

Ричард  
Сент-Джон

# Большая восьмерка

Результаты  
самого  
масштабного  
исследования  
успешных  
людей





# **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Будь лучшей версией себя**

**Дэн Вальдшмидт**

**Номер 1. Как стать лучшим  
в том, что ты делаешь**

**Игорь Манн**

**Эссенциализм**

**Грег Маккеон**

**Окружи себя лучшими**

**Клаудио Фернандес-Араос**

Richard St. John

# **The 8 Traits Successful People Have in Common:**

8 To Be Great

Train of Thought Arts

2010



Ричард Сент-Джон

# **Большая восьмерка**

Результаты самого масштабного  
исследования успешных людей

*Перевод с английского Михаила Попова*

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2016



УДК 159.923:174.4  
ББК 88.26-723  
С31

*Издано с разрешения Train of Thought Arts*  
*На русском языке публикуется впервые*  
Книга рекомендована к изданию Евгением Мееровичем

**Сент-Джон, Ричард**

С31 Большая восьмерка. Результаты самого масштабного исследования успешных людей / Ричард Сент-Джон ; пер. с англ. М. Попова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 272 с.

ISBN 978-5-00057-788-2

Что нужно для успеха? Чтобы найти ответ на этот вопрос, Ричард Сент-Джон провел, пожалуй, самое полномасштабное исследование его природы. Он взял интервью у 500 самых успешных людей планеты, включая Билла Гейтса, Ричарда Брэнсона и основателей Google. Он собрал безумное количество информации, формализовал ее и проанализировал. Результатом этой работы, которая, к слову, заняла 10 лет, стало выделение восьми качеств, присущих абсолютно всем успешным людям. Обо всем, что ведет самого обычного человека к грандиозному успеху, и рассказывается в этой книге.

УДК159.923:174.4  
ББК 88.26-723

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-00057-788-2

© Train of Thought Arts, 2010.  
All Rights Reserved  
© Перевод на русский язык, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

# Оглавление

Введение. ....	9
Глава 1. Страсть . . . . .	19
Глава 2. Трудолюбие . . . . .	39
Глава 3. Концентрация . . . . .	63
Глава 4. Умение преодолевать себя. . . . .	85
Глава 5. Креативность . . . . .	123
Глава 6. Способность к самосовершенствованию . . . . .	153
Глава 7. Умение служить людям . . . . .	177
Глава 8. Упорство . . . . .	207
Заключение . . . . .	259
Об авторе . . . . .	263

Что на самом деле ведет к успеху?



# Введение

Все началось однажды в самолете лет десять назад. Я направлялся на знаменитую конференцию TED (Technology, Entertainment, Design — технологии, развлечения, дизайн) в Калифорнию. А в кресле рядом со мной оказалась девочка-подросток. Она очень волновалась — то был ее первый полет. А мне казалось, что он же может оказаться и последним. Ведь она явно была из бедной семьи, ее родители подали на развод, и она направлялась жить к родственникам.

Я что-то печатал на компьютере, а она расспрашивала меня о моей работе. Потом вдруг она спросила: «А вы успешный человек?» Я сказал: «Нет, скорее всего, нет. Успешна Опра или мой герой Терри Фокс — парень, который пробежал тысячи километров на протезе и собрал миллионы долларов на исследования рака. Или Билл Гейтс, у которого свой самолет. Ему же даже не приходится сидеть рядом с ребенком, задающим вопросы». Она рассмеялась. Но когда я ей рассказал о некоторых своих достижениях в бизнесе и спорте (см. мою биографию в конце книги), она заявила: «Так вы же успешный. А вы миллионер?»

Я не знал, что ей сказать. Во времена моего детства спрашивать о заработках считалось невежливым. Но я решил быть честным и ответил: «Да, миллионер. Но не знаю, как это

случилось. Я не гонялся за длинным долларом, для меня это не высшая ценность». Она возразила: «А для меня ценность. Не хочу больше быть бедной. Хочу чего-нибудь добиться, но это вряд ли. Я не такая уж умная. В школе у меня дела не очень».

Я сказал: «И что? Я не шибко умен. Еле-еле окончил школу. Меня никогда не выбирали “Самым популярным” или “Самым перспективным”. Никто не думал, что я буду успешным. Даже я сам. Мне ничего с неба не сваливалось, но я стал успешным и даже миллионером. Если мне это удалось, то удастся и тебе». И тогда она огорошила меня главным вопросом: «А что нужно для успеха?» Я ответил: «Извини, не знаю. Как-то я все-таки его добился». Жаль, что мне не удалось ей ответить, но она заставила меня задуматься...

## **Что же объединяет всех успешных людей?**

Я вышел из самолета в Сан-Франциско, арендовал машину и на долгом пути на конференцию частного некоммерческого фонда TED в Монтрё размышлял над ее вопросом: «Что нужно для успеха?» Я задавал себе вопрос: «Как смог парень вроде меня, который еле окончил старшую школу, добиться успеха, а другие, с гораздо большими возможностями, к этому не пришли?» В детстве и юности я не уставал восхищаться успешными людьми — и соседями, и суперзвездами. У меня не было сильного желания достичь особых высот, но я хотел хорошо делать свою работу и самосовершенствоваться. Поэтому я внимательно прислушивался к тому, что говорили успешные люди, и набирался у них ума.

Я заметил: успешные люди очень разные, но у них есть и общие черты, которые помогают им достичь вершин. Опра часто говорит о необходимости «много трудиться», и другие,

от бизнесмена Дональда Трампа до спортсмена Лэнса Армстронга, указывают на важность этого качества. И я спрашивал себя: есть ли то, что помогает преуспеть — и бизнесменам, и ученым, и хирургам, и космонавтам, и архитекторам, и художникам, и спортсменам, и представителем любой другой профессии? Что общего у гуру домохозяйства Марты Стюарт с суперзвездой баскетбола Майклом Джорданом, что помогло им оказаться на вершине? (Дело не в росте и не в умении печь пироги.)

Я подумал: «Вот бы кто-то проинтервьюировал многих успешных людей, чтобы найти общие черты, которые определили их успех». А потом решил: «А почему бы не я?» Ответ должен был бы прозвучать примерно так: «Потому что это отнимет у тебя 10 лет и заберет всю жизнь, чучело!» Но тогда я подумал: «Ничего, у меня уйдет на это всего-то пара месяцев, и мне это вполне по силам».

Я создал успешную маркетинговую компанию, борясь с «мистификацией» продуктов. Мне нравилось изучать сложные материи, например высокотехнологичные продукты или услуги, понимать, как они работают, потом лишать их налета непонятности и разъяснять все потребителям на пальцах. Поэтому я подумал, что задача лишить успех налета мистики тоже по-своему интересна. Тогда всем проще будет понять его природу и использовать это себе во благо.

## **Как застенчивый парень взял интервью у более чем 500 людей**

Чтобы получить подлинную картину успеха, мне нужно было проинтервьюировать многих успешных людей. Но как? У меня не было связей или знакомств с «большими» людьми. Но когда я приехал в Монтрё и вошел в зал, где проходила

конференция фонда TED, я понял, что ответ на ладони. Там было множество невероятно успешных людей. Я ездил на такие конференции уже несколько лет. Я расширял свой кругозор, слушая тех, кто добился заметного положения в разных сферах. Раньше я был слишком застенчив и зажат, чтобы первому заговорить с ними, но теперь у меня была важная цель. Я хотел из их уст услышать о причинах их успеха.

Я помню, как стоял тогда в зале, пытаюсь выбрать, у кого первого взять интервью. И вдруг меня одолело сомнение. Я подумал: «Почему эти знаменитые люди должны говорить со мной? Я ведь не известный журналист». Я уже готов был отказаться от проекта до того, как он начался, и тут увидел, что ко мне приближается Бен Коэн, прославленный сооснователь крупной компании по производству мороженого Ben and Jerry Ice Cream. Я подумал: «Сейчас или никогда», буквально выпрыгнул перед Беном и сказал: «Слушай, Бен, я тут взялся за проект с интервью. Даже не знаю, о чем спросить тебя. Может, расскажешь, что помогло тебе достичь успеха?» Он ответил: «Нет проблем. Пойдем возьмем кофе и мороженое». И Бен рассказал мне свою историю.

Теперь, когда люди спрашивают меня, как мне удалось взять интервью у более чем 500 людей, включая Билла Гейтса и Марту Стюарт, я говорю: «Все очень просто. Поезжайте на конференцию, где они будут выступать, и караульте у туалетов. Потом изо всех сил упрашивайте их дать интервью». Главная сложность была в том, чтобы преодолеть застенчивость и боязнь людей. В ходе первых 300 интервью я ужасно волновался. Как сказала однажды великая Хелен Келлер: «Ничего, что у вас в животе иногда бурлит от волнения. Главное, чтобы бурлило правильно». (Спасибо всем этим выдающимся людям за то, что они были столь добры ко мне.)

В интервью я опирался на свой десятилетний опыт работы с учеными и исследователями в отделе исследований и разработок компании Nortel Networks. Там я освоил секретную технику интервью: 1) заткнуться и слушать; 2) быть объективным и оставлять в стороне свои мнения и предубеждения; 3) точно цитировать людей. Кстати, я пишу медленно, поэтому все интервью записываю на диктофон, а потом расшифровываю.

Чтобы понять, что же все-таки общего между успешными людьми, я интервьюировал представителей разных профессий. От «а» до «я». В списке под буквой «а» среди прочих были, например, актеры, астронавты, астрофизики, атлеты, архитекторы, авторы и т. д. Я говорил не с одним представителем каждой профессии. Скажем, брал интервью у пяти астронавтов и шести признанных в мире архитекторов. Я также взял за правило брать интервью и у очень известных, и у совсем неизвестных людей. Среди первых бывали президенты корпораций, миллиардеры и знаменитости. А среди вторых — люди, о которых много не говорят, но которые спокойно и уверенно меняют мир к лучшему. Это могут быть победители Паралимпийских игр или конкурса «Лучший родитель года». В контрольную группу я включал и тех, кто вообще не достиг в жизни особых успехов.

