять большую ложку, то съешь больше. Если положить еду на большую тарелку, то съешь больше. Если отодвинуть вазочку с шоколадными конфетами на два метра от письменного стола, съешь вполтину меньше. Если сразу выбрасывать косточки

²⁰ Рейнджер – в США: работник государственной природоохранной службы. *Прим. ред.*

²¹ Wansink B. *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*. Bantam, 2010.

от куриных крылышек, забудешь, сколько уже съел, и съешь больше. И чем больше людей за столом, тем больше съешь.

Поэтому не стоит бороться с собой, пытаюсь изменить поведение в неправильно организованной обстановке. Просто измените обстановку. В случае с едой возьмите тарелку поменьше – возможно, другой диеты не потребуется.

Специалисты по маркетингу уже это знают. Поэтому вы получаете так много каталогов. Конечно, вы могли бы зайти на сайт или взять каталог, который у вас уже есть. Но нет, вам пришлют еще один за две недели до каждого праздника. Они знают, в какое время вы захотите что-нибудь купить, и обязательно позаботятся, чтобы каталог оказался под рукой в нужный момент.

Если вы хотите помогать другим (и даже, не побоюсь этого слова, манипулировать ими), подумайте, чего вам надо от них добиться и способствует ли этому окружающая обстановка.

Клиент жаловался мне, что секретарь за стойкой вела себя неприветливо и недружелюбно по отношению к входящим. Угадайте, где она сидела? Представьте себе кассира в банке. Да, именно так. Секретарь сидела *за стеклянным окошком!* Не посылайте ее на тренинг по общению. Просто уберите стекло.

Мой друг, директор школы в Бостоне, хотел добиться активного взаимодействия учеников на занятиях. Он жаловался, что они должны говорить *друг с другом*, а не только с учителем. И придумал отличное решение.

Он не рассылал служебные записки. Не устраивал переподготовку учителей. Не распечатывал плакаты и не вешал их в классах. Он поменял расстановку мебели в каждом кабинете, расположив стулья полукругом. Ученики оказались лицом друг к другу, а не только к учителю. Результат не заставил себя ждать.

Если вы руководите командой и хотите, чтобы люди общались, снесите стены. Если они сидят в десяти разных странах, пусть всегда работают Skype и видеокамеры на их компьютерах, чтобы не тратить время на загрузку и чтобы нельзя было игнорировать других. Эффект будет превосходным.

Ваша цель – добиться, чтобы *было легче сделать, чем не сделать*.

Один мой клиент хотел, чтобы все в компании заполняли табель учета рабочего времени. Но оказалось, людей очень тяжело заставить это сделать. Руководители думали о *выполнении правила*. Они предельно четко объяснили, что выбора нет. Все сотрудники *должны* следовать распоряжению. Но подчинилась только половина. Остальные просто его проигнорировали.

Руководители уже хотели разослать служебную записку и пригрозить, что никто не получит зарплату, пока не сдаст табель. Но я сказал: подождите, а мы точно знаем, почему никто его не заполняет? Мы решили, что сотрудники просто не придают ему значения. Но на всякий случай провели опрос.

Оказалось, люди вовсе не сопротивлялись идее. Их отталкивал сам процесс. Чтобы зафиксировать потраченное время в онлайн-системе, сотруднику надо было выполнить серию действий в специальной программе. Предполагалось, что она облегчает задачу, но на деле процесс занимал больше времени и вызывал ненужную задержку. Небольшую – максимум секунд на десять. Но и этого хватало, чтобы 50% сотрудников не понравилась процедура.

Как только мы изменили схему заполнения, ею стали пользоваться все. Сотрудники не сопротивлялись. Они просто не хотели проходить три метра и четыре шага до стола. Чтобы решить проблему, надо было не объяснять, почему туда необходимо идти, и не заставлять их это делать. Решение оказалось гораздо проще: передвинуть стол.

Как насчет льва, который день за днем сидел на вершине холма – на виду у всех посетителей? Оказалось, температуру утеса, на котором он восседал, можно контролировать. В прохладные дни он был теплым, а в жаркие – прохладным.

Не нужно дрессировать льва или привязывать к камню в надежде, что ему понравится вид. Просто сделайте так, чтобы он *захотел* там сидеть.

Создайте такую среду, чтобы дела, которые хочется сделать, стали привлекательными.

Глава 30

Не бросайте диету, читая десертное меню Нам нужно меньше мотивации, чем кажется

Однажды утром я проснулся и обнаружил, что за окном проливной дождь, а температура – в районе пяти градусов. Я планировал покататься на велосипеде в Центральном парке прямо с утра, но теперь уже не был так уверен в этом. Мне нравится каждый день заниматься физкультурой, и другой возможности в тот день уже не представилось бы. Но хотелось ли мне мокнуть и мерзнуть?

Все же я решился, хотя, одеваясь и выводя велосипед из подвала, продолжал сомневаться. Я остановился под козырьком нашего многоквартирного дома – по обеим сторонам стеной лил дождь.

В этот момент мой друг Крис как раз забегал в подъезд, спасаясь от дождя. Он задержался рядом со мной на секунду и саркастически заметил:

– Отличный денек для велосипеда.

«Он прав, – подумал я. – Это безумие». И постоял еще несколько минут, раздумывая, не вернуться ли в теплую квартиру.

Наконец, решив, что после энергичной поездки я буду отлично себя чувствовать, я сел на велосипед и поехал, энергично крутя педали. Обжигающе холодный дождь меня смутил, но я продолжил поездку.

Потом, минут через пять, дождь меня уже не беспокоил. А еще через несколько минут мне стало даже приятно. Дождь очень бодрил. В итоге у меня вышла замечательная вело-прогулка.

Когда я вернулся, насквозь промокший и немного забрызганный грязью, но радостно улыбающийся, один сосед сказал, что я очень решительный и дисциплинированный, раз смог выйти на велопрогулку в такой день.

Но он ошибался. Поездка под дождем помогла понять кое-что важное о мотивации и дисциплине. Вот что: их нужно меньше, чем нам кажется.

– Ну, большой мотивации не потребовалось, – сказал я со смехом. – Только чтобы выйти из подъезда.

Когда я уже был под дождем, дисциплина оказалась не нужна. Труднее всего было начать. Все равно что прыгнуть в бассейн с прохладной водой: если вы уже в нем, дальше все идет нормально. Мотивация нужна, чтобы войти.

Более того, по большому счету мотивация нужна только в некоторые моменты. В основном инерция, привычка или неосознанная сосредоточенность на каких-то делах.

Я пишу еженедельную колонку. Нужно ли для этого быть организованным? Конечно. Но самое сложное – когда нужна дисциплина – сесть за стол и начать писать. Я нахожу разные поводы отвлечься. А если получается начать, то продолжаю я уже «на автомате».

Вам нужна сила воли для решения трудной задачи? Спросите себя, когда она особенно важна. Вам сказали, что вы слишком много говорите во время встреч? Определите, в какие моменты вас заносит. Пытайтесь сдержать обещание, данное себе или кому-то другому? Определите, когда риск его нарушить максимален.

А потом, что бы вы ни делали, не сдавайтесь в такие моменты. Не отказывайтесь от поездки на велосипеде, когда стоите под козырьком подъезда и смотрите на дождь. Даже если друг говорит, что вы сошли с ума.

Иными словами, не отказывайтесь от диеты, когда читаете десертное меню. Сблазн слишком велик. Сейчас не стоит ставить под сомнение ваши обязательства. Зато нужно использовать силу воли и дисциплину.

Мы тратим массу времени, энергии и внимания на сомнения в своих действиях. Ту ли работу я выполняю? Стоит ли этот проект сил? Справится ли этот сотрудник? Такая ежеминутная переоценка в лучшем случае отвлекает, а в худшем не дает заняться делом. Если постоянно спрашивать себя, стоит ли труда ваш проект, вы будете меньше стараться. Никто не захочет тратить время на то, что может закончиться неудачей. И провал неизбежен.

С другой стороны, не принимать во внимание чувство неуверенности невозможно. Как с этим справиться? Запланируйте периоды сомнения. Выделите время, чтобы поставить под вопрос свои действия. Это должен быть момент, когда минутные соблазны точно не повлияют на ваше решение. Если вы хотите нарушить диету, делайте это, когда потребность в силе воли минимальна. Перенесите решение на следующий день – когда, после здорового завтрака или упражнений, вы будете готовы придерживаться своего решения.

Потом, если вы решите продолжать, трудитесь в полную силу до следующего запланированного момента переоценки. Зная, что у вас будет пауза, вы сможете лучше сосредоточиться на текущей задаче, не сомневаясь в ней, пока не настанет время.

И если вы в итоге откажетесь от цели, то будете знать, что это не результат минутной слабости, а стратегическое, рациональное, осознанное решение.

Важно, чтобы момент выбора наступал тогда, когда вы находитесь в хорошем состоянии духа, – чтобы не приходилось испытывать силу воли. Именно тогда вы сможете принять оптимальное решение.

Мотивация нужна всего на несколько секунд. Изучите ваши слабые места, и станет ясно, когда ее использовать.

Глава 31

Решение – Nintendo Wii

Получаем удовольствие

Когда друг Ричард позвал меня вместе с ним готовиться к триатлону, я тщательно обдумал его просьбу. Примерно в течение секунды.

– Ни за что.

– Да ладно! Почему?

– Потому что я уже участвовал в триатлонах. Это очень трудно. На восстановление нужна неделя. И все ради чего? Это...

– Подожди, – перебил меня Ричард. – Ты правда пытался выиграть?

Он рассмеялся.

– Питер, в прошлом году в моей возрастной категории было пятьдесят семь человек. Я пришел пятьдесят шестым, перед одноногим участником.

Потом он окинул меня взглядом.

– Ты ведь знаешь, что мы не из тех, кто выигрывает эти гонки.

– Так зачем они тебе? – спросил я.

– Мне они нравятся.

Исследование, недавно опубликованное в журнале *Annals of Behavioral Medicine*, показывает, что чем интенсивнее люди занимаются физическими упражнениями, тем меньше удовольствия получают и тем меньше вероятность, что они будут продолжать. Как пишет один из его авторов Пантелеймон Эккекакис в *Wall Street Journal*: «Эксперименты показывают, что, если человек плохо себя чувствует во время упражнений, в будущем его физическая активность сократится».

Очевидно, не правда ли? Мы склонны делать то, что нам нравится, и избегать того, что дается с трудом. Но, изо всех сил стремясь к результату, мы часто об этом забываем. Оказывается, эффективность – враг удовольствия. Однако само удовольствие в конечном итоге оказывается эффективнее.

– Послушайте, он взрослый человек, – пожаловалась мне на коллегу одна женщина, – и должен выполнять то, что я говорю. Мне неважно, хочет он или нет. Это его работа. Ему за это платят.

Но на самом деле все иначе.

Мой опыт подтверждает простое правило: люди делают то, что сами выбирают. А если дело доставляет удовольствие, они предпочитают именно его.

Марк Манза – технический директор компании *Passlogix*, клиента *Bregman Partners*. Несколько лет назад у него была проблема. Продукт вступил в конфликт со старой версией программы *Sun Microsystems*, которая больше не поддерживалась, однако до сих пор использовалась некоторыми клиентами. Марк пытался решить проблему совместно с *Sun*, но им она была неинтересна: они предложили сказать клиентам, что нужно перейти на более новую версию.

Тогда Марк подключил свою команду. Но задача была сложной, и через два года, когда, по оценке Марка, были потрачены десятки тысяч долларов, решение так и не нашлось.

Как-то раз Марку пришла в голову идея. Он пошел в ближайший магазин электроники, купил там *Nintendo Wii* и поставил в центре офиса у всех на виду. Потом он сделал объявление: первый, кто решит эту задачу, выигрывает *Nintendo*. И добавил правило: думать можно только в свободное время.

На решение ушло две недели.

Марк взял скучный проект, унаследованный от другой компании, и сделал его увлекательным. Издержки? Двести пятьдесят долларов.

С тех пор он не раз присуждал в качестве призов iPod, Xbox 360, PlayStation3 и нетбук. Интересные соревнования, с помощью которых решаются настоящие задачи, – отличный способ повысить боевой дух и увлечь людей, особенно во времена упадка. Этот способ подходит для стимулирования и себя, и других. Здесь есть два правила:

1. Сосредоточьтесь на реальных проблемах и возможностях. Корпоративный пикник может доставить всем удовольствие, но не даст результатов. Сделайте так, чтобы сама работа стала удовольствием. Один из способов этого добиться – привлечь других людей. Решать проблемы вместе с коллегами часто гораздо интереснее, чем в одиночку.

2. Деньги – не удовольствие. Когда Марк предложил приз в 1000 долларов, инициатива провалилась. На эти деньги можно было купить четыре Nintendo, но они не вдохновляли. Победитель может сделать круг почета по офису с коробкой в руках вместо кубка победителя, но вряд ли будет нарезать круги, размахивая чеком. Плата за задание превращает удовольствие в работу. А в нашем случае деньги не главное.

Особые задачи, для решения которых необходим творческий подход, приносят самое большое удовольствие. Например, когда надо привлечь внимание перспективного клиента, который не хочет перезванивать. Или устранить проблему с продуктом, раздражающую потребителей. Либо найти способ взаимодействовать с руководителем или сотрудником, не используя пугающий отчет о производственных показателях.

Но нудная работа тоже может приносить удовольствие. Например «холодные звонки», которые связаны у сотрудников с неприятными эмоциями. Попробуйте завести список самых хамских ответов и учредите приз для победителя месяца. Одно это может избавить от тревоги и придать энтузиазма.