Кроме того, я собрал и проанализировал тысячи чужих интервью и историй, опубликованных в прессе, книгах, интернете и социальных сетях, на радио и телевидении. Все их содержание было тщательно законспектировано и заложено в мою базу данных, которая разрослась до миллионов слов (спасибо, Дебора). И тут началась настоящая работа. Я несколько лет занимался анализом интервью слово за словом, строчка за строчкой, сортировал их по разным факторам, обеспечивающим успех. Если вы думаете, что содержать в порядке хотя бы

свою электронную почту — сложная задача, попробуйте рассортировать и разложить по порядку миллионы слов. В конце концов моя база данных была классифицирована по 300 возможным факторам, и к каждому из них прилагались конкретные слова разных людей, объяснявших, как именно каждый фактор помог им добиться успеха. Подсчитав количество высказываний в каждой группе, я увидел, что больше всего комментариев сопровождало следующие восемь факторов. Люди решили, что именно они принесли им успех.

1. Страсть: успешные люди любят то, что делают.
2. Трудлюбие: они очень упорно трудятся.
3. Концентрация: они сосредотачиваются на чем-то одном, а не на всем.
4. Умение преодолевать себя: они заставляют себя действовать.
5. Креативность: они рожают новые идеи.
6. Самосовершенствование: они всегда улучшают себя и свою работу.
7. Умение служить людям: они предлагают качественные услуги.
8. Упорство: они твердо движутся к цели, независимо от затрат времени, неудач и превратностей судьбы.

Эти восемь качеств и составляют основу успеха в любой отрасли человеческой деятельности. А что сказать о 300 других, которые тоже помогают в этом деле? Это, например, позитивный настрой, умение определять свои цели или умение рисковать. Их можно определить как вторичные факторы успеха: кому-то они помогают, но без них можно и обойтись.

То же относится и к специальным навыкам: техническим, коммуникативным, лидерским и т. д. Каждый из них может быть важен в одних профессиях и не быть ключевым в других.

Например, навыки общения ценны. Но многие успешные люди, включая известных бизнесменов и ученых, не имеют развитых навыков работы и взаимодействия. Однако это не остановило их, потому что у них есть восемь базовых качеств.



И именно они создают основу успеха и достижения высокого статуса практически в любой сфере. Так что после 10 лет исследовательской работы я наконец-то знаю, что ответить той девочке, которая задала мне тогда вопрос в самолете. Уф-ф...

## **Качества, определяющие успех, не врожденные. Мы развиваем их в процессе работы**

«Качества», о которых идет речь, скорее следует понимать как «черты характера» успешных людей. Важно, что они не врожденные. Успешные люди развивают их в процессе работы. Они

учатся делать то, что им нравится, упорно трудиться, сосредоточиваться на главном, преодолевать себя, генерировать идеи, самосовершенствоваться, служить людям и быть настойчивыми.

Есть миф о том, что успех — категория наследственная и переходит от родителей к детям. Мои исследования показывают, что это не так. Я брал интервью у детей многих успешных людей. Да, некоторые из них достигли вершин. Но причина не в генах. Они наблюдали, как родители добивались успеха, брали с них пример и сами развивали в себе те самые восемь качеств.

А часто дети успешных родителей звезд с неба не хватают. Порой они идут наперекор родителям. Иногда родители портят их. Например, некоторые начали с нуля и, чтобы пробиться, упорно трудились, сосредоточивались на главном, преодолевали себя, придумывали идеи, служили другим и были настойчивыми. В результате они достигли успеха и подумали: «Нашим детям не нужно проходить через все это». И они создают детям легкую обеспеченную жизнь. Они хотят как лучше, но, сами не осознавая того, лишают детей возможности развить в себе восемь качеств, которые приведут их к успеху.

На заметку родителям: если вы пытаетесь воспитать в своих детях качества, обеспечивающие успех, и у вас ничего не получается, не отчаивайтесь. Продолжайте трудиться. В итоге усилия принесут плоды, и в один прекрасный день вы с удивлением обнаружите, что у ваших детей восемь качеств успеха все-таки появились. Если вам повезет, то вы увидите это еще до старости.

## Секрета успеха не существует

Указанные выше качества подняли многих людей с самых низов до вершин. Но вы можете подумать: «Упорно трудиться, сосредоточиваться на главном, преодолевать себя,

придумывать идеи, служить другим и быть упорным просто. А нет ли все-таки какого-то особого секрета, волшебства, о чем суперуспешные люди знают, а я нет?» Ответ — твердое «Нет!». Весь секрет успеха в том, что никакого секрета НЕТ. Я занимаюсь этой проблемой уже 10 лет и могу утверждать, что эти восемь качеств — основа успеха в любой сфере. Если у человека их нет, он может испробовать все «секреты» мира, но все равно вершин ему не видеть.

## Качества, обеспечивающие успех, существуют вне времени

Восемь общих для успешных людей качеств — не новость. Они были главными причинами успеха на протяжении всей истории человечества. **Микеланджело** сказал, что труд сделал его великим художником. «Если бы люди узнали, как упорно я трудился, чтобы достичь мастерства, они не считали бы мое творчество таким замечательным». **Чарльз Диккенс** говорил, что великим писателем его сделало умение сосредоточиваться на главном. «Я никогда не сделал бы то, что сделал... без твердой решимости думать только о том, что в данный момент важнее всего». **Андре Мальро\*** утверждал, что служение людям сделало его выдающимся государственным деятелем. «Управлять — значит служить. Не больше и не меньше». **Наполеон Бонапарт** говорил, что великим полководцем его сделало упорство. «Победа принадлежит самым упорным». Создается впечатление, что восемь качеств — это восемь законов успеха и они одинаковы во все времена.

---

\* Жорж-Андре Мальро (1901–1976) — французский писатель, культуролог, герой французского Сопротивления, министр культуры в правительстве Шарля де Голля (1958–1969). *Прим. ред.*

Приятно осознавать, что в нашем переменчивом мире что-то остается постоянным.

## Наконец-то я понял, что помогло мне добиться успеха

Изучая природу успеха и опрашивая людей, я оставался объективным и намеренно позиционировал себя вне процесса. Но когда я наконец систематизировал итоги своей работы, то задал себе очень личный вопрос. Способствовали ли эти восемь качеств и моему успеху? Оглядываясь назад, я отвечаю «да» (и эта книга — тому подтверждение). Другие достигли успеха по-своему, я — по-своему, но эти восемь качеств объединяют нас. В итоге я понял, как простой парень вроде меня, который еле окончил старшую школу, может стать миллионером. Я совершил много ошибок, но эти восемь качеств спасли меня. А значит, могут помочь и вам.



### качеств, приносящих успех

1. Страсть
2. Трудолюбие
3. Концентрация
4. Умение преодолевать себя
5. Креативность
6. Способность к самосовершенствованию
7. Умение служить людям
8. Упорство

# Глава 1

## Страсть



## Со страсти все начинается



Первое общее для успешных людей качество — любовь к своему делу. Все качества важны, но СТРАСТЬ я ставлю во главу списка. Любовь к своему делу даст вам возможность легче развить в себе и остальные семь качеств.

Когда я спрашиваю успешных людей, что помогло им достичь вершин, то в первую очередь они упоминают «любовь» и «страсть». Когда **Рассел Кроу** рассказывал мне, что привело его к «Оскару» за лучшую мужскую роль, он использовал оба слова: «Главное — я люблю играть. Люблю страстно. Мне нравится рассказывать истории, поэтому заниматься моим делом мне легко».

**Дейв Лейвери**, уникальный специалист из Национального управления по воздухоплаванию и исследованию космического пространства США (НАСА), который отправляет роботы-марсоходы на Красную планету, сказал мне: «Слово “страсть” неполно описывает мои чувства. Я нашел то, что по-настоящему люблю. То, что заводит меня и страшно возбуждает. Это чувство заставляет меня вскакивать с кровати и нестись на работу по утрам, не дает уснуть по ночам».

Многие люди, выросшие в бедности, рассказывают, что именно страсть помогла им достичь вершин. **Грэм Хоукс\***

---

\* Американский морской инженер Грэм Хоукс — исследователь и исполнительный директор компании Hawkes Ocean Technologies, более 40 лет занимающейся разработкой аппаратов для исследования подводного мира. *Прим. перев.*

говорил мне, что в его детстве «все было не так». Именно страсть «вывела» его из «нищей избушки и полного безденежья» к созданию революционных систем глубокого погружения, основанию пяти высокотехнологических компаний и установлению мирового рекорда по глубине одиночного погружения в океанские глубины. Грэм говорит: «Люди вокруг постоянно повторяют, что я страстно увлечен своим делом. Я считаю это абсолютно нормальным».

Иногда страсть по ошибке принимают за амбиции. Знаменитый инвестор в сфере недвижимости **Дональд Трамп** выглядит очень амбициозным человеком, но он говорит: «Я не амбициозен. Мне просто нравится то, что я делаю, а если вы любите свое дело, вы будете отдаваться ему целиком. И тогда люди говорят: “О-о, да ты парень с амбициями”».

В любой сфере человеческой деятельности все определяет страсть. **Брайан Литтл**, признанный студентами Гарварда самым популярным профессором университета, рассказывает: «Мой личный проект — преподавание со страстью, и я сделаю все, чтобы он принес свои плоды». Я хотел бы учиться в группе у этого человека!

Удивительно, как многого можно добиться, если вы любите свое дело. Страсть к спорту позволила **Эйми Маллинз** установить ряд рекордов по бегу, хотя у нее нет важнейших конечностей для занятий этим видом спорта — ног. Их ампутировали ниже колен, когда она еще была ребенком. Но с помощью протезов и подлинной страсти она установила ряд рекордов на Паралимпийских играх. Ее имя говорит само за себя, потому что по-французски означает «любимая». А любовь стала главной причиной ее успехов на легкоатлетической дорожке и в жизни. Неудивительно, что она часто повторяет: «Если вы что-то страстно любите, то преуспеете в этом».

*Я страстно люблю то, чем занимаюсь. Мне нравится то, что я делаю. Я не знаю, откуда это у меня. Но я рекомендовала бы всем заняться тем же.*

Дженнифер Мазер, известный натуралист

*Единственный путь к подлинному удовлетворению лежит через работу, которую вы считаете выдающейся. А единственный путь к тому, чтобы работа стала выдающейся, лежит через вашу любовь к своему делу.*

Стив Джобс, генеральный директор Apple

## Великие люди из разных сфер любят свое дело



Ключ к успеху — страсть. Если вы мне не верите, то изучите высказывания великих людей, которые в один голос утверждают, что обожают свое дело. Важно, что успешные люди любят свою работу независимо от профессии или должности. Приведенные ниже цитаты говорят сами за себя.