Чтобы получать удовольствие, не обязательно устраивать соревнования. Когда в студенчестве я работал официантом, я развлекался, общаясь с посетителями за каждым столиком с разным акцентом. Приходилось изо всех сил сосредоточиваться, чтобы не перепутать столики и акценты. Глупо? Однозначно. Но удовольствия было гораздо больше, чем когда я просто принимал заказ.

Однако здесь есть важный момент: удовольствие нельзя сымитировать. Надо приступать к работе с интересом. Это призма, через которую вы воспринимаете мир. Все мы знаем людей, которые часто находят повод для смеха и шутят, даже когда усердно работают, – кажется, их не смущает угроза провала. А если неудача все же происходит, они снова смеются и продолжают. Это заразительно. И поэтому такое качество очень важно для лидера.

Удовольствие мотивирует и в итоге влияет на наши показатели. После очередного соревнования Ричард позвонил мне и сказал, что занял 120-е место из 200. Огромный прогресс!

– И у всех было по две ноги, – сказал он со смехом. – Присоединишься ко мне в следующий раз?

С удовольствием.

Удовольствие уменьшает необходимость в мотивации, потому что мотивирует само по себе.

Глава 32

Двойной удар

Как начать и продолжить

Я разговаривал с кем-то о чем-то по мобильному телефону – уже не помню, с кем и о чем, – и вел троих наших детей к мини-фургону, припаркованному через дорогу от дома. В правой руке я держал телефон, а в левой – несколько пакетов и одновременно пытался не дать детям выбежать на проезжую часть. Двухлетний Дэниел держался за мою штанину, а четырехлетняя София и восьмилетняя Изабель, увидев машину на другой стороне улицы, бросились к ней.

– Стойте! – крикнул я и успел поймать детей на краю тротуара. Они остановились как раз вовремя – мимо промчалась машина. Я ощутил прилив адреналина: едва успел. В тот момент мне и надо было прекратить разговор, и сейчас это очевидно. Но тогда я продолжил. Я думал, что неприятности позади.

Поразительно, как сильно человек упорствует в своем поведении.

Я продолжил разговор, переводя детей через дорогу и садясь в машину. Потом включил зажигание и дал задний ход, оборачиваясь и не кладя трубку.

– Пристегнитесь, – прошептал я, чтобы не помешать разговору, и медленно поехал.

В этот момент парковочный радар начал пищать, сигнализируя, что сзади есть какой-то объект. Я посмотрел в заднее окно, но ничего не увидел. Торопясь и по-прежнему говоря по телефону, жестами показывая детям, что надо пристегнуть ремни, и медленно двигаясь задним ходом, я проигнорировал сигнал. Даже когда писк участился. Вдруг машина вздрогнула, и я на что-то наехал.

Я ударил по тормозам и наконец-то положил трубку. Обошел машину и увидел на земле два искореженных мотоцикла.

Их можно было заметить, садясь в машину. Их можно было увидеть на экране GPS, где появляется картинка заднего вида. Можно было остановиться, услышав сигнал. Но я был слишком занят. И меня ужасает тот факт, что на мотоциклах могли быть люди. Или за машиной могли оказаться играющие дети.

Я легко отделался. Никто не пострадал. Но я был глубоко потрясен – и благодарен судьбе.

Говорить по телефону за рулем – все равно что водить в пьяном виде. А писать сообщения еще хуже: люди, набирающие текст, в 23 раза повышают вероятность попасть в аварию. Как показывает недавнее исследование, водитель, отправляющий или читающий сообщение, не смотрит на дорогу 4,6 секунды из 6.

Эти секунды, когда мы отвлекаемся – взгляд на экран телефона, невнимание на какой-то момент, – и определяют, избежим ли мы аварии или станем ее причиной. И вот что интересно: мы уже это знаем. И все же продолжаем так поступать.

Более того, мы делаем многое из того, что в долгосрочной перспективе принесет неудачу. Например, едим мороженое, когда пытаемся сбросить вес. Или спорим, пытаемся доказать свою правоту, когда она не имеет значения. Или отвечаем на электронную почту, говоря по телефону.

Но почему? Почему так тяжело не говорить по телефону за рулем? Или остановить спор, пока дело не зашло слишком далеко?

Как ни странно, мы считаем, что это сойдет нам с рук. Потому что – и я не здесь не исключение – нам не хватает воображения.

«Конечно, – думаем мы, – другие попадают в аварии, когда говорят по сотовому. Но со мной этого до сих пор не случилось. И, учитывая мой опыт разговоров за рулем, вряд ли случится». И мы продолжаем.

Ну, если проблема в недостатке воображения, возможно, стоит ему помочь и испытать все на практике.

Обсуждая изменения поведения, исследователи ведут нескончаемый спор: что действует лучше – поощрение или страх, кнут или пряник, прекрасное видение или пожар? Некоторые считают, что нужно и то и другое.

По моему опыту, нужны оба, но не сразу. Если вы хотите изменить свое поведение, начните со страха, а потом получите поощрение. Это «двойной удар».

Страх – отличный катализатор, ракета-носитель, первоначальный толчок, который позволяет преодолеть инерцию.

Я – как и еще 3,5 миллиона человек – посмотрел четырехминутный ролик на YouTube с инсценировкой аварии по вине девушки-подростка, которая отправляла сообщение за рулем. Видео демонстрирует жуткие детали столкновения и его последствия. Я наблюдал, как девушка с залитым кровью лицом в ужасе смотрит на убитых ею подруг. Я чувствовал ее боль. Раскаяние. Отчаяние.

Посмотрев ролик, я перестал говорить по мобильному телефону за рулем. Инсценировка помогла мне пережить собственное возможное будущее. Я смог вообразить и даже почувствовать, каково оказаться за рулем того автомобиля.

Страх полезен тем, что позволяет в настоящем пережить возможное будущее. Даже если причина нашего страха в будущем, мы ощущаем его уже сейчас. И поскольку мы принимаем решение, основываясь в основном на текущих ощущениях, мы готовы изменить поведение, чтобы уменьшить страх.

У меня есть подруга, которая мечтает похудеть. Как-то, в момент откровенности, она сказала, что ей (почти) хочется заболеть диабетом, потому что тогда придется организовать себе здоровое питание. Страх отлично мотивирует.

Но такая мотивация действует недолго. Увы, спустя несколько дней после наезда на мотоциклы и просмотра видео я снова начал разговаривать по телефону за рулем.

Страх не дает длительного эффекта. Он утомляет, вызывает стресс и со временем разрушает психику. Его цель – краткосрочные изменения. Для долгосрочных перемен необходимо еще и улучшение.

Это второй шаг. Поощрение. Осознаваемые улучшения. Стимул, который поможет не останавливаться.

Когда я это понял, то посмотрел видео еще раз (и получил бодрящую инъекцию страха) прямо перед долгим семейным автопутешествием. А потом стал прислушиваться к ощущениям, которые получал, не отвлекаясь за рулем. И я вошел в ритм. Адаптировался. И начал наслаждаться вождением. Мы отлично побеседовали с Элинор. Это была лучшая поездка за долгое время.

Начните со страха. Потом отметьте положительный эффект от вашего выбора – обратите на него пристальное внимание.

Если хотите похудеть, закройте глаза, прежде чем съесть первую ложку мороженого, и на короткий миг представьте, как вы будете выглядеть, если раздадитесь вдвое. Подумайте, что можете заболеть диабетом. Представьте это. И даже преувеличьте. Это ваш стимул. Свеча зажигания, которая запустит двигатель перемен.

А потом, через несколько дней, когда вы будете чувствовать себя здоровее и энергичнее, отпустите свой страх и сосредоточьтесь на приятном ощущении от одежды, которая сидит свободнее.

В пылу спора, в котором вы настаиваете на собственной правоте, хотя она и не важна, остановитесь на секунду и представьте, как люди будут стараться избегать разговоров с вами.

Представьте, как они находят отговорку и убегают от вас. Представьте отчет о вашей работе с их комментариями. Вообразите это как можно реалистичнее. Страх поможет остановиться.

А потом отвлекитесь от пугающих картин и подумайте, как изменятся разговоры, как вы начнете получать удовольствие от их общества и уменьшится ваш стресс.

Это – как и спокойная поездка без разговоров по сотовому – поощрение, которое поможет закрепить изменение.

Страх может быть полезен в качестве катализатора изменений – а удовольствие закрепляет их. Если вам нужен толчок, не выбирайте одно – или страх, или удовольствие. Сначала первое, потом второе.

Глава 33

Я тот, кто...

Рассказываем правдивую историю о себе

Я возвращался в нашу квартиру на Манхэттене, натянув капюшон, чтобы защититься от дождя, и увидел пожилого мужчину с ходунками, который пытался спуститься по скользким ступенькам своего дома. Когда он едва не упал, несколько человек, и я в том числе, поспешили ему на помощь.

Его ждал автофургон для людей с ограниченными возможностями транспортной компании Metropolitan Transit Authority. Водитель сидел внутри, в сухой и теплой кабине, наблюдая, как мы изо всех сил помогаем его пассажиру пересечь тротуар под проливным дождем. Потом он открыл в окно и заорал, чтобы перекричать ливень:

– Наверное, сегодня не получится.

– Подождите, – крикнули мы (нас уже было пятеро), подводя старика к задней двери фургона, – он справится.

Движение на 84-й улице остановилось. Мы несколько раз удержали пассажира от падения, помогли восстановить равновесие и наконец довели до двери, которую водитель открыл изнутри. За ней оказалось несколько ступенек. Человек с ходунками никогда бы не смог по ним подняться.

– Может, в боковую дверь с подъемником? – спросил я.

– Ах да, – ответил водитель. – Сейчас.

Накрыв голову курткой, он вышел к нам под дождь и включил подъемник.

Когда пассажир оказался внутри и мы начали расходиться, водитель еще раз открыл окно и крикнул нам:

– Спасибо, что помогли!

И у меня возник вопрос: почему пять человек вызвались помочь неизвестному старику под проливным дождем и сами вспомнили об электрическом подъемнике, а водитель, которому за это платят деньги, сидел внутри и ждал?

Может, он просто плохой человек? Не исключено. Но я так не думаю. Как только мы предложили использовать подъемник, он не стал жаловаться или отказываться, а сразу же вышел. И он не был груб. Мне показалось, он искренне поблагодарил нас за помощь.

Может, водителю нельзя выходить из фургона? Я посмотрел правила на сайте МТА, чтобы уточнить, нет ли запрета на помощь пассажирам. Но нет, там говорилось: «Если водитель не теряет транспортное средство из вида и не отходит от него больше чем на 30 метров, он может помочь пассажиру войти или выйти, преодолеть бордюр или ступеньку».

Почему же водитель не помог? Возможно, отчасти потому, что для него старик с ходунками – не единичный случай. Он видит это каждый день, на каждой остановке, и такое зрелище не побуждает его к действию.

Но такой ответ меня не удовлетворил. В конце концов, помогать – его работа. И вдруг до меня дошло: возможно, водитель не помог именно потому, что ему за это платят.

Дэн Ариэли, преподаватель Университета Дьюка, и Джеймс Хейман, преподаватель Университета Святого Фомы, исследовали эту идею. Они сажали участников эксперимента за компьютер и просили передвигать кружок, который находился на мониторе справа, в квадрате, находящийся слева. Как только они достигали цели, слева появлялся новый кружок. Участники должны были передвинуть как можно больше кружков за пять минут.

Одной группе дали за это 5 долларов, другой 50 центов, а третью попросили сделать это бесплатно. И какие они показали результаты? У первой группы в среднем получилось

перетащить 159 кружков. У второй – 150. А как же группа, которой ничего не заплатили? У них вышло в среднем 168.

Еще один пример: Американская ассоциация пенсионеров попросила несколько адвокатов понизить ставки до 30 долларов в час, чтобы помочь нуждающимся. Те ответили отказом. Тогда сотрудникам ассоциации пришла в голову парадоксальная идея: они спросили у адвокатов, не смогут ли те помочь бесплатно. Они почти единодушно согласились.

Когда мы принимаем решение что-нибудь сделать, то подсознательно спрашиваем себя: «*Я тот, кто...?*» И деньги меняют постановку вопроса. Когда адвокатам предложили 30 долларов в час, они спросили себя: «*Я тот, кто получает 30 долларов в час?*» Конечно же, ответом было «нет». А когда их попросили оказать услугу бесплатно? Новый вопрос звучал иначе: «*Я тот, кто помогает людям в беде?*» И тогда они ответили «да».

Что это значит? Надо перестать работать за деньги? Для большинства людей это было бы нерационально. Нет, нам нужна справедливая оплата, чтобы мы не говорили себе: «Мне не так много платят, чтобы я...»

Надо подключить более глубокую мотивацию. Спросите себя: почему мы делаем эту работу? Что заставляет нас двигаться? Что дает удовлетворение от хорошего результата? Что дает повод быть довольными собой?

То же справедливо и для мотивации других. Мы воспринимаем себя как часть истории (своей или другого человека, с которым взаимодействуем). И что бы вы оба ни делали и чего бы ни хотели друг от друга, это должно вписываться в историю. Если вы чего-то от кого-то хотите, спросите, какую историю хочет рассказать о себе этот человек, и постарайтесь, чтобы ваши действия помогали направить его в нужную сторону.

Мы можем укрепить внутреннюю мотивацию другого – но не деньгами, а поддержкой и пониманием его истории. Например, начальник водителя мог бы сказать: «Знаете, я понимаю, что вы *не обязаны* выходить из фургона и помогать людям, но вы это делаете, да еще под дождем. Как же здорово. Это много о вас говорит. Я высоко ценю ваш поступок и знаю, что человек с ходунками тоже». Такой отзыв укрепляет самооценку водителя как человека, который выходит под дождь, чтобы помочь пассажиру.