### Бизнес

*Источник вечной молодости — любовь к своему делу. Я делаю свою работу со страстью.*

Самнер Редстоун, президент корпорации Viacom

### Торговля

*Я люблю свое дело. Мне нравится вставать по утрам и идти на работу.*

Элли Дэвис, известный риелтор

### **Финансы**

*Я люблю создавать финансовые схемы, которые лучше всего подходят для данной компании.*

Генри Крейвис, сооснователь KKR, самой крупной в мире частной инвестиционной компании

### **Технологии**

*Я рано нашел любимое дело. Мы с Возняком создали компанию Apple в гараже моего отца, когда мне было 20 лет.*

Стив Джобс, генеральный директор Apple

### **Медицина**

*Я люблю стоматологию. Не могу представить себя занимающимся чем-то еще.*

Айси Новак, стоматолог

### **Психология**

*Страсть — очень сильная штука. Думаю, испытывать к какому-то делу ненормальную страсть полезно для здоровья. Необходимо, чтобы то, что вы любите, притягивало вас.*

Сандра Йинлинг, психолог

### **Дизайн**

*Я думаю, в моде необходима сильная страсть.*

Александр Маккуин, модельер

### **Образование**

*Я всю жизнь занималась любимым делом. Еще в юности я обнаружила, что влюблена в историю.*

Маргарет Макмиллан, профессор истории, получившая много наград за свои книги

### Музыка

*Ничто не имеет такого значения, как страсть... Чем бы вы ни решили заняться, делайте это со страстью.*

Джон Бон Джови, певец и композитор

### Спорт

*Я очень люблю это. Мне нравится бить по мячу.*

Тайгер Вудс, суперзвезда гольфа

### Кулинария

*Мне нравится мое дело. Я помешан на нем.*

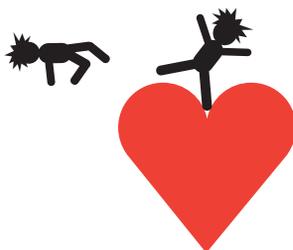
Чарли Троттер, известный шеф-повар

### Литература

*Я люблю писать книги. Не думаю, что кто-то так же наслаждается, читая их, как я, когда их создаю.*

Джоан Роулинг, писатель, создатель «Гарри Поттера»

## Неудачники превращаются в звезд, как только находят свою страсть



В наши дни детей все настойчивее заставляют достигать успехов, и не только в учебе. Я смотрю на результаты своих

исследований и задаюсь вопросом: «Почему мы хотим, чтобы наши дети были с самого юного возраста успешными? Ведь многие добившиеся успеха начинали как неудачники. Например, кто сказал следующее: “...сидя в комнате в философско-депрессивном состоянии, пытаюсь понять, что мне делать со своей жизнью”?»

Это заявил не кто иной, как **Билл Гейтс**. Как рассказывала писатель **Джанет Лоу**: «В шестом классе Гейтс плохо учился, ссорился с матерью. И вообще жизнь у него была тяжелой. Родители даже решили показать его психологу». Да, я как будто слышу сейчас голоса из прошлого: «Этот мальчик Гейтсов будет неудачником. Он никогда не добьется ничего путного в жизни». Но стоило Биллу обнаружить в себе страсть к программированию, и у него все получилось.

Или вспомним **Майкла Эйснера**. Его сестра в школе была отличницей и прекрасной фигуристкой. В сравнении с ней маленький бедный Майкл выглядел ребенком без будущего. Он говорит, что в детстве выживал и не имел жизненных целей. По иронии судьбы, найдя свою страсть в индустрии развлечений, он стал известным всему миру генеральным директором корпорации Disney.

Или взять **Бена Сондерса**. Он рассказывал мне, что на его столе стоит вставленная в рамку одна из его школьных ведомостей, в которой написано: «Бен не имеет достаточного влечения к тому, чтобы добиться чего-либо стоящего». Примечательно, что когда Бен нашел свою страсть в экстремальных путешествиях, он смог протащить сани с грузом в 150 кг на расстояние 1500 км и в возрасте 26 лет стать самым молодым покорителем Северного полюса. И я бы не сказал, что у него было недостаточно «влечения».

## Неудачники, которые стали звездами, найдя свою страсть

Альберт Эйнштейн, ученый  
Билл Гейтс, основатель кор-  
порации Microsoft  
Фрэнк Гери, архитектор  
Джон Гришэм, писатель

Ларри Кинг, телеведущий  
Айси Шарп, генеральный директор  
сети гостиниц Four Seasons  
Колин Пауэлл, госсекретарь США  
Майкл Эйснер, генеральный ди-  
ректор корпорации Disney

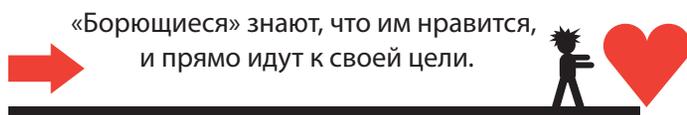
**Линда Килер**, генеральный менеджер Sony Pictures, гово- рит: «Я училась в старшей школе исключительно на тройки и была очень ленивой. И только после окончания колледжа, придя на работу, я нашла свое призвание. Когда у вас есть страсть, это меняет все». Да, найти свою страсть — все равно что добавить турбину в двигатель машины. Мотор тот же, а мощность значительно больше.

Поэтому не расстраивайтесь, если ваши дети в раннем возрасте не проявляют себя. Не паникуйте, если к восьми го- дам они еще не стали Эйнштейнами. Ведь сам **Альберт Эйн- штейн** тоже не был самим собой в восемь лет. Он развивался медленно и стал говорить только в три года. Ему тяжело было учиться в школе, а потом он несколько лет работал на скуч- ной и незаметной должности клерка в патентном бюро. Но он обнаружил в себе страсть к физике, создал теорию относи- тельности и стал одним из самых великих ученых в истории человечества. Я уверен, Эйнштейн сегодня сказал бы, что скорость достижения человеком успеха относительна. Сегод- няшние средние дети могут в будущем стать Эйнштейнами, если найдут свои призвание и страсть.

*Когда вам нравится то, что вы делаете, энергия бьет в вас ключом.*

Кейт Блэк, великий нейрохирург

## Главная проблема — найти свою страсть



«Ищущие» пока не знают, что им нравится,  
и должны еще это найти



Страсть важна для успеха, но главная проблема — найти ее в себе. Конечно, некоторые дети уже в 10 лет знают, что хотят стать врачами или адвокатами. Я называю таких людей «борющимися»: они знают, что им нравится, и бьются за достижение своей цели. Но есть и другая группа успешных людей (может, и более многочисленная), которую я назвал «ищущими». Они зачастую не имеют четкого представления о своей страсти и должны определить ее. Если вы сейчас раздумываете: «Что со мной? Я не знаю, что мне нравится», — то вы не одиноки.

В ходе своих исследований я встретил много «ищущих», которым предстояло открыть в себе страсть и призвание в результате упорных исследований. Это режиссер киноэпопеи «Титаник» **Джеймс Кэмерон**, Пол Маккартни из группы Beatles, гуру домохозяйства **Марта Стюарт**, основательница сети магазинов Body Shop **Анита Роддик**, проповедник **Билли Грэм**. Когда они обнаружили в себе страсть к конкретному делу, то добились большого успеха. **Рассел Кэмпбелл**, президент корпорации по управлению активами ABN AMRO Asset Management Canada, хорошо резюмирует этот процесс: «В вас

вдруг обнаруживается что-то, толкающее вас в четком направлении. Самое трудное — распознать это. Я 30 лет его искал».

У «ищущих» есть свои преимущества. Они не идут по одному predetermined пути, а пробуют много неизведанных дорог и неизвестных возможностей. Колумб искал путь в Восточную Индию, а открыл дорогу в Америку. Пятьсот лет спустя известный предприниматель **Джим Кимси**, не зная, чем себя занять, открыл для себя великий мир информационных сетей и основал одну из первых и самых успешных медиакомпаний — AOL (America Online).

**Роберт Уорд**, старший вице-президент киностудии Universal Studios по дизайну и разработкам, говорил мне: «Многие из нас, добившихся чего-то в жизни, в начале пути даже не представляли себе, куда он нас приведет. Например, я раньше занимался живописью и фотографией. А теперь с помощью бульдозеров реализую проекты по строительству для студии тематических парков аттракционов стоимостью в миллиарды долларов. Иногда я воображаю себе, что рисую с помощью строительной техники. Часто человек не знает, чего хочет. Не бойтесь сказать себе: “Я не знаю, чего я хочу”. Со временем узнаете».

Иногда мы боимся признаться себе в том, что не знаем, чего хотим, поскольку вокруг полно людей, хвастающихся, будто их 12-летний сын уже уверен, что будет адвокатом. Поэтому нам кажется, что «борющимся» быть лучше. Возможно, «борющихся» меньше терзают сомнения: они знают, чего добиваются. Но на самом деле им не лучше и не хуже. Это один из вариантов. Другой — быть «ищущим», путешествуя по неизведанным путям в поисках неизвестных страстей, и в итоге приходиться к правильной цели, может, даже новой и неожиданной. Не обязательно знать, куда вы идете, чтобы достичь желаемого.

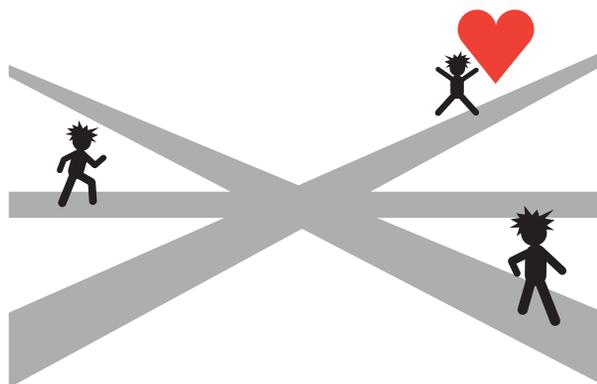
*Я не знаю, куда иду, но я двигаюсь своим путем.*

Карл Сандберг, писатель и поэт

*Я не знал, чего я хочу от жизни. Я был грузчиком, работником системы исправительных учреждений, механиком. Теперь я знаю, что я по-настоящему люблю.*

Дэн Экройд, популярный киноактер

## Чтобы найти свою страсть, не бойтесь изведать много путей



Как все-таки найти свое призвание? К сожалению, страсть к какому-то делу не сваливается с неба, когда мы ничего не делаем. Нужно выйти в мир и исследовать многие пути. **Т. К. Маттингли**, один из первых американских астронавтов и настоящий герой экспедиции «Аполлона-13», как-то говорил мне: «Я перепробовал много занятий. Я бывал во многих местах, где были различные возможности. И я никогда от этих возможностей не отказывался. Чем больше и быстрее вы приобретаете разный опыт, тем лучше. Это всегда пригодится в будущем».

**Роберт Мунш** рассказывал мне, что перепробовал много профессий, прежде чем нашел свою страсть: «Я учился

на священника, но из этого ничего не вышло. Я работал моряком на корабле. Корабль утонул. Я искал себя во многом, но тщетно. Однако я не сдавался. Я продолжал попытки и вдруг нашел что-то стоящее для себя». И это действительно «что-то стоящее». Открыв в себе страсть к написанию книг для детей, Роберт уже имеет в своем активе 40 млн экземпляров своих произведений, проданных в 20 странах мира. **Уэйд Дэвис** работал на лесозаготовках, потом егерем, потом смотрителем национального заповедника и фотографом. А потом в один прекрасный день он постучал в дверь кабинета легендарного биолога **Эванса Шульца**. «Я сказал, что скопил немного денег и хочу поехать в Южную Америку собирать образцы флоры. Тогда я ничего не знал о растениях Южной Америки. Но через две недели был уже в Амазонии».

Тот стук в дверь открыл Уэйду путь к тому, чтобы стать известным этноботаником, антропологом и писателем, а также главным исследователем National Geographic Society. Разве не замечательно?

Поиск призвания и страсти не обязательно должен привести вас в джунгли Амазонки, как Дэвиса. А его однофамилица, **Элли Дэвис**, сказала мне, что для этого ей достаточно оказалось перейти через улицу. «Я была учительницей, но любила читать рекламные объявления о продаже недвижимости и по уик-эндам заглядывать в дома, выставленные на продажу. Мне было страшно попробовать себя в качестве риелтора, но иначе я никогда бы не узнала о своих способностях к этому делу. Вы должны верить себе. Делайте то, что вы хотите». Элли обнаружила в себе страсть, которая помогла ей подняться до вершин в торговле недвижимостью.

Поэтому, если вы еще не нашли свою страсть, продолжайте экспериментировать и искать. Иногда для этого даже

не нужно зрение. **Эрик Вайхенмайер**, первый незрячий человек, покоривший Эверест, говорит: «Ищите свою страсть. Ищите ее в темных аллеях и в недоступных местах. Она принесет вам счастье на всю жизнь».

*Мне пришлось потрудиться, прежде чем я нашел свою страсть. Я начинал инженером, потом был консультантом по менеджменту, затем работал в промышленном дизайне. И только после этого я в конце концов пришел в венчурные финансы.*

Стив Юрветсон, известный венчурный предприниматель

### **А если ваша работа вам не нравится?**

Если ваша работа вам не нравится, попытайтесь найти себе какое-то параллельное занятие. Помните, Альберт Эйнштейн работал клерком в патентном бюро, но его страстью была физика. И три из своих фундаментальных работ он написал в свободное от основного занятия время. Удивительно, чего можно достичь, если заниматься любимым делом.

### **Воля случая**



Часто говорят, что человек должен найти свое призвание. Но разве не должно оно «призвать» вас само? Например, в один прекрасный момент должен зазвонить ваш телефон и глубоким голосом, как у Дарта Вейдера, сказать: «Ты станешь»

великим нейрохирургом». А вы в ответ: «Отлично, спасибо». И становитесь нейрохирургом. Но на самом деле все не так. Страсть не «призывает», а чаще «захватывает» вас. Многие успешные люди находят ее случайно.

**Дон Лепор** говорила мне, что никогда не планировала стать директором по финансам в корпорации Charles Schwab\*. «Я попала в этот бизнес случайно и не понимала, насколько люблю свою работу, пока не занялась ею». Архитектор **Сьюзен Рапгаш** утверждает: «Я попала в архитектуру случайно. Я сидела в кабинете школьного психолога и консультанта по вопросам профориентации. Я была в выпускном классе, самое время определиться с колледжем. Я не знала, что мне делать. Потом посмотрела на оставшиеся в календаре университета и наткнулась на архитектурный. Я подумала: “Звучит интересно. Попробую-ка поучиться там годик”. И вот я в архитектуре уже 20 лет. И понимаю, что люблю ее».

Известный офтальмолог **Джерри Хейз** рассказывает: «Я стал офтальмологом по велению случая. Я всегда хотел быть стоматологом. Поэтому я пошел и поговорил со своим дантистом. А он мне в ответ: “Зачем тебе стоматология? Иди в офтальмологи”. Тогда я даже не знал, что это такое. Но для меня это оказалось даже лучше, потому что пальцы у меня не такие ловкие, какие должны быть у дантиста».

Иногда мы находим свое призвание, теряя какое-то другое занятие. **Роберт Фулл**, известный ученый-биолог, сказал мне, что ушел в биологию, потерпев фиаско в карьере бейсболиста: «Я хотел стать профессиональным бейсболистом. Пробовался в команду Pittsburgh Pirates, но не смог пробиться. А потом

---

\* Charles Schwab Corp. — один из крупнейших американских брокерско-финансовых холдингов с 300 отделениями и филиалами по всему миру. Основан в 1971 г. *Прим. перев.*

во время отпуска на пляже однажды наблюдал за движениями различных животных. И подумал: «А неплохо бы изучать их поведение». Этим я сейчас и занимаюсь».

**Майкл Вурдык** нашел свое призвание, когда направил свою страсть к компьютерам и созданию онлайн-сервисов. Он стал миллионером в 17 лет. Майкл рассказывал мне: «У меня все вышло случайно. Думаю, это нормально. Но и тебе самому тоже нужно создавать для этого определенные предпосылки». Да, мы не можем просто сидеть и ждать, чтобы наше призвание нас призвало. Оно найдет нас, только если мы сами оторвемся от дивана, перепробуем разные занятия, исследуем разные пути, чтобы в один прекрасный день завернуть за угол и упасть в его объятия. Как сказал один из первых дизайнеров по тканям **Джек Ларсон**: «Я просто влюбился в ткачество. Я как будто попал в капкан, из которого потом ни разу не хотел выбраться».

Если вы еще не нашли для себя что-то подобное, продолжайте поиски. Будьте готовы к тому, чтобы отдаться вашему призванию. И не бойтесь ушибиться. Это будут волшебные ощущения!

*Я случайно наткнулся на персональные компьютеры. И нашел в них свою страсть.*

Митч Капор, основатель корпорации Lotus, дизайнер компьютеров Lotus-1, -2, -3

*Я пришел в медицину случайно, когда после провала на вступительных экзаменах в другие вузы пошел в фармацевтический. Но это стало для меня настоящей страстью.*

Аман Гупта, генеральный директор фармацевтической компании Imprimis Life

## Следуйте велению сердца, а не кошелька



### Руководствуйтесь страстью, а не звоном монет

Как вы находите свою страсть? Все вполне очевидно: вы следуете за велением своего сердца. Но есть еще и кошелек, который тоже нас соблазняет. Деньги игнорировать нелегко. Но многие успешные люди, с которыми я говорил, утверждали, что в работе руководствовались страстью, а не холодным расчетом. Они работают ради жизни, а не звона монет. Это относится и к тем, кто по роду своей деятельности имеет дело с деньгами. Известный инвестор с Уолл-стрит **Лиз Байер** говорит: «Не стремитесь обязательно выбрать ту работу, которая обещает принести вам больше всего денег. Успех их количеством не определяется. Выбирайте работу, которая зажигает вас. По утрам меня гонит из кровати всеобъемлющая любовь к моей работе».

**Фримен Томас**, известный дизайнер автомобилей, прославившийся новым Volkswagen Beetle и Audi TT, говорил мне, что всегда руководствуется сердцем, а не кошельком. «Моя первая работа в концерне Porsche не приносила много денег. Я трудился больше из любви к своему делу. Многие мои однокашники по школе дизайна погнались за деньгами, а я последовал за своей страстью. Страсть всегда была моей путеводной звездой, и я всегда оказывался прав. В конце концов пришли и деньги».

Вице-президент корпорации GlaxoSmithKline Biologicals\* **Дебби Майерс** в начале своей карьеры руководствовалась тем же подходом: «Меня не интересовало, сколько денег я получу. В компанию я шла не за этим. Я выбрала эту работу, потому что она мне нравилась. Я ценила опыт и возможности, которые она мне давала. В итоге и зарплата моя стала весьма внушительной».

Фамилия соосновательницы корпорации Donovan and Green\*\* **Нэнси Грин**, может быть, и напоминает о зеленом американском долларе, но она утверждает, что нужно делать то, что ты любишь, а не поклоняться «зеленому идолу». «Забудьте, сколько вы зарабатываете. Пища телесная, конечно, нужна, но кормить нужно прежде всего сердце. Я никогда не заботилась о том, сколько денег я получаю. Для меня было важно прежде всего удовлетворение от выполненной работы. Я считала, что остальное приложится. Так и вышло».

Я не хочу сказать, что все успешные люди равнодушны к деньгам. Это не так, особенно для выходцев из бедных семей. Но и они говорят мне, что главным их мотивом была страсть, а не деньги. Выдающийся дизайнер-график **Дэвид Карсон** рассказывал, что оставил хорошо оплачиваемую работу преподавателя, чтобы полностью посвятить себя дизайну. «Деньги никогда не влекли меня. Много лет я работал за скромное вознаграждение. Иногда я не мог поехать на работу на своем автомобиле, потому что у меня не было денег на бензин. Не к ним или славе я стремился.