В конечном итоге внутренняя мотивация – личное дело. Но наши поступки могут либо поспособствовать, либо помешать ее укреплению. И иногда все на поверхности.

А если что-то справедливо для вас, это справедливо и для других. Какую историю вы можете рассказать о себе? Как бы вы закончили предложение «*Я тот, кто...*»? Помогает ли эта история добиться ваших целей или уводит в сторону?

Я тоже понимаю, что у меня есть история о себе: я тот, кто останавливается под дождем, чтобы помочь старому немощному человеку подняться в автофургон и кому нравится рассказывать об этом другим. Хорошее самоощущение повышает вероятность, что в будущем я повторю свой поступок.

Уходя, я посмотрел на водителей, которые долго нас ждали, и помахал им. Видно было, что они нам благодарны. И абсолютно все улыбались. Вот это да. Нью-йоркские водители улыбаются, простояв в пробке десять минут? Вот так-то.

«Да, – думали они, улыбаясь, – я водитель, который терпеливо ждет, пока люди, которым меньше повезло, преодолевают трудности.»

Хорошая история, которая вызывает у вас глубокие чувства и в которой вы видите свою роль, невероятно мотивирует. Постарайтесь, чтобы история о вас (даже если вы рассказываете ее только себе) побуждала двигаться в нужном направлении.

Глава 34

Осы ужалили мой разум

Капризы сознания

Однажды мы с Элинор приехали к ее родителям в Северную Каролину и сбежали на несколько часов, чтобы покататься на горных велосипедах в долине Пантертаун. Несколько раз мы останавливались, любовались невероятными видами и подставляли лица солнцу. *«Идеальный день»*, – думали мы.

Спускаясь последние несколько метров к стоянке, мы должны были протиснуться между деревом и коротким, но широким металлическим столбом. Элинор была первой – она оперлась о столб, чтобы удержать равновесие, а потом проскользнула к машине. Пришла моя очередь. Я ухватился за столб и остановился, наблюдая за Элинор.

Вдруг я почувствовал колющую боль сразу в нескольких местах. Крошечные лезвия вонзились в мое тело: ноги, руки, спину, – проколов одежду. Через пару секунд я услышал жужжание и почувствовал шебуривание – тогда-то и понял, что произошло. Но было уже слишком поздно. Осы. Целый рой. Я держался рукой за полый столб, а внутри было их гнездо. Видимо, Элинор побеспокоила их, проезжая мимо.

Я спрыгнул с велосипеда и побежал, размахивая руками, петляя и хлопая себя по всему телу, пока осы не исчезли. Во мне остался с десяток их жал.

И тут возник пугающий вопрос: нет ли у меня аллергии? Меня не кусали с детства, и тогда реакция была не сильной. Что же будет сейчас, с таким количеством укусов? Распухнет ли у меня горло? Перестану ли я дышать?

До ближайшей аптеки нужно было ехать пятнадцать минут, а до больницы – двадцать пять. Мы зашвырнули велосипеды на крышу и поехали. Укусы краснели и набухали. Я чувствовал комок в горле. Мне было трудно вдохнуть. Что это – страх? Или угроза анафилактического шока? Элинор поехала быстрее.

Наш разум – поразительный инструмент. Мы используем его, чтобы обдумывать сложные проблемы и улавливать тонкие эмоции. Нам приходят в голову блестящие идеи, которые мы потом реализуем на практике.

Но иногда сознание завладевает нами. Мы представляем себе худшее, подкармливаем страхи фантазиями, а иногда и создаем будущее, в котором они становятся реальностью.

Чарльз, руководитель высшего звена, считал, что его выживают из компании. Когда его не приглашали на встречу, не включали в список рассылки или указывали, что качество работы можно повысить, он считал это доказательством заговора против себя.

Чарльз поговорил об этом с СЕО, но та не видела доказательств. И сказала, что ценит и уважает его, он хорошо справляется с работой. Но это не помогло.

Когда его снова не позвали на встречу, на которую пригласили СЕО, он счел это очередным подтверждением своих страхов. Теперь ему было ясно, что все – коллеги, непосредственные подчиненные и даже руководитель – стараются выжить его из компании.

Я попытался воззвать к его разуму и сказал: «Ваша начальница не пытается вас выдать. Она возглавляет компанию и могла бы просто уволить вас, если бы хотела». Конечно, не помогло и это.

Начальница пригласила его на встречу, планируя сообщить, что он добивается поставленных целей и хорошо работает. Но Чарльз двадцать минут распинался, как его неправильно понимают, не слушают и искажают его слова. В итоге начальница пришла к выводу, что его надо уволить.

Чарльз не просто подтвердил свои страхи: он их продемонстрировал. Он придумал мир, а потом его создал. Он не параноик, не шизофреник и не безумец. Он просто человек.

Мы поступаем так всегда. Думаем, что кто-то нами недоволен, агрессивно реагируем на его действия и уже тогда действительно вызываем недовольство. Видите, да? Мы были правы. Мы думали, что клиент к нам больше не обратится, мы не пытались его удержать, и теперь он не продлевает контракт. Мы так и знали! Наше отношение было оправданным.

Что можно с этим сделать?

Как сказал Эйнштейн, нельзя решить проблему, находясь на том же уровне мышления, на котором она возникла. В этом случае разум не поможет. Потому что в нем-то и кроется проблема. Иногда невозможно изменить метод рассуждений. Но что же делать?

Делать вид, *как будто* все хорошо.

Когда директор позвала Чарльза в офис, ему стоило выслушать ее, поблагодарить и вопреки всему, якобы происходящему, действовать, *как будто* он ценный член команды. А потом, если его вновь не пригласили бы на встречу, стоило попросить разрешения присутствовать и сказать, что он хочет помочь с текущим проектом. Ведь именно так поступил бы ценный член команды.

Если кто-то вроде бы вами недоволен, спросите прямо. Если вам ответят, что все в порядке, то действуйте, *как будто* вам сказали правду. Будьте благодарны за любые поступки этого человека. Притворитесь, что верите в его добрые намерения.

Клиент не хочет идти на контакт? Если, по его словам, он желает с вами встретиться, но очень занят, поверьте ему. И продолжайте звонить.

Будете жить в выдуманном мире? Возможно. Но есть вероятность, что вы уже живете в нем. И уж лучше выбрать фантазию, которая работает на вас, а не наоборот.

Иногда ум трудно контролировать. А когда вы испытываете сильный страх, гнев или разочарование, не стоит и пытаться. Просто примите как факт: ум может играть с вами шутки. И придумайте обходной маневр.

По мере того как места укусов краснели и набухали, я терял контроль над страхом аллергического шока. Чем сильнее я старался, тем хуже становилось ситуация.

Тогда я перестал фиксироваться на аллергии и напомнил себе, что в прошлый раз реакция была не сильной. «Конечно, – ответил мой ум, – *но тогда укусов было гораздо меньше*». Я закрыл глаза, сделал глубокий вдох и решил, что особой разницы нет.

А потом, зная о невозможности сознательно отказаться от каких-то мыслей, я отвлек себя разговором с Элиной об ужине, запланированном на вечер. Как ни безумно это звучит, я действовал, *как будто* укусы не были опасны.

Мы все же доехали до аптеки – не сделать этого было бы безрассудством. Но когда мы туда добрались, я уже расслабился, дыхание выровнялось, комок в горле рассосался, уровень адреналина понизился. Почти как будто меня и не кусали.

Ваш ум может помочь или помешать двигаться вперед. Выбирайте тот выдуманный мир, в котором вам комфортно.

Где мы

Чем скорее мы начнем тратить время на главное, тем полнее будет наша жизнь. И как мы уже увидели, начало не обязательно будет трудным. Мы можем организовать все так, чтобы обстановка помогала достичь целей. Иногда нужна всего секунда, чтобы начать. Осознав это, мы можем сразу приняться за дело, не откладывая его в долгий ящик. Или найти в задаче такое удовольствие, что сомнений не останется. А если это не работает, то

помогут немного страха, хорошая история и продуктивное использование воображения.

Однако когда начало будет положено, перед нами встанет абсолютно новый вызов: нас будут отвлекать другие люди.

Как устанавливать границы

Итак, вы начали делать свою работу. Вы знаете, что она важна и достойна, потому что входит в список дел под одной из категорий, на которых вы решили сосредоточиться в этом году. С утра вы переместили ее из списка задач в ежедневник. И теперь занимаетесь ею.

Вы уже продвинулись дальше большинства людей. Вы идете в верном направлении. Но расслабляться пока рано. Есть люди с добрыми намерениями – милые, приятные, искренние, – которые уже начали на вас охоту. Это обольстительные сирены – они хотят отвлечь вас от работы. У них нет дурных намерений, но им нужно ваше внимание. И порой придется идти у них на поводу. Но иногда они просто отвлекают вас, что недопустимо. Как определить разницу? И что делать, когда вы ее поймете? Ниже я дам рекомендации, правила и советы, которые помогут установить границы, чтобы бороться с отвлекающим воздействием других людей. Сначала мы разберемся, когда *стоит* отзываться на обращенные к вам просьбы.

Когда стоит сказать «да»? Когда и как говорить «нет»? Когда нужно противостоять другим людям? Как можно им помочь мудро использовать время? Где устанавливать границы? Эти вопросы мы исследуем в следующей главе.

Глава 35

Совместная работа как пустая трата времени

Говорим «да» избирательно

Нейт пришел в крупную консалтинговую компанию, много лет проработав независимым консультантом. Он обратился ко мне за советом вскоре после поступления в компанию.

– Я трачу ужасно много времени, – пожаловался Нейт. – Целыми днями сижу на встречах. Поработать удается, только если прийти очень рано и сидеть до ночи.

Нейт пришел из организации с одним сотрудником в компанию, где работают тысячи, и тонул в омуте совместной работы.

Я опросил 400 высших руководителей компании, в которой работает 120 000 человек, и обнаружил, что почти 95% – 380 из 400 – называют три основные причины траты времени впустую: ненужные встречи, неважные электронные письма и затянутые презентации в PowerPoint.

Чтобы работать с людьми, нужно время. А у разных людей разные приоритеты. Кому-то может понадобиться ваше мнение по вопросу, важному для него, но не для вас. Однако коллеге надо помочь. И часто мы сами хотим оказать эту помощь.

С другой стороны, все мы порой чувствовали себя как Нейт. И вот в чем вопрос: как тратить время только продуктивно и отбрасывать ненужное?

Нам нужен способ быстро и уверенно «отделять зерна от плевел», чтобы точно знать, разбираться ли с задачей или отказаться от нее, и побороть собственное желание всегда быть доступными. Я предлагаю небольшой тест, которому надо подвергнуть любое обязательство, прежде чем брать его на себя. Представьте, что к вам обращаются с просьбой. Задайте себе три вопроса:

1. Подхожу ли я для этого дела?
2. Подходящее ли сейчас время, чтобы его выполнить?
3. Достаточно ли у меня информации?

Если запрос не пройдет этот тест – ответ на любой из этих вопросов будет отрицательным, – не соглашайтесь. Передайте дело другому человеку (который сможет его выполнить), перенесите его на другое время (лучшее) или подождите, пока у вас не будет нужной информации (либо вы, либо кто-то другой должны ее получить).

Лучше всего, когда нас не прерывают. Но иногда помеха бывает важной и даже уместной. Что если вас прервет начальник? Или вы в отпуске, а в это время важнейший клиент обращается с принципиальной проблемой, которую надо решить как можно быстрее?

Три приведенных выше вопроса – ясный, простой и надежный способ узнать, когда стоит откликаться, а когда нет.

Если ваш руководитель просит что-то сделать, а задание не проходит тест, не только нормально, но и полезно отказаться или найти другого исполнителя. Ни вам, ни руководителю, ни организации не будет полезна трата времени на неподходящую задачу.

Здесь есть противоречие. Мы стараемся быть доступными, потому что хотим принести пользу. Но если мы перегружены заданиями – особенно такими, которые кажутся пустой тратой времени, – это невозможно.

Если вас приглашают на встречу и она не проходит тест, следует отказаться. Если вам посылают электронное сообщение и оно не проходит тест, надо попросить отправителя исключить вас из списка рассылки, пока остальные адресаты не начали жать на кнопку «Ответить всем» и на вас не обрушился шквал писем. А пятидесятистраничные презента-

ции надо протестировать до начала чтения (и даже потом стоит уточнить, какие страницы важнее всего).

Через несколько недель после того, как я рассказал Нейту о трех вопросах, я позвонил ему в офис около шести, чтобы узнать, как дела. Думаю, теперь у него все хорошо, потому что я так и не дозвонился. Он уже ушел домой.

Спротивляйтесь соблазну слишком часто говорить «да».

Глава 36

Но папа...

Умение сказать «нет»

Я сидел дома в кабинете и говорил по телефону с новым клиентом, когда раздался стук в дверь. Я посмотрел на часы. Было четыре – в это время мои дочери Изабель и София возвращаются из школы. Обычно я с удовольствием делаю перерыв и слушаю их рассказы о том, как прошел день.

Но у меня есть правило. Когда дверь в кабинет закрыта, они должны постучать один раз. Если я отвечаю, можно войти. Если не реагирую, значит, я не хочу, чтобы меня тревожили, – и надо подождать, пока я не выйду.

И вот на этот раз я не хотел прерывать разговор – и не откликнулся. Но они продолжали стучать и в конце концов вошли.

Я был поражен! А как же правило? Я знаками показал, что нужно помолчать, но решил остаться в комнате, пока я не закончу.

После разговора я спросил, почему они нарушили мое правило.

– Но папа, – сказала Изабель, – тебе же нравится, когда мы просто заходим. Мы сделали так вчера и позавчера, и ты не сказал «нет».