---

\* GlaxoSmithKline — британская фармацевтическая компания, одна из крупнейших в мире. Штаб-квартира — в Брентфорде, пригороде Лондона. Ведет историю с 1715 г., как корпорация существует с 2000 г. *Прим. перев.*

\*\* Donovan and Green — крупная американская консультационно-дизайнерская компания, неоднократный лауреат престижных премий и наград в области дизайна. *Прим. перев.*

Я стремился сделать то, что принесло бы мне творческое удовлетворение». Теперь Дэвид и знаменит, и богат.

Историк и писатель **Джеймс Бёрк** говорил мне: «Деньги или слава значат в жизни меньше всего. Мне, например, по-настоящему нравится писать книги и статьи и вообще не выходить из своей комнаты. Вопрос не в признании. Вопрос не в деньгах, потому что я с ними не умею обращаться. Мне просто нравится что-то создавать».

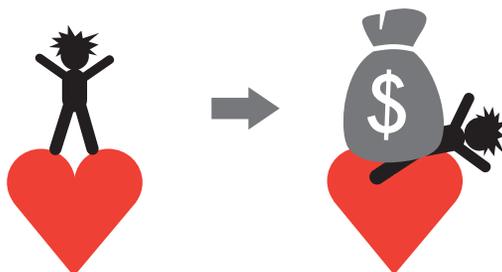
А вот слегка ироничный тест на то, действительно ли вы нашли свое призвание. Стали бы вы заниматься этим бесплатно? Если да, то вы нашли свою страсть. Если нет, то необходимо продолжить поиски. Как говорит **Джек Ларсон**: «У вас всего одна жизнь. Так любите ее».

*Люди, достигающие вершин в своем деле — будь то музыка, или кулинария или бизнес... они занимаются этим потому, что это им нравится, а не ради денег.*

Куинси Джонс, легендарный композитор и продюсер

## Делайте свое дело из любви к нему

Деньги придут позже



Недавно я ознакомился с результатами исследования, где утверждалось, что в представлении молодых людей 18–25 лет цель жизни в том, чтобы стать богатым. Когда я прочел это, то

сказал себе: «Все это неправда». Ведь я интервьюировал многих миллионеров и миллиардеров, и никто из них не начинал карьеру только ради того, чтобы разбогатеть. Они хотели следовать зову сердца и делать то, что им нравилось.

**Билл Гейтс** утверждает, что деньги не были для него и **Пола Аллена** главной мотивацией, когда они создавали Microsoft. «Мы никогда не считали, что сможем заработать на нашем начинании большие деньги. Нам просто нравилось писать программы». И в своей страсти к этому делу они стали одними из богатейших людей планеты. Суперзвезда баскетбола **Майкл Джордан** говорил: «Я играю в эту игру, потому что люблю ее. Просто так случилось, что мне за это еще и платят». Да, причем много. Любимое дело сделало Майкла одним из самых богатых спортсменов всех времен.

Иногда мы думаем, что богатые одержимы погоней за деньгами, хотя на самом деле ими движет страсть к делу, а деньги приходят уже потом. Генетик **Крейг Вентер** рассказывал мне, что стал миллионером случайно. «Я пошел в биологию, думая, что буду бедным всю жизнь. Я ничего не делал, чтобы получить большие деньги. Я следовал за своим призванием, а деньги приходили сами. Не гонитесь за ними».

Я тоже стал миллионером, следуя велению сердца, а не кошелька. Несколько раз я отказался от возможности заработать, отдавая предпочтение делу, которое я любил. Один из таких случаев — работа в отделе исследований корпорации Nortel Networks. Условия там были прекрасные, коллеги замечательные, мы занимались интересными проектами, я получал прилично. Но тогда больше всего на свете я любил фотографию. Поэтому я решил уйти из компании и начать свое небольшое дело в фотолаборатории. Сердце подсказывало мне: «Поступи как тебе нравится». Мой кошелек и друзья

говорили: «Ты сошел с ума. Ты не можешь отказаться от таких денег. Ты умрешь с голоду». Я все же послушался своего сердца, ушел от тех денег и последовал за своим призванием. Да, поначалу средств действительно стало меньше. Но для меня это было не важно, ведь я с радостью и удовольствием занимался любимым делом. А потом пришли и деньги. Однажды я проснулся утром и понял, что стал миллионером. И согласился: если делаешь свое дело с удовольствием, деньги придут. (Но помните, чтобы заработать большие деньги, мы должны оказать другим необходимые им услуги. См. главу 7.)

Так почему же следование велению сердца в конце концов наполняет и кошелек? Потому что, если вы занимаетесь любимым делом, вы будете трудиться упорно, сосредоточиваться на главном, проявлять настойчивость и делать все остальное, что необходимо для успеха и благосостояния. **Мэтт Гроунинг**, создатель культового мультсериала «Симпсоны», который стал очень богатым благодаря своему призванию, сказал мне как-то: «Когда ты занимаешься любимым делом, то привносишь в свою работу страсть и энтузиазм и стремишься к тому, чтобы она была сделана качественно. В результате повышается вероятность того, что ты достигнешь успеха и зарабатываешь много денег».

Я бы сказал: если вы действительно хотите стать богатыми, поставьте деньги в списке приоритетов на второе место, а на первое — страсть. Делайте то же, что и все успешные люди: следуйте велениям сердца, а не кошелька. И в итоге ваш кошелек вас за это отблагодарит.

*Да, я своей прозой наколотил кучу бабок, но никогда не клал на бумагу ни одного слова с мыслью, что за него заплатят... Это делалось ради причуды. Ради чистой радости самой работы.*

Стивен Кинг, создатель множества бестселлеров

# Глава 2

## Трудолюбие



## Успешные люди упорно трудятся



Второе общее качество успешных людей — трудолюбие. Когда я спросил **Марту Стюарт**, что помогло ей достичь феноменального успеха, она ответила: «Я всегда много трудилась. Я все время только работаю, работаю и работаю. Никогда не верьте тому, что кто-то сделает вашу работу за вас».

Действительно, труд — плата за вход на территорию успеха, и все успешные люди, независимо от сферы деятельности, упорно работают. Адвокат **Майкл Франкфурт** сказал мне: «У меня нет великих достижений. Просто я упорно трудился. Даже сегодня я приезжаю на работу первым». Писатель **Питер Ньюмен** говорил: «Я много тружусь. Я всегда трудился на два фронта. С четырех до девяти-десяти утра я писал книги, а затем занимался своей обычной работой».

Когда архитектор **Сьюзен Рапташ** начинала свое дело, пробиться наверх ей помог упорный труд. «На своей первой работе я старалась трудиться больше других. Я хотела всегда приходиться в офис первой, а уходить последней. Упорный труд давал мне дополнительные возможности, а это ключ к успеху для любого человека». Нравится это вам или нет, но мы живем в мире конкуренции, и упорный труд может дать преимущество. **Тед Тёрнер** говорил, что труд помог ему выиграть Кубок Америки в парусных гонках. «В соревнованиях яхт вы не можете победить, если не работаете больше своих соперников, — добавляет Тед. — Ничто не приходит само собой. За первые восемь лет участия в гонках я не выигрывал даже

на первенствах своего клуба. Но я продолжал работать, работать и работать. В этом секрет моего успеха».

Выдающиеся люди думают о своей работе, даже не находясь на ней. **Леонард Саскинд**, один из самых известных в мире физиков-теоретиков, говорил мне: «Я размышляю о физических проблемах 24 часа в сутки. В ванной, туалете, на прогулке». Когда знаменитый финансовый аналитик **Франсуа Паренто** идет по Уолл-стрит, он всегда проигрывает в голове инвестиционные схемы. «Работа — бóльшая часть моей жизни. Я обдумываю варианты инвестиций 24 часа в сутки, семь дней в неделю».

Труд стал ключом к успеху Google, как отмечает сооснователь мирового поискового сервиса **Ларри Пейдж**. «Мы начали работать над этой поисковой системой восемь или девять лет назад, когда еще были в Стэнфордском университете. И всегда трудились над ней очень упорно, по 24 часа в сутки. Одного вдохновения для успеха недостаточно. Он, наверное, на 10 процентов состоит из вдохновения, а на 90 процентов — из работы до седьмого пота».

Пот? Упорный труд тяжел и не всегда благоухает. Но не думайте об этом. Думайте о нем как о сладком аромате успеха.

*Все хорошее происходит от труда и старания.*

Грег Зешук, «Разработчик видеоигр года»

*Нужно быть преданным труду. Я тружусь как дьявол.*

Шерри Купер, экономист и аналитик мировых  
финансовых рынков

*Трудиться нужно так, как будто слова «завтра» для вас не существует. Если вы хотите добиться успеха, ключ — в упорном труде.*

Нез Халлетт III, генеральный директор  
телекоммуникационной компании Smart Wireless

## Успешные люди — не «трудоголики», а «трудолюбые»



Однажды во время работы над своим исследованием я бегал и слушал радио. Шла передача о том, какое зло приносит человеку тяжелый труд. Много работающие люди изображались в ней «трудоголиками», рабски выполняющими свои задачи с озабоченными лицами. Они настолько зависят от своей работы, что она разрушает их здоровье и личную жизнь. Тут я остановился и воскликнул: «Стоп! Это же не так!» Я говорил с сотнями успешных людей. Да, они трудятся в поте лица. Но они улыбаются, потому что работа бодрит их и приносит им радость.

Председатель совета директоров крупной телекоммуникационной корпорации Bell Mobility **Боб Ферчат** сказал мне: «Я никогда не был трудоголиком, но всегда работал семь дней в неделю, потому что мне было интересно мое дело. Для меня это была не работа, а удовольствие». Я же подумал тогда: «Нужно придумать новое слово для того, чтобы описывать радость, которую приносит успешным людям их труд». Вдруг меня осенило. Успешные люди — не «трудоголики», а «трудолюбые»!