Я нарушил важнейшее правило: *«Никогда не нарушайте правил»*.

И сам виноват. Всего несколько дней назад я рассказывал об управлении временем топ-менеджерам крупной фармацевтической компании, и после этого ко мне подошел один из руководителей по имени Шон. У него был вопрос: как отучить секретаря его беспокоить?

– У меня закрыта дверь, играет Брамс – как еще дать понять, что я занят? А она все равно входит и задает мне вопрос. Вроде ничего особенного, но это отвлекает и сбивает с толку. Я просил ее так не делать, но она не слушает.

Шон уже далеко продвинулся. Он понимает то, чего не осознают многие: если нам помешали, потом трудно вернуться к работе. Microsoft провела исследование, в ходе которого работающих людей 29 часов записывали на пленку. Оказалось, в среднем их прерывали четыре раза в час. И это само по себе не удивительно. Но удивительно то, что в 40% случаев люди не возвращались к задаче, которой занимались до того. И даже хуже: чем сложнее задача, тем меньше вероятность, что сотрудник к ней вернется.

Выходит, чаще всего нам не дают сделать именно самую важную работу.

– Итак, – спросил я Шона, – что вы говорите секретарю, когда она вас прерывает?

– Напоминаю, что просил не мешать.

– Отлично. А дальше?

– А дальше она говорит мне, что зашла на секундочку, и задает вопрос или сообщает о проблеме.

– И что?

– Ну, я уже все равно прервался и не хочу показаться недоброжелательным или грубым. Поэтому я реагирую, а потом прошу больше меня не беспокоить.

В этом и есть ошибка Шона. И моя тоже. А если вы считаете, что люди не всегда прислушиваются к вашим просьбам, – и ваша. Нам нравится нравиться. Мы слишком любезны. Мы не хотим казаться грубыми.

К сожалению, это плохая стратегия. Потому что, если вы устанавливаете правила, а потом разрешаете людям их нарушать, они не станут лучше к вам относиться – они просто не будут придавать значения вашим просьбам.

Если Шон хочет, чтобы секретарь его слушалась, нужно быть последовательным – никаких исключений. И ему надо понять, почему она все время его беспокоит. Шон часто в разъездах, и секретарь никогда не знает, когда у нее будет возможность с ним связаться. Но если он в офисе – значит, доступен. Она не ведет себя нагло – наоборот, проявляет рвение.

Чтобы избавиться от проблемы, Шон должен принять следующие меры:

1. Условиться о регулярной планерке с секретарем, чтобы обсудить все вопросы и проблемы, требующие внимания. И не отменять ее.

2. Когда секретарь опять ему помешает (а это обязательно произойдет), надо без улыбки посмотреть на нее и сказать, что все вопросы подождут до назначенного времени.

– А если это короткий вопрос? Например: «Во сколько вы сегодня обедаете с партнером?» – уточнил Шон, желая проверить мою теорию.

– Я знаю, это трудно. И даже глупо. Но не отвечайте. Просто скажите, что вас нельзя беспокоить, – и замолчите. Пусть будет тишина. Если вы хотите, чтобы она уважала ваше правило, надо показать, что вы настроены серьезно. Даже если правило стоило бы нарушить, не надо – это опасно.

Шон выслушал меня и скривился.

– Это будет очень неудобно, – сказал он наконец.

– В том-то и дело. Как раз и нужно, чтобы было неудобно. Только *ей*, а не вам. Тогда она не будет вас прерывать в следующий раз.

Потом Шон может при желании объяснить, что его работа требует полной концентрации внимания и даже небольшая помеха сбивает с мысли. Но только не в тот конкретный момент, чтобы не сгладить дискомфорт объяснениями.

По большому счету людям спокойнее, если они знают, где проходят границы. Ваше поведение может показаться жестким, но оно избавит от стресса и неопределенности. Люди предпочитают знать свое положение.

– Ты права, – ответил я Изабель, когда она указала на мою непоследовательность. – Мне трудно не нарушать собственное правило, потому что я очень люблю с вами общаться. Но оно очень важное, и я не могу его снова нарушить.

На следующий день я работал за компьютером, когда, как и ожидалось, Изабель и София постучали, а потом вошли в кабинет, не дождавшись ответа.

Я повернулся и посмотрел на них.

– Девочки, я вас очень люблю. Но сейчас я работаю. Что бы у вас ни было, это подождет, пока я не закончу.

– Но папа...

– Мне очень жаль, – повторил я.

– Но мы просто...

– Простите, но сейчас меня нельзя беспокоить, – сказал я еще раз, и мне стало очень неприятно.

Я хотел побыть с ними. Я даже на секунду забеспокоился – может, я правда нужен? Может, кто-то из них заболел? Или на кухне начался пожар? Но я не поднял взгляда. Жена была дома. Если бы начался пожар, она бы его потушила. Она отлично это умеет.

Через несколько дней они попытались снова, но я был непоколебим. И с тех пор девочки не нарушали правила.

Они усвоили, что, когда я говорю «нет», это серьезно. И в итоге начали уважать мои границы.

Всегда говорите «нет» со всей серьезностью, и вам не придется тратить время без нужды.

Глава 37

Третий раз

Умение поговорить в нужный момент

– Стоит ли вообще с ней разговаривать? Как вы думаете?

Майк, директор по маркетингу, рассказывал о Лорейн – одной из сотрудниц, которая несколько раз давала ему повод для расстройств. Она опоздала на встречу с клиентом. Не сильно – всего минут на десять. И все же это было неприятно.

Потом, через несколько дней, она обещала прислать информацию к четырем часам, но сделала это только в шесть. Ничего страшного. Эти данные были нужны на следующее утро. И все же.

А потом, чуть позже, он получил сообщение на автоответчик. Лорейн сообщила, что не сможет устроить телеконференцию с коллегой в другом офисе. Это был внутренний вопрос. Ничего срочного.

Но она не назвала причины, и это беспокоило Майка.

– Вроде бы ничего серьезного, – сказал Майк, – и она отличный сотрудник. Но меня это раздражает. Стоит ли поговорить с ней или не обращать внимания?

На попытки решить, надо ли говорить с кем-то о чем-то, может уйти очень много времени. Стоит ли игра свеч? Или нет? Иногда мы просим совета еще у троих человек – и это отнимает время и у нас, и у них.

Поэтому у меня есть правило для ситуаций такого рода. Оно необходимо мне, поскольку часто трудно понять, стоит ли дело внимания. Я могу в какой-то момент обнаружить, что уже слишком поздно. Ситуация выйдет из-под контроля. С другой стороны, если набрасываться на каждую проблему, как только она возникнет, выйду из-под контроля *я сам*.

Так вот, в первый раз, когда кто-то делает нечто, доставляющее мне дискомфорт, я это замечаю. Во второй раз признаю, что это не случайность, а потенциальная закономерность. Тогда я наблюдаю внимательнее и планирую реакцию. А в третий раз? Я говорю с человеком. Это мое правило трех раз.

Если кто-то шутит по поводу моих гонораров – например, говорит: «Ну, при таких тарифах (смешок) хорошо, что от вас есть польза (еще смешок)», – я могу посмеяться, но потом отмечаю свой дискомфорт. Во второй раз я улыбаюсь, но не смеюсь. В третий говорю: «Вы уже третий раз упоминаете о моем гонораре – я знаю, это шутка, но возникает вопрос: не считаете ли вы, что он завышен? Если так, я бы хотел это обсудить».

Когда вы в первый раз опоздаете на встречу, я это замечу. В третий раз? Поговорю об этом с вами.

Когда вы в первый раз покажете неумение работать в команде, я замечу. В третий раз? Я захочу понять, насколько вы хотите в ней работать.

Я всегда начинаю разговор фразой вроде: «Уже три раза произошло то-то и то-то. Нам надо это обсудить». И мы оба понимаем, что наметилась тенденция.

Можно ли поговорить о проблеме сразу? Конечно. Не обязательно ждать. Но любой может оступиться пару раз. Но на третий раз точно необходимо обсудить ситуацию.

Это хорошее общее правило. Оно позволяет действовать, убедившись, что проблема не у вас в голове. А здесь уверенность необходима, чтобы говорить авторитетно.

– Так что же, – сказал Майк, когда я объяснил ему правило трех раз, – вы хотите сказать, мне стоит с ней поговорить?

– Не могу не заметить, что вы задали этот вопрос уже три раза, – сказал я. – Что сами-то думаете?

Не ждите слишком долго, чтобы обсудить проблему. Люди уважают ваши границы, если знают, где они проходят.

Глава 38

Мы еще не опоздали

Когда нужно больше переходного времени

В шесть часов вечера Элинор сказала с озабоченным видом:

– Мы ужасно опаздываем!

После чудесного дня, проведенного на лыжах в горах Катскилл, мы возвращались в Нью-Йорк, где были приглашены на ужин в семь.

– Что ты имеешь в виду? – отозвался я. – До ужина еще час. У нас полно времени.

Она ответила, не скрывая раздражения:

– Питер, до города 160 километров. Мы ни за что не успеем вовремя.

– Но ведь мы *еще* не опоздали. Остался целый час.

Это объясняет, почему я всегда опаздываю, а Элинор приходит вовремя. Она учитывает переходное время.

Накануне вечером она вычислила, что, если ужин начнется в семь, надо ехать туда к 6:45, а это значит, что из нашей нью-йоркской квартиры надо выйти в 6:15; тогда попасть туда надо к 5:30, чтобы забросить сумки, принять душ и переодеться, а в город надо приехать в пять, чтобы припарковаться; поэтому с горы Уиндем нужно выехать в 2:15 на случай пробок, тогда завершить катание надо в 1:15, чтобы упаковать вещи и прибраться в доме; и если мы хотим как следует покататься, надо прийти в восемь утра; значит, проснуться надо в 6:30, поэтому к 22:30 надо быть в постели, чтобы проспать полные восемь часов.

– Ну и ну, – сказал я тем вечером и посмотрел на часы. – Сейчас одиннадцать. Мы на полчаса опаздываем к завтрашнему ужину.

Конечно, Элинор, как обычно, права. Единственный способ сделать что-то в срок – планировать заранее и учитывать каждый шаг, требующий времени.

У меня добрые намерения. Я не люблю опаздывать. Большинство регулярно опаздывающих людей *не любят* опаздывать. И я никогда *не планирую* опоздать и *не намереваюсь*. Я понимаю, что это неуважительно и непрофессионально. Не говоря уже о неудобстве.

Вот моя проблема: мне очень нужны эффективность и продуктивность. А переходное время не дает ни того ни другого. Оно меня раздражает.

Я бы предпочел где-то *быть*. И не терять времени на то, чтобы туда *добираться*. И хотя я знаю, что надо выделить больше времени на дорогу, я откладываю выезд, убеждая себя, что смогу добраться до места быстрее, чем в принципе возможно.

И я такой не один. Любой, кто назначал встречи вплотную друг к другу, тоже тешит себя иллюзиями. Как можно закончить в два и начать следующую встречу тоже в два? Даже если это просто телефонный разговор: так быстро и номер не наберешь. Чтобы переключиться с одной задачи на другую, тоже нужно больше времени. А если понадобится сходить в туалет? Это запланированные опоздания. И они неизбежны.

У одного моего клиента есть *правило*: не начинать тренинг раньше чем через десять минут после запланированного времени. Это узаконенное опоздание.

Но вприсак попадаем мы. Потому что наши опоздания приводят именно к тому, чего мы пытаемся избежать: неэффективности. Не только для ожидающих и опаздывающих. Ведь нет ничего продуктивнее, чем переходное время. Это не просто время, отведенное на дорогу. Это время на обдумывание и планирование. Часто ли в разгар встречи вы вдруг задумывались: «*В чем вообще ее смысл?*» Часто ли вы замечали, что посреди телефонного разговора ваши мысли оказались где-то далеко или – будем честны с собой – вы зашли в интернет, потому что вам стало скучно?

Часто ли вы думали: *«Вообще эту встречу не стоило растягивать на час – хватило бы и получаса»?*

И вы правы. Вполне возможно, на встречу хватило бы тридцати минут. Максимум сорока пяти. Почти все, что можно сделать за час, уместится в этот срок. Но мы как следует не подумали об этом заранее. И вот встреча все тянется и тянется.

Если бы за несколько минут до начала мы хорошо все обдумали, можно было бы сэкономить немало времени. Поэтому, медленно переходя к следующему пункту в плане, подумайте вот о чем: *«Как это сократить, ускорить и повысить продуктивность?»*

Даже пять или десять минут планирования помогут сэкономить полчаса на решение задачи. Подумайте о результатах. Подумайте, что вам действительно нужно от людей. А потом сделайте то, что очень обрадует всех присутствующих: скажите, что хотите сократить часовое собрание до получаса, и объясните, как собираетесь это сделать.

В переходное время обдумайте способы достичь максимального результата. Хотите, чтобы люди активнее участвовали в работе? Подумайте, как заинтересовать их, узнать их точку зрения, увлечь. Идете на ужин? Решите, как провести время веселее.

Может быть, вы думаете: *«Но у меня уже есть план»*. Конечно, есть. Но нет лучше времени для планирования, чем пятнадцать минут, пока вы не вошли в кабинет или не начали разговор. Вы знаете хотя бы одного спортсмена, который закончил бы телефонный разговор и сразу отправился на гонку? Конечно, таких нет. Спортсмены знают, что переходное время продуктивно.

Чтобы оно работало на вас, надо его спланировать – внести в ежедневник. Заканчивайте встречи за пятнадцать минут до конца часа и отводите оставшееся время на подготовку к новому делу. Может, тогда получится сократить собрание до получаса и выделить лишние четверть часа, чтобы пойти в туалет, ответить на письмо или побродить по интернету. Это эффективнее, чем заниматься подобными делами во время собрания.

Мне еще есть что сказать по этому поводу. Но до следующей встречи осталось четверть часа, поэтому надо идти. И кроме того, сейчас четыре пополудни, и, по моим расчетам, я уже опаздываю на завтрашнюю встречу в два.

Переходное время поможет упростить следующую задачу, ускорить ее выполнение и повысить продуктивность – причем не только вашу.

Глава 39

Не хочу на урок

Когда нужно меньше переходного времени

– Не хочу на урок! – моя дочь София, которой тогда было четыре года, заливалась слезами, не желая идти на занятие с лыжным инструктором. Я сел на колени в снег, чтобы посмотреть ей в глаза, и спросил, в чем дело.

– Просто не хочу, – прохныкала она.

А я не хотел, чтобы она пропускала урок. София уже хорошо каталась – могла самостоятельно останавливаться и поворачивать, – и я знал, что она все сможет. Кроме того, она сама захотела заниматься, и мы договорились с инструктором. Я хотел показать ей, что надо выполнять обязательства. В конце концов, мы уже это проходили: она плакала, когда училась кататься на велосипеде, но, научившись, невероятно гордилась собой.

Я пытался успокоить ее, привести разумные доводы, убедить, что на самом деле ей нравятся занятия. Потом она будет улыбаться и рассказывать, как было здорово.

Но она продолжала плакать, пока мы шли к инструктору. Она обняла меня, потом еще раз. Я было ушел, но, услышав, что она продолжает плакать, вернулся, обнял ее и повторил: после занятия она будет лучше кататься, ей понравится, все будет совсем неплохо.

Наконец, после двадцати минут безуспешных попыток успокоить дочь я оторвался от нее и ушел.

Чуть позже тем же утром я ехал на подъемнике вместе с двумя подростками и их матерью. Я спросил у нее, как бы она поступила в моей ситуации.

Она не колебалась с ответом:

– Привела бы их и убежала!

Она засмеялась и посмотрела на одного из сыновей.

– Помнишь? Я ставила тебя на пол в детском саду, и через десять секунд ты уже слышал скрежет шин – так быстро я уезжала.

Тут засмеялись мы все, и я понял, что она права. В чем была моя ошибка? Я продлевал агонию.

В предыдущей главе я превозносил блага переходного периода и утверждал, что если мы найдем немного времени перед встречей, телефонным разговором или мероприятием, то сможем подготовиться.

Переходное время очень ценно, если оно используется, чтобы повысить полезность, продуктивность и, возможно, скорость выполнения следующей задачи. Но в некоторых ситуациях оно не помогает. Оно становится проблемой. София почувствовала себя несчастной. А я, попытавшись ее успокоить, продлил эти страдания. Я задержал ее в неприятном переходном периоде.

На работе мы поступаем так сплошь и рядом. Мы принимаем решение о каком-то изменении, а потом тратим уйму энергии, чтобы все обрадовались еще до того, как у них появится возможность оценить решение на практике.

Но иногда слишком долгая подготовка может пойти во вред.

Представьте, что вы стоите на утесе над рекой и решили прыгать в воду. Стоит ли медлить на краю, глядя вниз и убеждая себя, что все будет хорошо? Или лучше просто прыгнуть и ни о чем не думать? Иногда стоит закрыть глаза и прыгнуть. Особенно если следующий шаг вас пугает.

Я знаю большую компанию, которая в течение года переводила свои офисы из Нью-Йорка в штат Нью-Джерси, на другой берег реки Гудзон. Многие сотрудники боялись пере-

езда. Одни отделы решили переместиться сразу, чтобы занять лучшие места, а другие оставались в Нью-Йорке как можно дольше, пытаясь оттянуть неприятное событие.

Эта стратегия не сработала. Сотрудники задержавшихся отделов сразу же затосковали в беспокойном ожидании и чувствовали дискомфорт вплоть до переезда. Потом их тоска продолжалась еще несколько месяцев, пока они не приспособились к новой реальности.

Отделы, которые переехали раньше, сразу же начали адаптироваться, избежав многих месяцев неприятного ожидания. Оказалось, что Нью-Джерси на самом деле не так плох, как они боялись.

Когда мы боимся, мы часто жалуемся. А когда жалуемся, накручиваем себя и создаем ощущение, что эти страхи оправданны. И чем больше мы жалуемся на уже принятое решение, тем больше расстраиваемся. И тем больше возмущаемся, что попали в такую ситуацию.

Если вам нужно сделать дело, которое кажется сложным: написать предложение клиенту, провести жесткую беседу или сделать неприятную работу, – займитесь им сразу с утра, чтобы думать о нем как можно меньше.

А если вы должны помочь кому-то пережить переходный период? Вот как можно его сократить:

1. Выслушайте все опасения. Повторите услышанное и спросите, правильно ли вы поняли собеседника. Как только получите подтверждение, переходите ко второму шагу.

2. Изложите вашу точку зрения. Один раз. Убедитесь, что она понятна, – даже если с вами не согласны. Необходимо, чтобы ваше мнение услышали.

3. Не повторяйте. Это важнейший момент. Если вы правильно выполнили первые два шага, дело сделано. Все остальное только продлит переходный период – и вместе с ним ощущение страха.

Я знал, что София все равно пойдет на занятие, и мне надо было как можно быстрее покончить с обдумыванием будущего. Просто обнять ее и уйти.

– Она плакала еще несколько минут, – сказал инструктор, когда я забирал дочь, – но потом все было в порядке.

Я встал на колени перед Софией и спросил, понравилось ли ей занятие. Она сердито уставилась на меня, как будто собиралась снова расплакаться. Несколько секунд мы молча смотрели друг на друга. Она глядела сурово. Потом широко улыбнулась.

– Было здорово, – сказала она и бросилась мне на шею.

Сокращая переходный период, вы помогаете себе и другим приспособливаться к новой реальности.

Глава 40

Мы потеряем деньги. Забудем тебя. И заменим тебя

Стресс расслабления

Каждый год, отправляясь в отпуск, я испытываю два ярких чувства: радостное волнение и беспокойство.

Все, кто меня знает, в курсе, что я обожаю быть с семьей. И это включает занятия вроде смены подгузников или укладывания утомленных детей в кровать в четыре утра. Неважно, приятно это или нет. Я дорожу нашим временем.

И все же отпуск меня беспокоит, потому что я совершенно точно буду ощущать раздрай. Когда я не работаю, мне кажется, я должен это делать, а когда работаю, чувствую, что не стоит.

Кто-то скажет, что я трудоголик. Но дело не только в этом и не только во мне. Мы живем в мире, где мы должны быть доступны в любое время и практически по любому поводу. Что еще хуже, мы сами ожидаем этого от себя.

Мы на поводке у технологий, и поэтому нам все сложнее хотя бы на минуту не прерывать дел. Забудьте об отпуске. Что мы делаем, когда возникает пауза в *беседе*? Быстро проверяем электронную почту. Идем из одного офиса в другой? Проверяем голосовую почту. Идем в туалет? Неудобно об этом говорить, но в мужском туалете редко увидишь человека, который не держал бы в одной руке смартфон (насчет другой не знаю – я туда не смотрю).

Можно сказать, что у нас нет выбора. Безостановочная работа ощущается как завал, но придает нам уверенности. Мы чувствуем себя занятыми. Ценными. Незаменимыми. К сожалению, у незаменимости есть недостаток.

И отъезд в отпуск это хорошо показывает. Вы не можете уехать. Или не хотите. Потому что, если вы по-настоящему устранились и в вас не будут нуждаться неделю или две, ваша уверенность в себе пошатнется.

Два года назад, после десяти лет управления компанией, я взял отпуск на месяц и уехал с семьей во Францию. Перед отъездом я поговорил со всеми клиентами и сообщил им, что буду в отъезде. Один из них, Росс, руководитель маленькой компании и добрый друг, улыбнулся мне с хитрым блеском в глазах.

– Все будет в порядке, – сказал он. – Но имей в виду, что случатся три события: мы потеряем деньги, забудем тебя и заменим тебя.

И рассмеялся.

Я тоже рассмеялся в ответ и быстро добавил:

– Конечно, я буду на связи, если понадобится.

В этом-то и загвоздка. На связи, если понадобится. А поскольку всем нам нравится быть нужными...

Есть два разумных способа справиться с проблемой и не испортить себе отпуск, постоянно оставаясь на связи:

1. Полностью отключитесь. Я поступал так несколько раз – например, когда на неделю ушел в поход на каяках по Большому каньону. И хотя для меня это почти невозможно, за исключением экстремальных ситуаций, отпуск вышел чудесный.

Вернувшись в цивилизацию и к телефону, я обнаружил больше пятидесяти сообщений. И вот что самое интересное: в первой половине мне сообщали о проблемах, которые надо было решить, а во второй те же люди говорили, что не стоит беспокоиться – они справились самостоятельно.

Оказывается, мое отключение позволило команде расти, развиваться и учиться самостоятельному анализу. Но все же для некоторых из нас полное отключение невозможно. И тут возникает второй вариант...

2. Запланируйте выходы на связь. Решите, когда и в течение какого времени вы будете доступны по вечерам. Это могут быть несколько минут в конце дня (или реже, если вам этого достаточно), чтобы ответить на электронные письма и сделать звонки.

Конечно, прежде чем планировать, надо признать, что вы собираетесь работать во время отпуска. Но, выделяя периоды работы, вы отводите остальное время для отдыха. И это вполне может спасти ваш отпуск.

Такая стратегия хороша, даже если вы не в отпуске, хотя тогда выходить на связь придется чаще. Каждый день выделяя конкретное время на обработку писем и звонков, мы не даем технологиям завладеть собой. И можем дольше сосредоточиваться на одной задаче, не прерываясь.

Выделяя время, мы формируем четкие ожидания у себя, у людей, которые отдыхают с нами, и у тех, кто выходит с вами на связь. И всем становится легче.

К счастью, когда я вернулся из отпуска через месяц, компания Росса не потеряла денег. Они не забыли и не заменили меня. Однако в следующий раз я обязательно возьму с собой ноутбук. Я по-прежнему хочу быть на связи, если кому-то понадобится. Но всего на полчаса в день.

Если вы едете в отпуск или просто хотите, чтобы вас какое-то время не беспокоили, отведите конкретное время на дела, которые в ином случае займут все время.

Где мы

Нужно знать, когда говорить «да», а когда «нет», когда обсуждать проблемы и как устанавливать границы. Это помогает справляться с отвлекающими факторами, которые создают для вас другие.

Однако бывает ситуация, с которой справиться труднее и в которой некого винить: когда отвлекаемся мы сами.

Как управлять собой

Даже если мы работаем в одиночестве за закрытыми дверями и никто нас не отвлекает, мы умудряемся найти творческий способ отвлечься. Порой это входящее сообщение. Или огромное желание достичь совершенства, которое сводит на нет усердную работу, если возникают проблемы. Мы упорно работаем, но результатов не видно, а что изменить – непонятно. И от этого мы испытываем почти непреодолимое желание все бросить.

Это распространенные отвлекающие факторы, с которыми мы сталкиваемся, если пытаемся сделать что-то важное и требующее внимания. К счастью, существуют интеллектуальные инструменты, которые помогают не отступать и доводить дело до конца, когда хочется сдаться.

В следующих главах я покажу, что отвлекаться иногда полезно, а многозадачность неэффективна почти всегда. Потом расскажу, что лучше

быть продуктивным и наполовину правым, чем безупречным и неготовым. И объясню, почему гибкость может в итоге оказаться самым важным навыком.

Но важно понимать, что не все отвлекающие факторы вредны. Чтобы не создать себе проблем, иногда лучше отвлекаться сознательно и продуктивно.

Глава 41

Разве Обама носит бусы?

Отвлекаемся продуктивно

Крик начался за несколько минут до завтрака. Насколько я понял, наш двухлетний сын Дэниел забрал у семилетней Изабель фломастеры, когда она рисовала. И если вы считаете, что это пустяки, то у вас нет детей.

Я опробовал традиционный воспитательный монолог: сказал, что вижу, как она расстроена, но ведь брату всего два года и он еще ничего не понимает; что картинка и так уже очень красивая; что все равно надо заканчивать рисование, потому что пора завтракать; что есть много других фломастеров. В конце концов, хватит плакать.

Не помогло. А потом я вспомнил про одно психологическое исследование.

– Изабель, – сказал я, – у тебя новая майка?

– Да, – ответила она, всхлипывая.

– А кто на ней нарисован?

Она посмотрела на майку.

– Обама.

И перестала плакать.

– Не может быть. Это женщина! Разве Обама носит бусы? – спросил я.

Она рассмеялась.

Исследование, о котором я вспомнил, – известный эксперимент с четырехлетними детьми и сладостями, который провел в 1960-х годах Уолтер Мишел, преподаватель психологии Стэнфордского университета. Он клал зефир на стол перед ребенком и говорил, что ему надо отлучиться на несколько минут. Мишел разрешал съесть конфету, но обещал, что если ребенок дождется его возвращения, то получит две. Потом он уходил, и скрытая камера снимала происходящее.

Доктора Мишела интересовало, почему одни дети ждали вознаграждения, а другие поддавались соблазну. Большинство держалось не дольше трех минут. Другие могли ждать двадцать, пока экспериментатор не возвращался. И как выяснилось позже, их наградой стала не только дополнительная конфета. Они впоследствии лучше взаимодействовали с другими, были надежнее и даже получали на 210 баллов больше на выпускных экзаменах.

Как же им удавалось продержаться? Это были более волевые или дисциплинированные дети? Может, они меньше любили сладости? Или боялись старших? Ничего подобного. Они использовали особый прием. Тот же, что и я с Изабель.