Сооснователь известного рекламного агентства Chiat/Day **Джей Чиат** как раз относится к числу «трудолюбых». Он говорит: «Я получаю от своей работы огромное удовольствие. Если работа вас не радует, значит, вы сделали неправильный

выбор». Генеральный директор огромной электротехнической корпорации General Electric **Джек Уэлч** тоже «трудолюб». «Бизнес — это и идеи, и удовольствие, и радость, и праздник. Это все перечисленное, вместе взятое». **Дейв Лейвери**, руководитель проекта по созданию роботов, которых НАСА направляет на Марс, также относится к числу «трудолюбов». Он мне говорил: «У нас много бессонных ночей. Кожа на наших пальцах в ходе экспериментов срабатывается буквально до костей. Но для нас наше дело — не работа. Это удовольствие, то, чем мы хотим заниматься все время. Мы не хотим вечером складывать наши инструменты и расходиться по домам». **Шелдон Уайзмен** владеет мультипликационной студией, и он сказал мне, что именно работа там дает ему жизненные силы. «Я упорно тружусь, но всегда нахожу в своем деле массу удовольствия. Я каждый день прихожу в свою мастерскую, веду себя там как ребенок и вдобавок получаю за это деньги».

У «трудолюбов» работа и удовольствие от нее неразделимы. **Джимми Паттисон**, миллиардер и председатель совета директоров канадской многопрофильной корпорации Jimmy Pattison Group, говорит: «Работа для меня — отдых. Я с большим удовольствием съезжу на пару-тройку наших фабрик и встречу там с руководством и персоналом, чем проваляюсь на пляже на Гавайях».

А **Ева Энслер**, знаменитый драматург, автор нашумевшей и получившей множество премий пьесы «Монологи вагины», описывает свою работу так: «Я люблю работать. Работа для меня — радость и счастье. Я работаю 90 процентов суток, остальные 10 процентов сплю. Я не езжу на отдых. Это не доставляет мне удовольствия. Удовольствие мне дает работа».

Любой может найти радость в своей работе. Профессор **Артур Бенджамин** говорил мне, что находит радость в решении

математических задач. «Цель моей жизни в том, чтобы привить любовь к математике как можно большему числу людей и показать всем, что в ней много радости. Ведь в школе этого часто не замечают». Артур, безусловно, «трудолюб» и свое отношение к работе он резюмировал так: «Мне нравится работа, которой я занимаюсь. Я спросил своего отца перед его смертью: “Скажи, в чем секрет счастливой жизни?” И он ответил без малейшего колебания: «В том, чтобы найти действительно любимую работу».

*Настоящие профессионалы достигают успеха, не всегда осознавая, чем они занимаются: работой или получением удовольствия от нее.*

Уоррен Битти, актер и продюсер

*Мне всегда нравилось работать. Думаю, самой большой моей ошибкой был уход на пенсию. Я не понимала, как сильно люблю свою работу. И вот я снова вернулась.*

Дайана Бин, вице-президент по развитию бизнеса канадской инвестиционно-страховой компании Manulife

## Успешные люди наслаждаются своей работой



Успешные люди — все «трудолюб». Они получают от работы удовольствие. Я не о смехе и празднике каждый день. Может быть, работу медицинской сестры или врача при лечении больных точнее было бы описать словосочетанием

«выполнение обязанностей». Но и тогда в ней немало радости. Для описания их работы подойдут прилагательные «благородная» и «интересная». А многие медицинские работники говорят проще: «Радость!»

Известный изобретатель **Томас Эдисон** однажды сказал: «Я не трудился в своей жизни ни одного дня. Я только получал удовольствие от работы».

Признанный в мире архитектор **Джек Даймонд** заявлял: «Делать работу не так уж и трудно, если вы получаете отдачу. Я занимаюсь своим делом, потому что оно приносит мне радость. Думаю, секрет успеха именно в этом». **Дарлен Лим**, доктор наук, работающая в НАСА, говорит: «Мне нравится получать от работы удовольствие. Я прекрасно себя чувствую. Думаю, любой успех на 95 процентов зависит от упорного труда. Но он не кажется тяжелым, потому что он в радость».

Мир бизнеса зачастую кажется нам серьезным и скучным. Но в ходе своих исследований я обнаружил в нем и много забавных моментов. Вице-президент IT-корпорации Nortel **Джон Тайсон** говорит: «Если я не могу на работе смеяться и не вижу в ней ничего забавного, то спрашиваю себя: “Зачем я этим занимаюсь?”» Даже **Билл Гейтс** утверждает, что делает свою работу, поскольку находит в ней радость. И именно радость от труда помогла ему достичь вершин. Если работа приносит вам удовольствие, то вы легко справляетесь с завалами, преуспеваете, растете по службе и поднимаетесь по лестнице, ведущей к успеху. Именно поэтому «трудолюбь» часто занимают высшие должности во многих компаниях. **Йен Крэйг**, президент телекоммуникационной компании Nortel Wireless Networks, — один из них. «У нас в компании царит атмосфера радости. Я всегда говорю своим людям: если работа им не в радость, они никогда не сделают ее хорошо».

Я наблюдал Йена в работе и видел, что он создавал у людей мотивацию к труду не с помощью кнута, а с помощью мудрой шутки.

Между радостью от работы, человеческой энергией и успехом есть прочная связь. Именно удовольствие, получаемое от любимого дела, сделало знаменитого **Уэйна Гретцки** одним из величайших хоккеистов планеты. Он говорил: «Чтобы заставить упорно тренироваться ребенка, нужно добиться того, чтобы работа была ему в радость. У меня было именно так». Удовольствие от работы сделало великим комиком актера **Мартина Шорта**. «Главным для меня было увидеть в работе удовольствие. Ведь только тогда вы можете найти в себе силы, которые поведут вас к успеху». Действительно, когда людям в работе сопутствует радость, дела у них идут в гору. Основатель крупнейшего американского телеканала CNN **Тед Тёрнер** заявляет: «Для меня главная радость в моей работе — преодоление трудностей. Люди получают удовольствие от того, что немножко протрясут свои телеса».

Стоп! Посмотрим на вещи реально. Разве эти «трудолюбивы» получают удовольствие от работы все время? Нет. К сожалению, всем приходится заниматься и такими делами, которые не приносят большой радости. Задача в том, чтобы на 80 процентов получать от своей работы удовольствие, а на 20 процентов — то, что удовольствием назвать нельзя. Если соотношение иное, то вы занимаетесь не своим делом.

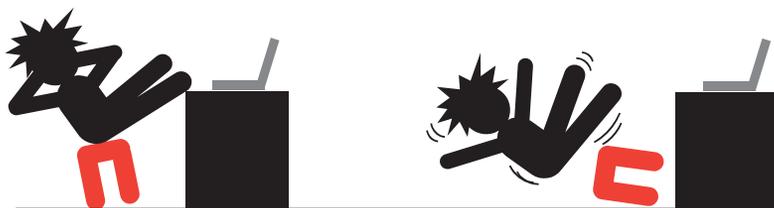
Многие успешные люди со временем не утратили радость от работы. Известный телеведущий **Ларри Кинг** говорит, что и сегодня он получает от нее столько же удовольствия, сколько и в начале карьеры, когда ему платили 55 долларов в неделю. И именно поэтому через какое-то время он стал получать миллионы. Кстати, о деньгах. Вам никогда не приходило

в голову, почему так много богатых людей не спешат уходить в отставку? Потому что работа дарит им радость! Известный инвестор **Уоррен Баффет**, один из самых богатых людей планеты, мог бы давно отойти от дел, но любовь к своей работе и радость от нее не дают ему сделать этого. Он говорит: «Когда каждое утро я направляюсь в свой офис, мне кажется, будто я иду в Сикстинскую капеллу писать фрески». А вы чувствуете что-то подобное по дороге на работу?

*Девять лет подряд я играл ради удовольствия. И мы выиграли много чемпионатов.*

Майкл Джордан, суперзвезда баскетбола

## Так работать может не каждый



Успех не всем дается легко, но, увы, часто мы думаем иначе. Я помню, как приезжал домой в четыре утра после нескольких бессонных дней на работе. Я думал тогда: «Неужели еще кому-то приходится так тяжело трудиться?» Но теперь, проинтервьюировав более 500 успешных людей, я знаю, что успех не приходит без тяжелых усилий. **Шервин Нуланд**, профессор клинической хирургии из медицинского центра Йельского университета, сказал мне: «Успех не бывает легким. Он требует упорного труда. Некоторые этого не понимают. Им кажется, что великие достижения просто замечательны сами по себе».

Некоторые профессии со стороны выглядят несложными. Вы включаете телевизор и не наблюдаете, чтобы люди шоу-бизнеса так уж перетруждались. Комик вроде **Криса Рока** выходит на сцену и легко выдает несколько шуток. Что тут сложного? Но Крис говорит: «В детстве я не был смешным. Но я упорно трудился, чтобы это исправить». Я сам снимал фильмы и могу сказать вам, что лучшие актеры — как правило, и самые трудолюбивые. Лауреат «Оскара» актер **Рассел Кроу** рассказывал мне: «Снимать кино намного сложнее, чем многим кажется. Постановочный период моего последнего фильма составил около шести месяцев. Затем в течение двух месяцев проходили интенсивные съемки. А сценарий картины я вынашивал семь лет».

В писательстве многие тоже не видят ничего сложного. Ведь это же не мешки тягать. Из кого-то слова буквально льются. Или во всяком случае мне так казалось, когда я боролся с бумагой, думая: «Почему для меня это так сложно?» А потом я брал интервью у нескольких выдающихся писателей, и они сказали мне, что создание литературного произведения для них — тоже нелегкий труд. Автор многочисленных бестселлеров и путешественник **Уэйд Дэвис** говорил мне: «Писательство никогда не бывает легким. И тот, кто утверждает, что писать легко, — либо плохой писатель, либо лжец».

Ну а как насчет торговли? Это же просто. Откройте двери магазина и ждите, когда к вам придут покупатели. Но когда **Джорджа Пенни**, основателя одной из первых розничных сетей, спросили о секрете его успеха, он ответил: «Этот секрет можно описать всего двумя словами: упорный труд». Это верно и сегодня, если верить **Майклу Будмену**, сооснователю крупной розничной сети по продаже одежды Roots Clothing:

«Мне приходится очень много и упорно работать. Я люблю этот бизнес, но он требует огромного количества времени, энергии, усилий и творчества». А открытие ресторана? Люди считают это дело простым. Но у **Дрю Нипорента**, владельца популярных в Нью-Йорке ресторанов Nobu и других, иное мнение: «Содержать ресторан очень нелегко. Мне всегда приходилось тяжело трудиться».