Они отвлекались.

Вместо того чтобы стараться не есть зефир, они закрывали глаза, сидели под столом или пели песни. Они не сопротивлялись соблазну, а избегали его.

Пытаясь управлять своим поведением, мы сталкиваемся с двумя сложными задачами: совершить действие (заняться физкультурой, позвонить потенциальному клиенту, поработать час над презентацией, написать коммерческое предложение) и воздержаться от него (не есть печенье, поменьше говорить на собрании, не реагировать криком на крик, не решать проблему сотрудника за него).

Если мы хорошо справляемся с задачей совершить действие, значит, умеем находить себе дело, сохранять концентрацию и сопротивляться соблазну отвлекаться. Это, как показывают эксперименты, и не позволяет справиться с задачей воздержаться от действия. Если

сосредоточиться на сопротивлении, будет только труднее. Применяя силу воли, мы только повысим вероятность съесть печенье. Или слишком много говорить во время встречи. Или отреагировать криком на крик.

Проведите эксперимент: в течение следующих десяти секунд не думайте о большом белом слоне. Вперед. Попробуйте. Просто не думайте о белом слоне.

Не получается, правда? Но есть отличный прием: отвлекаться и сосредоточиться на другом.

Правило простое: если хотите что-нибудь сделать, сосредоточьтесь. Если не хотите чего-то делать, сосредоточьтесь на другом.

Считается, что отвлекаться – плохо. Это мешает добиваться целей. Нас *отвлекают*. Сосредоточенность считается хорошим качеством – она нужна, чтобы достигать целей.

Но сегодня способность отвлекаться важнее, чем когда-либо. Мы живем в эпоху страха – терроризм, глобальное потепление, похищение детей, неустойчивая экономика. Все это в лучшем случае снижает нашу продуктивность, а в худшем подрывает здоровье и отношения и не дает быть счастливыми. К сожалению, чем больше мы боимся, тем больше читаем об источнике нашего страха, чтобы защитить себя. Боитесь потерять работу или сбережения? Вероятно, вы пристально следите за рынком и читаете множество экономических статей. Согласно недавнему исследованию Национального фонда сна, треть американцев страдает бессонницей из-за личных финансовых проблем и плохого состояния экономики США. Что делать? Отвлекаться. Прочтите хорошую книгу. Посмотрите кино. Поиграйте с четырехлетним ребенком. Приготовьте ужин и съешьте его с хорошими друзьями. Сходите на прогулку. Погрузитесь в работу.

Отвлекаться – по сути все равно что сосредоточиваться. Чтобы отвлекаться от X, надо сосредоточиться на Y.

СЕО компании средних размеров пожаловался мне на Филлипа, одного из прямых подчиненных и менеджера высшего звена, который слишком рьяно контролировал команду.

– Может, вы знаете, чем он интересуется? – спросил я.

– Защитой окружающей среды.

Я спросил, важен ли этот вопрос для компании, и получил утвердительный ответ.

– Отлично, – сказал я. – Создайте комитет, который будет заниматься проблемами и возможностями защиты окружающей среды в вашей компании, и попросите, чтобы Филлип его возглавил.

Мой собеседник смутился:

– А это не отвлечет его от повседневных обязанностей?

Я улыбнулся:

– Надеюсь, что да.

Иногда полезно отвлекаться сознательно.

Глава 42

Стоит ли курить траву за работой? *Прекращаем переключаться*

Я участвовал в телеконференции. Это была встреча исполнительного комитета некоммерческой организации, в совет директоров которой я вхожу. И я решил послать клиенту электронное письмо.

Знаю, знаю – уж я-то должен был представлять себе последствия.

В главе 32 я писал, как опасно делать больше одного дела одновременно – говорить по телефону за рулем, – и предлагал способ избавиться от таких соблазнов. Но в тот момент я был не в машине. Я находился в безопасности. За своим столом.

Что могло пойти не так?

Я отослал письмо. Потом пришлось отправить еще одно – с вложением, о котором я забыл. И, наконец, третье, чтобы объяснить, почему вложил не тот файл. Когда я в конце концов вернулся к разговору, оказалось, что я прослушал адресованный мне вопрос председателя. Клянусь, я ничего не курил.

Но мог бы и покурить – с тем же результатом. Исследования показали, что у людей, которые отвлекаются на входящую почту и звонки, IQ снижается на десять баллов. Такой же результат дает бессонная ночь. И это в два раза сильнее эффекта от курения марихуаны.

Занимаясь несколькими делами одновременно, мы вроде бы успеваем больше. Но это самообман. На самом деле наша продуктивность падает на 40%, потому что мы не многозадачны – просто неспособны к этому.

Мы переключаемся. Быстро переходим от одного к другому, прерывая сами себя и теряя время в процессе.

Возможно, вы думаете, что у вас все иначе. Вы работаете так постоянно и достигли высот. Практика помогает достичь совершенства и так далее.

Вы ошибаетесь. Исследования подтверждают, что люди, которые часто практикуют многозадачность, хуже справляются с ней, чем те, кто занимается этим реже и меньше. Иными словами, в отличие от почти всего остального в жизни, чем чаще вы выполняете много задач одновременно, тем хуже у вас получается. Это редкий случай, когда практика работает против вас.

Я решил поставить недельный эксперимент. Отказаться от многозадачности и посмотреть, что получится, какие приемы мне помогут и смогу ли я выдержать.

По большей части у меня получилось. Разговаривая по телефону, я больше ничего не делал. Во время встречи был сосредоточен на происходящем. Любые перерывы – электронное письмо, стук в дверь, звонок – откладывал до завершения текущего дела.

Подводя итоги эксперимента в конце недели, я сделал шесть выводов.

Во-первых, это было просто замечательно. И особенно явно ощущалось во время общения с детьми. Я отключил телефон и обнаружил, что целиком и полностью сосредоточен на них. До этого мне не приходило в голову, как сильно отключаешься, делая короткую паузу на проверку электронной почты. Не смейтесь, но я в первый раз в жизни заметил красоту листьев, летящих по ветру.

Во-вторых, я серьезно продвинулся в сложных проектах. В тех, для которых нужно много думать и проявлять упорство и от которых я часто отвлекаюсь. Вроде писательства и разработки стратегий. Я не разрешал себе отвлекаться и не бросал их, когда становилось трудно, и в итоге сделал многое.

В-третьих, в моей жизни стало гораздо меньше стресса. Исследования показывают, что многозадачность не только неэффективна, но и вызывает психологические сложности. Я убедился в этом на собственном опыте. Делать одно дело проще. Не нужно удерживать несколько мячиков в воздухе. И меня успокаивала возможность завершить одно дело, прежде чем начинать другое.

В-четвертых, я перестал соглашаться на то, что не казалось мне достойной тратой времени. Часовая встреча стала бесконечной, а бесцельные разговоры «вокруг да около» – невыносимыми. Иными словами, я стал сосредоточиваться на задачах с прицельной точностью. И потеря времени стала неприемлемой.

В-пятых, я стал очень терпеливым в отношении того, что считаю полезным и приятным. Слушая Элинор, я никуда не торопился. Начав мозговой штурм ради трудной задачи, я отдавался ему целиком. Другие занятия не отвлекали меня, и я мог целиком погрузиться в свое единственное дело.

В-шестых – и, возможно, это самое важное, – никаких недостатков не обнаружилось. Отказ от многозадачности не вызвал никаких потерь. Ни один проект не остался незавершенным. Я никого не разочаровал, не подняв трубку или не ответив на письмо сразу после получения.

Поэтому удивительно, что от многозадачности так трудно отказаться. Мы ничего не теряем. Почему же продолжаем делать несколько дел одновременно?

Думаю, дело в том, что наш ум обрабатывает информацию быстрее, чем появляется новая. Вы способны услышать гораздо больше слов в минуту, чем может сказать другой человек. И столько нужно сделать, зачем терять время? И почему бы не использовать «лишние» возможности мозга, чтобы забронировать поездку во Флоренцию, одновременно слушая собеседника по телефону?

При этом мы отказываемся понимать, что *уже* используем эти ресурсы. Ведь надо учитывать нюансы, обдумывать услышанное, задействовать творческий подход и не терять связи с происходящим. Мы отказываемся понимать, что это *не* лишние ресурсы. На самом деле все они используются в этот конкретный момент. Тратя силы на несколько дел одновременно, мы получаем негативные последствия.

Как же сопротивляться соблазну многозадачности?

Во-первых, очевидная рекомендация: лучший способ избежать помех – устранить их. Я часто начинаю писать в шесть утра, когда ничто не может меня отвлечь. Я отключаю компьютер от интернета и выключаю телефон. Если я в машине, то оставляю телефон в багажнике. Крайности? Возможно. Но большинству из нас лучше перестраховаться.

Во-вторых, менее очевидная: используйте собственную нетерпеливость в своих интересах. Устанавливайте нереалистичные дедлайны. Сокращайте встречи наполовину. Попробуйте выполнить задание за треть времени, которое на него потребуется.

Дедлайн – отличный способ двигаться быстрее. Тогда ничего не остается, кроме как сосредоточиться на делах. Вы видели спортсменов, набирающих сообщения во время бега? Предположим, у вас всего полчаса на презентацию, а вы хотели выделить на нее час. Вы возьмете трубку, если кто-то вам позвонит?

Многозадачность связана со стрессом, а однозадачность с целью уложиться в срок может его сократить. Иными словами, давая себе меньше времени на разные задания, вы можете стать продуктивнее *и* спокойнее.

Наконец, полезно помнить, что мы не совершенны. Иногда нормально сделать пару дел одновременно. Когда я заканчивал эту главу, мой двухлетний сын Дэниел вошел в кабинет, забрался ко мне на колени, улыбнулся и сказал: «Можно мне посмотреть про монстров?»

Ну и вот. Я набираю это предложение на левой стороне экрана, а Дэниел сидит у меня на коленях и смотрит «Корпорацию монстров»²² на правой. Иногда многозадачность неизбежна.

Мы никогда не делаем несколько дел одновременно. Вместо этого мы постоянно переключаемся. Это неэффективно, а иногда даже опасно. Сопровитвайтесь такому соблазну.

²² «Корпорация монстров» (Monsters, Inc.) – полнометражный мультипликационный фильм студий Disney и Pixar, вышедший на экраны в 2001 году и в 2002 году получивший «Оскар» в номинации «Лучшая музыка». *Прим. ред.*

Глава 43

Наши навыки не так важны

Боремся с перфекционизмом

По информации из Всемирной базы данных о счастье (да, такая существует), Исландия – самое счастливое место на земле. Да-да, Исландия. Знаю, что там темно и холодно шесть месяцев в году. И тем не менее.

Их секрет счастья? Эрик Вайнер, автор «Географии блаженства»²³, отправился туда, чтобы выяснить причину. Взяв интервью у группы исландцев, Вайнер понял, что в их культуре неудача не связана с позором. Исландцы не боятся терпеть поражение или быть несовершенными – они хотят заниматься любимым делом. Именно поэтому в Исландии больший процент творческих людей, чем в любой другой стране. «На острове нет тех, кто будет критиковать их навыки, – и они начинают петь, рисовать картины и сочинять», – пишет Вайнер.

Это обеспечивает невероятную продуктивность. Исландцы не сидят, раздумывая о своих желаниях. Они делают. По мнению психолога Михая Чиксентмихайи, автора книги «Поток. Психология оптимального переживания»²⁴, наши ощущения определяются не имеющимися навыками, а нашими представлением о них.

Если вы *считаете*, что у вас получается, вы будете действовать – результат не так важен. Справедливо и противоположное: если вы считаете, что у вас не получается, вы не станете этого делать.

Скептики скажут: «*Подождите-ка, разве Исландия не обанкротилась?*» Да, это так. Бывают времена и дела, когда провал недопустим. Финансовая система страны – отличный пример. И кардиохирургия тоже. Но для большинства наших проектов неудача – хороший знак, говорящий о том, что мы приступили к делу.

Мой друг Рафаэль какое-то время хотел начать свой бизнес – обучать игре на гитаре. Но пока не начал. Почему? Если свести воедино разнообразные объяснения и оправдания, все сводится к одной простой проблеме.

Он перфекционист. А значит, ему всегда будет казаться, что он недостаточно хорошо играет на гитаре, чтобы преподавать. И недостаточно знает о бизнесе, чтобы запустить свой.

Перфекционистам трудно начинать и еще труднее заканчивать. В начале не готовы они сами. В конце не готов и продукт. Или они не начинают писать сценарий, или он десять лет лежит в ящике стола, потому что они не желают никому его показывать.

Но признание получает не совершенство, а продуктивность.

Примите решение. Доведите дело до конца. Пусть результат послужит вам уроком. Повторите снова и снова. Это научный метод проб и ошибок. Только преодолев неудачи, мы сможем увидеть проблески совершенства.

Как же избежать перфекционизма? У меня есть три идеи на этот счет:

1. Не пытайтесь сделать все сразу. Просто начните. Не пишите книгу – пишите страницу. Не создавайте всю презентацию – сделайте один слайд. Не ждите, что станете прекрасным руководителем за полгода, – для начала четко обозначьте свои ожидания. Выберите маленькую цель, которой можно достичь, и доведите дело до конца. Потом принимайтесь за следующую.

²³ Weiner E. The Geography of Bliss: One Grump's Search for the Happiest Places in the World. Twelve; Reprint edition, 2009.

²⁴ Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, 2013. Прим. ред.

Эти небольшие шаги дадут возможность чаще добиваться успеха, что повысит вашу уверенность в себе. Если каждой цели можно достичь за день или даже быстрее, у вас появится масса возможностей добиться успеха.

2. Делайте то, что считаете нужным вы, а не все остальные. Элино́р – замечательная мама наших троих детей. Ей крайне важно, чтобы они хорошо спали. В первое время она читала массу книг по уходу за детьми – и находила разные рекомендации. Эксперты противоречили друг другу.

И вот единственный результат, который дали эти книги: Элино́р решила, что не справляется. Только выбросив их все, она смогла стать отличной матерью. И дело не в том, что она наконец нашла решение. Она перестала искать *единственно верный* ответ – и только тогда нашла *собственный*, который и позволил адаптироваться. Она теперь спокойнее, последовательнее, увереннее. И, конечно, дети стали лучше спать.

Обязательно читайте и слушайте других людей, учитесь у них. А потом отбросьте все советы и нацельтесь на приемлемый результат. Я считаю его новым золотым стандартом.

Будьте нормальным родителем. Нормальным сотрудником. Нормальным писателем. Это позволит двигаться дальше. Потому что в конечном итоге ключ к совершенству – делать не правильно, а часто. Тогда в конце концов вы достигнете желаемого результата.

3. Мудро выбирайте друзей, коллег и начальников. Критические отзывы помогают, только если сопровождаются поддержкой и заботой. Но если они продиктованы завистью, неуверенностью в себе или высокомерием, а критик совсем вас не знает? Игнорируйте их. Мой друг Кендалл Райт однажды сказал, что задача руководителя – устранить препятствия, которые мешают людям работать в полную силу. Это определение не хуже других, которые я слышал.

Однако иногда проблема в *нас*. Как руководители мы имеем право судить других людей и их работу. И когда мы слишком суровы с человеком, или слишком часто поправляем его, или обращаем больше внимания на его ошибки, чем на успехи, то подрываем его уверенность в себе. А без нее никто не достигнет многого.

Прежде чем указать на одну ошибку, найдите повод семь раз сказать, что человек все сделал правильно. Выдерживайте это соотношение «семь к одному», и ваши сотрудники будут двигаться в верном направлении.

Неплохо для начала. Не беспокойтесь, пока никто не требует от вас совершенства. Работайте нормально.

Вознаграждается не совершенство, а продуктивность.

Глава 44

Почему вам это не подходит? *Делаем наполовину*

Сейчас мы мало чего добиваемся в одиночку. В большинстве случаев есть партнеры, коллеги, сотрудники, друзья, клиенты, соратники (список можно продолжать), с которыми мы работаем. И чаще всего наша способность завершить дело по крайней мере частично зависит от их готовности.

Чтобы привлечь их, мы готовим пространные презентации, стараясь быть убедительными, – и теряем аудиторию. Или устраиваем длинные встречи, чтобы добиться общего согласия, – но коллеги от скуки утыкаются в телефоны. Или пишем электронные письма и, пытаясь достичь полной ясности, ставим в копию множество адресатов – но люди просто стирают наше послание.

Это не действует. Более того, работает против нас.

Иногда мне хочется совершенства. Идеальности. Например, когда я открываю коробку с новым MacBook Air. Или беру деньги в банкомате.

Однако в большинстве случаев я жду, что все будет неидеально. Думаю, для работы с людьми это хорошо – и не в смысле «если не ждать совершенства, то не разочаруешься». Я не предлагаю *удовлетвориться* несовершенством. Я рекомендую *стремиться* к нему.

Несколько лет назад крупная компания, предоставляющая финансовые услуги, попросила меня помочь во внедрении нового процесса для управления производительностью, рассчитанного на две тысячи человек.

– Почему я? Почему не вы сами? – спросил я у потенциальной клиентки.

Этот вопрос может показаться странным в устах консультанта, но я считаю, что компаниям лучше справляться самим, если есть такая возможность.

– Мы пытались! – с жаром ответила она. – Мы определили стандарты, которых ожидаем от сотрудников. Создали систему для заполнения отчетов о работе персонала. Разослали массу материалов. Мы практически написали отчеты за них. Но они все равно бастуют. Спустя два года обучения правила выполняет только половина. Теперь мы думаем, сможем ли выплачивать премии за заполнение отчетов...

– Подождите, – прервал я ее, – вы собираетесь платить руководителям *дополнительные деньги* за то, чтобы они разговаривали с сотрудниками?

Она была несколько смущена.

– Дайте мне полгода, – сказал я.

Получив материалы, я был впечатлен и даже поражен. В них были прописаны все детали. Я имею в виду не только то, *что* они раздавали сотрудникам (материалы выглядели прекрасно), но и *как* они пытались внедрить систему.

Они соблюли все правила традиционного управления переменами. У них были «спонсоры» (руководители высшего звена, которые рассказывали, почему важно управлять производительностью). Были «агенты перемен» (люди, чья задача – следить, чтобы все активно участвовали в процессе). Были расписание, коммуникационная стратегия и обучающие программы.

И все же только половина менеджеров заполняла отчеты.

Я собрал команду: пятьдесят человек с трех континентов. Я переделал материалы, систему обучения, послал. А потом начал внедрение – по расписанию.

И потерпел безоговорочное поражение. Люди сопротивлялись. Они жаловались. Члены моей команды разошлись во мнениях.

Я старался изо всех сил. В конце концов я разработал процесс сам. Он был *идеальным*. И тут до меня дошло. *Конечно*, я считал процесс безупречным. Ведь я его создал. Я бы с превеликой радостью использовал его сам. Но это надо было делать не мне. И вот что я понял:

1. Мой идеал не будет идеалом для других.
2. У *них* и нет никакого идеала. Более того, *их* тоже нет. Это две тысячи личностей, и каждая хочет своего.
3. И чем более совершенным я *считал* этот процесс, тем меньше мне бы хотелось, чтобы его меняли другие люди.
4. Единственный способ сделать его полезным для *всех* – разрешить *каждому* вносить изменения в соответствии с собственными потребностями.
5. Люди будут использовать его, если *действительно* так или иначе изменят.
6. Единственное средство, чтобы побудить их адаптировать процесс под себя, – сделать его *неидеальным*.

И я тут же остановил внедрение. И изменил все так, чтобы процесс стал правильным наполовину и законченным наполовину. Получилось не так красиво, зато полезно.

Даже тренинги теперь подготавливались наполовину. В середине каждого тренинга, описав процесс, я всегда задавал один и тот же вопрос – и люди были более чем рады на него ответить: «*Почему вам это не подойдет?*»

– В этом бланке слишком много стандартов. У меня нет столько информации о моих сотрудниках, и это займет слишком много времени.

Я реагировал на все ответы одинаково.

– *Разумно. И как бы вы могли изменить это, чтобы вам было удобно?*

– Думаю, можно было бы отчитаться о стандартах, которые применимы к конкретному сотруднику.

– *Отлично.*

– Люди, которые мне не подчиняются, просят оценить их работу, но мне нечего сказать.

– *Разумно. И как бы вы могли изменить это, чтобы вам было удобно?*

– Я мог бы перенаправить эту просьбу соответствующему менеджеру.

– *Отлично.*

– Здесь нет стандарта, которой относится к проблеме моего сотрудника.

– *Разумно. И как бы вы могли изменить это, чтобы вам было удобно?*

– Я бы добавил стандарт, который кажется мне подходящим.

– *Отлично.*

Вот так постепенно мы разобрались со всеми проблемами сотрудников. Постепенно они внесли собственные изменения. И приняли систему, и взяли на себя обязательство ее использовать.

Подходит ли эта идея только для крупномасштабных перемен? Вовсе нет. Она полезна во всех случаях, когда надо, чтобы кто-то занялся делом. Просто сделайте его наполовину.

Нанимаете новую сотрудницу? Подготовьте должностную инструкцию наполовину, а потом спросите ее: «*Почему вам это не подходит?*» Получив ответ, скажите: «*Разумно. И как бы вы могли изменить это, чтобы вам было удобно?*» Она посмотрит на вас немного странно, потому что вы босс и должны говорить ей, что делать. Улыбнитесь, дождитесь ее ответа и вдвоем пересмотрите описание работы прямо на месте. Идеальные условия, чтобы показать: она сама отвечает за свой успех.

Поручаете кому-то работу? Дайте задание и спросите: «*Почему вам это не подходит?*» Получив ответ, скажите: «*Разумно. И как бы вы могли изменить это, чтобы вам было удобно?*»

Вот что самое трудное: когда ваш план изменят, вы можете решить, что его эффективность снизится. Сопровитвайтесь соблазну объяснить, почему ваш способ лучше. Просто улыбнитесь и скажите: «*Отлично*». Энергичность, мотивация и ответственность этого человека только возрастут от использования собственной идеи. Игра стоит свеч.

Этот прием работает не только внутри компании. Он помогает успешно продавать. Сделайте предложение наполовину идеальным, а потом... ну, вы поняли. «*Почему вам это не подходит?*» Затем переделайте предложение вместе с потенциальным клиентом. Он станет соратником и партнером, который в итоге купит собственную идею и будет работать вместе с вами, чтобы добиться успеха.

Забудьте о пространных презентациях и долгих собраниях. Во время экономических спадов, когда крайне важно сделать больше при меньших ресурсах, решая задачу наполовину, вы потратите вдвое меньше времени и получите лучшие результаты.

Чем же обернулся заказ с оценкой производительности? Спустя год пришли цифры: 95% менеджеров заполнили отчеты.

Думаю, документы не были безупречными. Что, конечно, самое важное.

Не удовлетворяйтесь несовершенством. Стремитесь к нему.

Глава 45

Не играйте в баскетбол на футбольном поле

Гибкость

Я вел машину по горной дороге в штате Нью-Йорк, и вдруг началась снежная буря. Видимость ухудшилась, дорога стала скользкой, я почувствовал, как ветер толкает машину. Я испугался.

Мне захотелось припарковаться и переждать бурю, но я не знал, сколько она продлится. Поэтому я продолжил движение, но радикально поменял стиль вождения. Я убавил скорость, включил аварийную сигнализацию, выключил радио и телефон и начал пробираться вперед. Поездка, которая обычно занимает час, в этот раз продлилась целых три. Но я приехал домой живой и здоровый.

И вот что удивительно: изменив стиль вождения в соответствии с условиями, я наслаждался поездкой. Было тихо, я расслабился, и снег оказался удивительно красивым.

Вести машину в метель надо *иначе*. Нужно не терять бдительности и адаптироваться к меняющимся условиям. Добро пожаловать в жизнь. Условия меняются всегда – и почти так же быстро и часто, как погода. И если под дождем вести себя так же, как в солнечную погоду, то попадешь в аварию. Необходимо менять подход.

Менять – не значит делать то же, только *больше*: продавать усерднее, сидеть в офисе дольше, быть агрессивнее. Это не поможет. Если вы играете в баскетбол и вдруг оказались на футбольном поле, нет смысла сильнее отбивать мяч от земли. Надо бросить баскетбольный мяч, завладеть футбольным – и вести его. И следить за собой – не применяете ли вы футбольные навыки и стратегии? Не действуете ли вы как баскетболист на футбольном поле? Или вы переключились с одной игры на другую и стали футболистом?

Изменив подход, вы не только добьетесь успеха в текущий момент, но и расширите набор приемов. И тогда ваш бизнес пойдет в гору, станет более эффективным и устойчивым. А сотрудники будут более умелыми и счастливыми.

Мы часто слышим, как важно быть последовательными. Забудьте об этом. Попробуйте быть *непоследовательными*. Адаптируйте ваши действия к изменениям в окружающей среде. Потому что она меняется всегда. Не существует одной простой формулы, применимой ко всем ситуациям.

Возможно, за исключением вот этой. Для начала задайте себе три вопроса:

1. Что это за ситуация? (Какой результат вы хотите получить? Каковы риски? Ограничения во времени? Потребности?)

2. Кто еще в ней участвует? (Каковы их сильные стороны? Слабости? Ценности? Уязвимые места? Потребности?)

3. Как я могу помочь? (Каковы мои сильные стороны? Слабости? Ценности? Уязвимые места? Потребности?)

Тогда и *только* тогда решайте, что делать или говорить. Реагируйте так, чтобы по максимуму использовать сильные стороны и интересы, учесть слабости, отразить индивидуальные особенности. И обязательно *воспринимайте людей такими, какие они есть, и действуйте по ситуации*.

Давайте представим, что в экономике упадок. Что это значит? Когда огромные компании с прекрасной репутацией терпят неудачи, конкурентными преимуществами становятся доверие, надежность и крепкие отношения.

Кто еще в этом участвует? Подумайте о клиентах (в том числе потенциальных) и сотрудниках. Что им необходимо в этой ситуации? В чем они уязвимы? В какой поддержке нуждаются?

Теперь подумайте, как им помочь. Что можно сделать для них *в этой ситуации*?

Найдя ответы на вопросы, примените ваши выводы к конкретной ситуации, когда она возникнет.

Например, ваш клиент хочет отказаться от части проекта, о которой вы уже договорились. Вы сразу отреагируете инстинктивно. Возможно, вам отчаянно нужны деньги, чтобы оставаться прибыльными. Или вы уверены, что договор нельзя нарушать. Или не доверяете клиенту и думаете, что он хочет вас обмануть.

Но прежде чем действовать инстинктивно, *сделайте паузу*. Глубоко вдохните. И задайте себе вопросы: какого результата вы хотите добиться? Сразу же получить деньги? Наладить долгосрочные отношения? Заработать репутацию в своей отрасли? Чего-то еще?

Зная, что доверие – конкурентное преимущество, возможно, вы отреагируете иначе. Например, дадите клиенту некоторую свободу маневра. Не исключено, что эта реакция не будет привычной и естественной для вас. Но вы продемонстрируете понимание, на основе которого строятся доверие и прочные отношения, – в нынешних экономических условиях это отличное вложение.