Но должна же быть какая-то легкая работа? Ага, кажется, я знаю! Теперь благодаря интернету и технологическим достижениям «виртуальная» работа кажется гораздо более легкой по сравнению с реальной. А спросим **Джеффа Безоса**, основателя крупнейшей сети интернет-торговли и услуг Amazon.com. Уж он-то построил свой бизнес на интернете и современных технологиях. Что же он скажет? «Неважно, чем вы хотите заниматься. Работать вам в любом случае придется много». Так-то обстоят дела с этой виртуальной работой. Старые добрые торговые сети — и то проще.

Мне до сих пор не удалось найти человека, который достиг бы успеха без тяжелого труда. Если вы такого обнаружите, дайте мне знать. Я помещу его в раздел «Загадки природы» в музее, прямо рядом с найденным в конце концов человеком, который решится спросить у людей дорогу, если потеряться в городе.

*Легкая дорога, как правило, заканчивается тупиком.*

Уилсон Мизнер, сценарист

*То, что случилось со мной, — пример американской мечты. Пример того, что нужно оторвать зад от дивана и тяжело трудиться.*

Брюс Уиллис, популярный киноактер

## Успешные люди часто работают допоздна



Недавно я прочел статью, в которой утверждалось: «Никакой связи между успехом и проведенными за работой часами нет». Тут я буквально вскипел от ярости, потому что это неправда. Мои исследования показали, что все успешные люди перерабатывают. Даже став очень богатым, **Билл Гейтс** работал по вечерам до 10 часов и за семь лет отдыхал всего 15 дней (и те, скорее всего, провел у своего компьютера). **Опра** говорит: «Я почти не вижу дневного света. Я приезжаю на работу в 5:30 утра, когда еще темно, и уезжаю в семь или восемь вечера, когда уже темно. Я просто перехожу из павильона в павильон».

Подчеркну: эти люди работают так много потому, что хотят добиться успеха в своем деле и любят его. Генеральный директор крупной американской корпорации Cobalt Entertainment (отдых и развлечения) **Стив Шклэр** сказал мне: «Если мне нравится проект, то я буду работать над ним без остановки два года семь дней в неделю по 14 часов в день». Действительно, когда вы заняты своим делом, вы увлечены и не станете считать рабочие часы. Когда **Джордж Лукас** снимал фильм

«Звездные войны», он работал в течение полугода по 16 часов в день без выходных. **Дэвид Коэн**, автор сценария мультсериала «Симпсоны», рассказывал мне, что когда он работал над другим анимационным сериалом «Футурама», то отдал ему «сто дней подряд, без единого выходного».

**Бен Сондерс** говорил мне, что в ходе своей арктической экспедиции шел на лыжах более двух месяцев практически без остановки, волоча за собой сани со 150 кг груза. «Я шел на лыжах 72 дня и отдыхал всего три дня. Конечно, в таких условиях силы не восстанавливаются. Устаешь все больше и больше». Да, но испытываешь при этом счастье, потому что в результате становишься самым молодым представителем человечества, в одиночку покорившим Северный полюс. И Бен не один уставал от своих трудов. **Брендан Фостер**, олимпийский чемпион и рекордсмен в беге на 3000 м, сказал однажды: «Все ведущие спортсмены мира просыпаются по утрам уставшими, а ложатся спать очень уставшими».

Когда мы движемся к успеху, обычно нам приходится многому учиться, тратя на это сотни часов. В первый год своего пребывания на посту мэра Нью-Йорка **Рудольф Джулиани** работал все выходные. А за весь восьмилетний период работы мэром он пропустил по болезни всего один день. Известный архитектор **Уильям Макдонах** говорит: «Поначалу я всегда перерабатывал. Будучи стажером, я работал по 90 часов в неделю». А музыкант **Эд Робертсон** считает, что быстрый успех его альтернативной рок-группы Varenaked Ladies во многом объясняется неустанным трудом коллектива. «Мы ездили с турне 26 месяцев подряд и иногда приобретали всего одного поклонника за выступление. Мы никогда не отдыхали».

Все это не значит, что успешные люди не отдыхают. Иногда с ними такое случается. Но, как правило, их рабочий день

длится не восемь часов. Если приходит особое вдохновение или срок сдачи проекта, то они времени не считают. **Джей Чиат**, сооснователь рекламного агентства Chiat/Day, хорошо резюмировал: «Нужно хотеть выполнить свою работу, чего бы это ни стоило. Не обязательно все время задерживаться допоздна. Но если такая необходимость возникает, у вас должно быть желание не считать часы». Я верю ему и думаю, что именно поэтому я пишу эту главу в три часа утра.

*Я дневал и ночевал на работе, много лет работая по 12 и 14 часов в день. Никто не говорит, что это было легко, но оно того стоило.*

Кимберли Кинг, президент консалтинговой компании King & Assoc. Strategic Alliances

*Если вы думаете, что все у вас получится без труда, то ошибаетесь.*

Рон Райс, основатель американской компании по производству кремов и косметики для загара Hawaiian Tropic

## Забудьте радость пятницы, радуйтесь работе



**Спасибо, Боже, что я работаю**

Если вы спросите успешного человека, какой смысл заложен в известном изречении «хвала Господу за то, что сегодня пятница», он, скорее всего, очень удивится. Преуспевшие обычно не понимают такого подхода. Они не из тех, кто в пятницу

выстраивается у двери, готовясь по окончании рабочего дня рвануть прочь подобно автомашинам, скопившимся на старте гонки «Индианаполис 500». Успешные люди думают иначе: «Хвала Господу за то, что у меня есть работа». Они не боятся тяжелого труда, их пугает отсутствие работы. Знаменитый дизайнер-график **Дэвид Карсон** говорит: «Дело не в количестве затраченных часов. За свою жизнь я потратил на работу немало времени. Но я получал от своего дела удовольствие. Я не смотрю на часы. Я не жду пяти вечера, чтобы бежать домой».

**Рэндалл Ларсен**, основатель американского Института проблем безопасности (Institute for Homeland Security)\*, говорит: «Вы не можете быть очень успешным, если только и думаете о рабочем времени и в пять часов объявляете: «Все, мой рабочий день окончен». А генеральный директор Dragon Systems **Дженет Бейкер** добавляет: «Многие задания трудно выполнить в строго отведенное количество часов. Заявлять, что ваш рабочий день составляет столько-то часов, может, и хорошо, но такой чересчур рациональный подход зачастую не работает».

Вместо формулы «с 9 до 5» успешные люди типа Рэндалла и Дженет применяют формулу «с 5 до 9». В пять вечера все уходят домой, а они остаются до девяти часов. А изобретатель **Томас Эдисон** утверждал: «Я рад, что в мои молодые годы еще не был изобретен восьмичасовой рабочий день. Если бы моя жизнь состояла из рабочих дней такой

---

\* Американский Институт проблем безопасности — поддерживаемая правительством некоммерческая организация, занимающаяся исследованиями, проведением семинаров и конференций по широкому кругу вопросов безопасности: военно-политических, экономических, экологических и т. д. *Прим. перев.*

продолжительности, мне вряд ли удалось бы завершить большинство начатых дел».

И дело не только в достижениях. Почему вы откажетесь от дополнительных часов работы, если она вам в радость? Именно поэтому автор бестселлеров **Стивен Кинг** пишет свои книги в любой день в течение года, включая Рождество и собственный день рождения. «Для меня не работать — это и есть настоящий труд. Когда я пишу, я выхожу на огромную площадку для игр, и даже худшие проведенные там три часа чертовски хороши».

Да, нормированный рабочий день — изобретение уже нового времени. Как говорит **Джессика Свитцер**, президент крупной американской телекоммуникационной корпорации Switzer Communications, имеющей отделения по всему миру: «Я выросла на ферме. Там мы работали все время без остановки. Поэтому категориями “с 9 до 5” я не мыслю. Жизнь приучила меня к тому, что работа не заканчивается никогда».

Гм-м... Может, и правда многие успешные люди выросли на ферме? Упорный и тяжелый труд на поле приучил их не бояться такой работы в любой сфере?

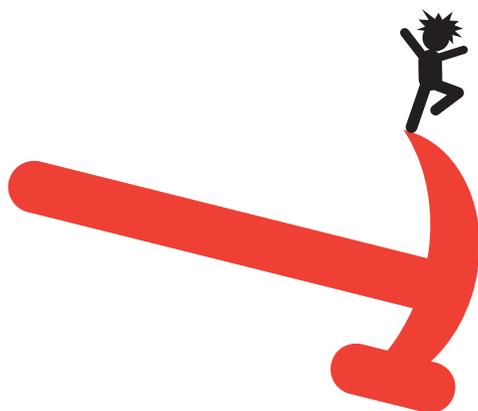
Да, успешные люди не считаются с рабочим временем и часто недосыпают. (Может, здесь подпустить какую-нибудь грустную мелодию в исполнении скрипок?) Но подождите! Если задуматься, то проливать слезы не из-за чего. Эти успешные люди — «трудолюбыв», которым приносит радость их дело. Жалеть нужно как раз тех, кто кричит «Хвала Господу, что сегодня пятница» и смывается с работы ровно в пять часов. Скорее всего, они занимаются не своим делом. Как говорит главный аналитик рекрутингового агентства WorkCard **Кэтлин Лейн**: «Стрессовая ситуация возникает не тогда, когда вы в течение 15 часов занимаетесь любимым делом,

а тогда, когда в течение 15 минут вы выполняете нелюбимую работу».

*Любимая работа — не та, где вы отсиживаете с 9 до 5, а потом бежите домой расслабиться. Любимая работа — та, что с вами всегда.*

Джейми Мэтьюз, астрофизик, ведущий исследователь  
Вселенной с помощью телескопа MOST

## Труд развивает таланты



Иногда, когда приходится уж слишком обильно потеть, вы ловите себя на мысли: «Будь у меня побольше таланта, мне не пришлось бы так тяжело трудиться». Скажу по секрету: именно труд, а не талант делает человека выдающимся. Профессор **Майкл Хоув** и его коллеги из Эксетерского университета в Англии\* исследовали выдающиеся достижения людей

---

\* Эксетерский университет — университет в Юго-Западной Англии, входит в элитную группу «Рассел». Основан в 1922 г. как колледж, статус университета получил в 1955 г. Сейчас занимает седьмое место в Великобритании по версии The Sunday Times University Guide.  
Прим. перев.