А потом вы получите кое-что еще. Скрытое преимущество в экономике, которая находится в упадке. Клиент создал вам трудности, и вы приняли вызов, показали характер и выстроили глубокие отношения. Когда ситуация улучшится, возможно, клиент станет преданным поклонником и даже другом, который расскажет о вас многим другим. Ведь вы дали ему шанс.

И вот что интересно: этого шанса не появилось бы, если бы экономическая ситуация была стабильной. Клиенту нужна была уступка, и вы пошли на нее, взвесили все возможности и использовали их.

Спекулятивные инвесторы могут рассказать, что зарабатывают деньги, когда рынок находится в депрессии. Это дает возможность покупать по низкой цене. Считайте любое препятствие эквивалентом покупки по низкой цене. Плохая экономическая ситуация позволяет сформировать отношения, которые продлятся десятилетиями. Неудача – шанс исправить ошибку и приобрести преданных, верных и надежных сотрудников, клиентов и партнеров.

Перемены не отвлекают и не мешают. И не обязательно замедляют ваши действия. Считайте их возможностью продемонстрировать гибкость и построить на этой основе доверие.

Сделайте паузу. Глубоко вдохните. И задайте себе три вопроса. Кто знает, может, вы разглядите красоту бури.

Сохраняйте бдительность и адаптируйтесь к переменам. Следите за мячом – каким бы он ни был.

Где мы

Владеть собой. Воплощать идеи и выполнять обещания. Понимать, когда отвлекаться полезно, а когда вредно. Осознавать, когда вы чересчур стремитесь к совершенству, или слишком сосредоточены, или слишком продуктивны.

В верных пропорциях все это полезно. В неправильных – мешает. И если вам трудно делать все это, вероятно, ситуация обернется против

вас. Вполне возможно, стоит делать все наполовину, быть несовершенным, проявлять гибкость и продуктивно отвлекаться. Тогда вы не сойдете с пути и продолжите двигаться вперед.

Где мы теперь

В первой части книги вы настроились на успех: четко увидели себя, решили задать себе вопросы и приготовились сделать паузу и сосредоточиться на желаемом результате.

Во второй части вы использовали сильные стороны, слабости, индивидуальные особенности и пристрастия, чтобы добиться успеха и счастья. Осознав, какие ловушки могут ждать вас на пути, вы выделили пять областей (или около того), которые будут для вас главными в этом году.

В третьей части вы создали шаблон для ежедневного списка, который дает возможность двигаться в нужном направлении. Восемнадцатиминутный план, список дел и ежедневник помогают не сходить с дороги, использовать успешные приемы и при необходимости менять курс.

В четвертой части вы узнали, что иногда отвлекаться полезно. В противном случае можно использовать инструменты – слова, действия и мысли, – чтобы снова сосредоточиться. Они помогают приступить к делу, установить границы и контролировать себя, занимаясь главным делом.

И что теперь? Надеюсь, вы уже начали применять многие из перечисленных идей, инструментов и приемов в своей жизни – и ощутили эффект. Неважно, где вы сейчас, – важно, каким должен быть следующий шаг. Одно-единственное изменение.

Глава 46

Десяти правил нет

Единственное изменение

Я похудел на восемь килограммов за полтора месяца. Я не занимался физкультурой активнее или дольше обычного. И не прочел новую книгу о диете с доказательствами эффективности, правилами и рецептами. И не ходил к тренеру.

Все это я уже пробовал в прошлом и иногда добивался успеха, но никогда не получал долгосрочного эффекта. Эти способы были слишком сложными, слишком дорогими или требовали слишком много усилий. На этот раз я принял другое решение. Гораздо более простое.

Для начала скажу пару слов о похудении. Каждая новая книга о диете объясняет, почему она лучше остальных. По утверждению автора, новый план даст вам ключ к потере веса навсегда. Он будет эффективен там, где провалились другие.

И вот мы сокращаем потребление жиров. Или наоборот. Едим больше белка. Или меньше. Увеличиваем потребление углеводов. Или уменьшаем. А вопрос остается прежним: какая диета лучшая?

Теперь у нас есть ответ. В *New England Journal of Medicine* опубликованы результаты исследования, в ходе которого 811 человек с избыточным весом сидели на четырех разных диетах с разным соотношением жиров, белков и углеводов.

Результат? В среднем участники потеряли пять килограммов за шесть месяцев, а через два года их вес увеличился всего на килограмм. *Независимо от диеты.*

Конечно, одни диеты полезнее, чем другие. Но в целом все дали одинаковый эффект. Потому что они основаны на одном и том же принципе: ограничении калорий. Люди худеют, потому что меньше едят.

Если это справедливо, то лучшая диета – самая простая. И я спросил себя: какой единственный продукт можно исключить, чтобы максимально повлиять на калорийность рациона? Такой продукт есть у каждого из нас.

Для меня это был сахар. Иногда я съедал три порции мороженого в день. Я решил, что если отказаться от сахара, то получу максимальный эффект – а остальное наладится само собой.

Я так и поступил. Отказался от печенья, конфет, пирожных и мороженого. Я сознательно внес одно небольшое изменение. И избавил себя от миллионов сложных маленьких решений, которых требует большинство диет: подсчета, взвешивания, выбора. Никаких этапов, рецептов, работы мысли.

У каждого человека есть свой продукт, от которого стоит отказаться. Для кого-то это будут жареные блюда. Для других – мясо. Еще для кого-то – газированные напитки. Главное, чтобы вам было просто.

Значение этого принципа огромно – и не только для диет, но и для любых изменений в поведении (ведь перемена рациона тоже к ним относится).

Обычно люди так сильно хотят измениться, что перегружают себя задачами. Но это неправильно. Нужно потратить время на выбор единственного эффективного задания и сосредоточиться на нем полностью.

Вы только что прочли эту книгу. Несомненно, у вас есть масса идей, как действовать по-новому. Со временем вы примените многие из них. Или уже это сделали. Но если вам трудно начать, выберите что-то одно, что принесет максимальный эффект. Может быть, стоит организовать список дел в соответствии с годовыми приоритетами. Или отказаться

от многозадачности. Или каждый час устраивать паузу, чтобы сделать глубокий вдох и сосредоточиться на главном.

Выберите то, что в нынешней ситуации обеспечит самые большие изменения в вашей жизни. И действуйте.

Потом вы сможете использовать другие аспекты плана. Более того, вероятно, они сами начнут воплощаться в жизнь.

Перестав есть сахар, я приобщился к другим полезным занятиям – например, стал чаще заниматься спортом, есть больше овощей и меньше жира. Я не заставлял себя. Все произошло само собой, как только я начал избегать сахара.

Несколько лет назад компания из списка Fortune 100 попросила меня разработать программу по подготовке лидеров. У них уже была своя, и они работали по ней несколько лет, но теперь захотели новую. Почему? Потому что старая оказалась недостаточно эффективной.

Я попросил разрешения на нее взглянуть. И если честно, хотя я и считаю, что мои идеи о лидерстве превосходят остальные, эти были ничем не хуже. Модели лидерства не отличаются от диет – большинство из них вполне пригодно к использованию. Секрет успеха – не модель, а ее воплощение.

Я буквально взмолился: не начинайте сначала! Вы уже потратили годы, распространяя информацию, внедряя термины и насаждая концепции. Люди знакомы с вашей методологией лидерства. Не избавляйтесь от нее.

Лучше упростите. Сведите к главному. Что больше всего повлияет на ваш стиль лидерства?

Подумав, они пришли к выводу, что большинство проблем можно решить, если руководители будут лучше информировать сотрудников. Я считал это отличной мыслью и предложил сосредоточиться на ней. Остальное можно было оставить в стороне.

У моего друга Брендона не сложился бизнес. Он позвонил мне в расстройстве, рассказал, что хочет взять паузу на несколько месяцев перед следующей попыткой, и мы обсудили, как стоит потратить это время. Оказалось, Брендон страдает дислексией и всегда испытывал трудности с чтением.

Мы условились, что в свободное время он будет заниматься только одним: чтением. Для меня это необычный совет. Обычно я рекомендую забыть о слабостях и сосредоточиться на сильных сторонах. Но в случае Брендона выгоды будут огромными.

Если он справится с чтением, то не только получит новые шансы. Он овладеет тем, что считал для себя невозможным. И у него появится уверенность, которая изменит в жизни все.

Если вы хотите поработать над своей слабостью, выбирайте что-нибудь простое, но эффективное.

Крупная розничная сеть с магазинами по всему миру разработала десять «золотых» правил и хотела, чтобы им следовали все продавцы. Например, приветствовать покупателей, спрашивать у кассы, не нужен ли аксессуар, снимать мерки, чтобы правильно подобрать размер, и благодарить за покупку. В магазинах, где продавцы соблюдали все правила, существенно повысились продажи.

Спустя какое-то время головной офис направил в магазины «мнимых покупателей», чтобы проверить, как ведут себя продавцы. В среднем те соблюдали девять из десяти правил.

Я спросил у руководителя проекта, влияют ли эти 90% правил на объем продаж. Быстрая обработка данных показала, что нет.

Тогда мы решили выяснить, упускают ли продавцы разные правила или только одно. Как мы и подозревали, все они не делали одного: не снимали с покупателей мерки. Получается, остальные правила, которые они соблюдали, не имели значения, потому что не влияли на продажи. И я сказал руководителю проекта: «У вас не десять золотых правил, а только одно: снимать с покупателей мерки, чтобы правильно подобрать размер». Это было единственное изменение в поведении продавцов, которое влияло на продажи. Мы дали задание сосредоточиться только на нем. И продажи повысились.

Выберите что-то одно из того, о чем прочли в этой книге – то, что максимально повлияет на вашу жизнь, – и действуйте. Неважно, что это будет. Остальное придет. И со временем вы обнаружите, что жизнь меняется в нужном направлении.

Секунды складываются в дни, дни – в годы, а годы – в жизнь. Если ваши дни и секунды определяются тем, чего вы хотите достичь за годы, то каждый момент отражает ваш выбор. Так вы поймете, что занимаетесь главным.

Все начинается с одной перемены.

Благодарности

Говорят, книги пишутся в одиночестве. У меня все иначе. В создании этой книги участвовали многие люди, и я благодарен всем.

Мне повезло найти поклонника, о котором любой автор может только мечтать. Это Рик Уолфф, мой издатель и редактор. Спасибо вам и вашей команде в Business Plus за увлеченность этой книгой, концепцию, которая позволила собрать материал, и постоянную поддержку моих идей.

Джайлз Андерсон, вы именно тот агент, о котором я мечтал. Спасибо за то, что нашли Рика, за надежность, цельность и самоотдачу. Вы замечательный соратник.

Кэтрин Белл, моему редактору в Harvard Business Review, спасибо за то, что вы такой прекрасный специалист, верите в меня, даете возможность самовыражения и цените истории о лидерстве и его глубоко личную сторону. Дейзи Уэйдман, спасибо за воодушевление. Если бы не вы, мои тексты до сих пор оставались бы у меня в компьютере.

Меня окружает множество друзей, чьи рекомендации помогают мне оттачивать авторский стиль. Мермер Блэйкли, спасибо за тридцать с лишним лет коучинга. Все только начинается. Ваш уникальный подход вдохновляет меня и помогает создать собственный. Энтони Брегман, Хоуи Джейкобсон и Элино, спасибо, что прочли отрывки из книги и сказали, как можно их улучшить. Ваши советы значат очень много (даже если я им не следую). Эстер де Камбра, спасибо за удивительные озарения и двухнедельную жертву своим временем. Бетси Ингльзби, благодарю за вашу особую любовь к запятым. Стейси Басс, спасибо за творческий подход, и вам с Хоуи – за неистребимый энтузиазм. Вы меня вдохновляете. Пол Бергер, благодарю за мудрые советы и подстраховку. Вы заслуживаете более высокой зарплаты. Джессика Гелсон, спасибо за поддержку в работе над текстом (и в жизни).

Спасибо клиентам, которые часто становятся для меня источником вдохновения. Я высоко ценю вашу готовность стать героями моих историй и оказанное мне доверие. Спасибо читателям моего блога: ваше присутствие, комментарии и письма помогают мне двигаться дальше. Спасибо GNOWP (Greater New Orleans Writing Project – Новорлеанскому писательскому проекту), Бавли Йерушалми, Розенфилдам, Бейкерам и моей семье – Энтони и Малайке, Берти и Рэйчел, Робби, Сьюзан (мы по-прежнему чувствуем твою любовь), Кэтрин и Маргарет Харрисон, Джерри и Маргарет Вольф и всем Вайнтраубам. Ваши ободряющие слова и неравнодушная критика дают мне энергию и помогают двигаться в нужном направлении.

Мама и папа, спасибо, что верили в меня, любили меня, росли вместе со мной и дарили свою поддержку. Всегда.

Изабель, София и Дэниел, вы яркие огни в моей жизни. Спасибо за любовь, смех, радость, печаль и даже гнев. Спасибо за то, что вы всегда остаетесь собой.

Элино, любовь моя, я не смог бы и выдумать себе лучшую супругу. Спасибо, что любишь меня таким, какой я есть, и одновременно помогаешь расти. Я каждый день благодарю Бога за то, что мы путешествуем по жизни вместе. Ты делаешь меня лучше. С тобой мне легче идти на риск.

Об авторе

Питер Брегман консультирует CEO и руководителей самых разных организаций: от компаний из списка Fortune 500 до стартапов и НКО. Он ездит по всему миру с лекциями о том, как эффективнее управлять, работать и жить.

Он часто участвует в радиопередачах, дает комментарии на CNN и пишет для Harvard Business Review, Fast Company, Forbes и Psychology Today.

Питер живет в Нью-Йорке.

2