в разных сферах и не смогли найти никого, кто достиг бы вершин мастерства без тысяч часов труда и упорных занятий — будь то музыка, математика, шахматы или спорт.

Вспомним вундеркинда **Моцарта**. Все говорили, что мальчик был наделен огромным талантом с детства. Но все равно он должен был трудиться по 12 часов в день более 10 лет, прежде чем сочинил свой первый признанный шедевр. **Микеланджело** написал выдающиеся произведения живописи. И в своей гениальности первую роль он отводил труду, а не таланту: «Если бы люди узнали, как упорно я трудился, чтобы достичь мастерства, они не считали бы мое творчество таким замечательным». И сегодня известный актер **Кен Денби** говорит примерно то же: «Когда люди говорят мне: “Поди, замечательно, когда Бог награждает тебя талантом”, — я обычно отвечаю: “Это неправда”. Художник должен быть прежде всего дисциплинированным. Он не может ждать вдохновения. Он должен работать».

Я видел, как в телевизионной программе «Лучший вычислитель Америки» ее герой **Артур Бенджамин** стоял на сцене и ждал, когда кто-нибудь из зала выкрикнет трехзначное число. Потом он возводил его в куб быстрее, чем публика с помощью калькуляторов. Когда я спросил его о его необычном таланте, Артур ответил: «Я всегда думал о цифрах и дружил с ними. Но я думаю, что мой талант определяется долгими часами работы. Чтобы чего-то добиться, нужно много практиковаться».

Некоторые люди, которые еще в детстве демонстрируют признаки таланта, не добиваются в жизни многого. Они полагают, что талант даст им все, и не прилагают усилий к достижению успеха. Так, в частности, произошло с **Майклом Джорданом**. Когда он только начал играть в баскетбол в школе,

то был настолько ленив, что тренер отчислил его из команды. Эта встряска заставила Майкла понять, что на одном таланте далеко не уедешь. Вскоре он стал одним из самых трудолюбивых игроков в американском баскетболе. Он даже был известен тем, что «воспитывал» других спортсменов, которые не были достаточно усердны на тренировках и в игре. (А исправившийся лентяй может быть просто страшен.)

Мы склонны переоценивать талант и недооценивать труд, потому что зачастую последний остается за кадром. Мы видим талантливого спортсмена в течение 15 минут его славы, а не 15 лет упорного труда, которые он вложил в свое выступление. Мы видим талантливого гимнаста в момент получения высшей оценки «10», а не на протяжении 10 лет упорной борьбы за нее. Мы видим 200-страничную книгу автора, а не 20 тысяч часов труда, которые талантливый писатель затратил на ее создание, работая в поте лица.

**Шекспир, Пикассо и Эйнштейн**, конечно, обладали искрой таланта, с которой началось их творчество. Но в великие достижения ее превратил труд. Может, природа не наградила вас особыми талантами. Но вы можете подарить себе более ценную награду — труд.

*Люди иногда говорят мне: «Как тебе повезло. Ты родился талантливым». И это всегда ставит меня в тупик, ведь мне трудно давался каждый рисунок. Я много лет учился рисовать.*

Робин Бадд, известный режиссер анимационного кино

*Какой-то талант есть у всех. Реальный же инструмент достижения успеха — напряженный труд.*

Мартин Бродер, выдающийся хоккейный вратарь

## Я мечтал о лошади, а научился уважать труд



Когда я был ребенком, то отчаянно хотел лошадь. Я мечтал стать ковбоем, поэтому она была мне необходима. Носиться по округе на метле никуда не годилось. Я умолял отца купить мне лошадь, но не получил ее. Но он подарил мне то, что оказалось куда лучше: уважение к труду. Мой отец был «трудолюбом», всегда много работал и наслаждался своим делом. Наблюдая за ним, я познал красоту труда, и это помогло мне достичь успеха.

Я выяснил, что уважение к труду присуще всем успешным людям. Мировая чемпионка по гребле **Силкен Лауманн** говорит, что это помогло ей многого достичь в спорте. «Мой отец еще в детстве привил мне уважение к упорному труду, который ведет к успеху». **Айси Шарп**, основатель сети гостиниц Four Seasons, говорил мне: «В семье нам прививали уважение к труду. Я никогда не считал работу тяжелой». Медсестра **Дженелл Джейкобс** утверждает, что уважение к труду помогает лучше ухаживать за больными. «Это касается не только вас, но и ваших коллег. В моей работе это напрямую сказывается на качестве ухода за больными. Если кто-то делает свою работу плохо или не уважает ее, это негативно отражается на состоянии пациентов».

В это трудно поверить, но даже рок-звезды не чужды понимания красоты труда и уважения к хорошей работе. Я бывал

на многих концертах Rolling Stones и должен признать правоту **Джина Симмонса** из Kiss, который говорил о них: «Им удалось сохранить в своих выступлениях ощущение новизны. Они выходят на сцену каждый вечер и добиваются потрясающего успеха».

Как научиться уважать труд? Видимо, общаться с теми, кто это умеет. Чаще всего такими людьми оказываются родители. **Анита Роддик**, основательница сети магазинов Body Shop, говорит: «Я выросла в большой семье итальянских иммигрантов, в которой работа, по сути, представляла собой неофициальную форму рабского труда... Нас было четверо детей, и все выходные, вечера и праздники мы работали в кафе». Семья архитектора **Уильяма Макдонаха** тоже научила его уважать труд, и он с детства трудился больше других. «Мы должны были сами зарабатывать себе на транспортные расходы. Я развозил газеты по двум маршрутам, чистил обувь и работал каждые каникулы». Журнал Time Magazine однажды назвал Уильяма «героем планеты», и я думаю, что его уважительное отношение к труду помогло и ему, и планете.

Но как быть, если вы родились в семье, где нет таких представлений о труде? Найти «трудолюбца» и учиться у него. Это может быть ваш преподаватель, руководитель, тренер или просто образец для подражания. Вы сразу ощутите пользу. Обратите внимание: вы должны быть рядом с теми, кто наслаждается работой, а не насмехается над ней.

Теперь, оглядываясь назад, я думаю, что уважение к работе — лучший подарок, который дал мне мой отец (хотя в детстве я больше всего хотел получить лошадь). Деньги и вещи приходят и уходят. Лучше научите детей уважать труд. Это откроет им дорогу к успеху.

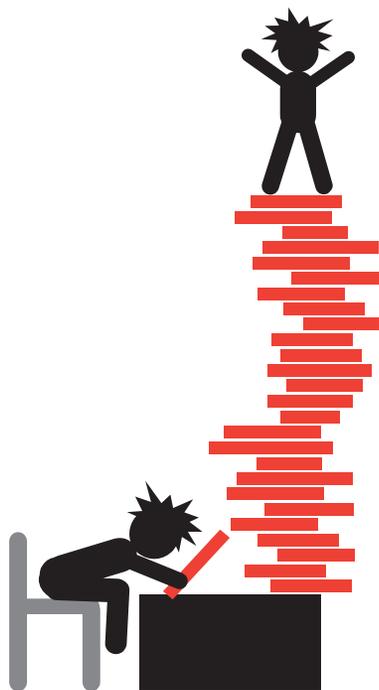
*Я вырос в семье, где труд очень уважали. В возрасте 12 лет я спросил отца: «Когда я получу свои первые деньги?» Он ответил: «Когда найдешь работу». На следующий день я устроился в велосипедный магазин. И вскоре стал лучшим продавцом.*

Кеннет Тачман, основатель телекоммуникационной  
корпорации TeleTech

*По моему мнению, главное условие успеха — уважение к труду.*

Генри Форд II, президент компании Ford

## Верьте, что упорный труд вернется сторицей



Иногда, когда вы вкладываете много сил и времени в какое-то дело, вы про себя думаете, что это вам даст. Я помню, как работал всю ночь и думал: «Стоит ли это дело таких усилий?»

Может быть, они ничего не дадут? Зачем же тогда напрягаться?» Обычно я отмахивался от таких мыслей и продолжал работу. Теперь я рад, что поступал именно так, потому что отдача оказалась огромной. Я понял, что так будет всегда. Звезда баскетбола **Майкл Джордан** сказал однажды: «Я всегда верил в то, что если вы прикладываете усилия, они обязательно принесут вам пользу».

**Джерри Хейз**, офтальмолог и основатель известной сети оптики Hayes Marketing, говорит: «Всегда повторяйте: я справлюсь с этой работой, потому что буду трудиться упорно! Уверенность в том, что вы можете постараться больше, чем другие, позволит преодолеть любые препятствия». Так вышло с **Уэйном Шуурманом**, президентом онлайн-сети по торговле электроникой Audio Advisor, хотя ему пришлось решать множество проблем, когда компания попала в неблагоприятную финансовую ситуацию. «Мне нужно было придумать “гениальный” план спасения. И он оказался прост: вставать каждое утро и идти на работу. У меня есть друзья, которые тоже попадали в такую ситуацию. Некоторые бросали работать и исчезли из бизнеса. А я каждый день отправлялся на работу и трудился как проклятый. Я не останавливался. Я продолжал идти вперед. И в итоге эта тактика себя оправдала».

Верить в свою работу — все равно что довериться ветру. Когда я начинал заниматься виндсерфингом, то при сильном порыве ветра выпрямлялся в полный рост и старался повернуть парус на 180 градусов. Ветер попадал в парус раньше, чем я успевал изменить его положение, и я становился живым снарядом, летевшим с доски в воду. Я раз 200 выбирался из воды на доску. Но тут ко мне подплыл опытный серфер и сказал: «Когда порыв ветра действительно сильный, нужно максимально отклониться назад и в тот момент, когда ты уже

касаешься воды, быстро перебросить парус вокруг оси, чтобы он поймал ветер. Здесь необходима вера в успех: ведь тебе кажется, что ты упадешь в воду. Нужно доверять ветру, который обязательно вытянет тебя и даст тебе встать».

Я попробовал, и, словно по волшебству, этот прием сработал. С того момента я запомнил выражение «доверяй ветру». При сильном порыве я отклонялся назад, парус ловил ветер и поднимал меня. Так же и в жизни: когда вы сталкиваетесь с трудностями и тратите много времени на их преодоление, вы часто не уверены в том, правильной ли дорогой идете. В такие моменты окупитесь в работу, продолжайте двигаться вперед и поверьте в то, что ваши усилия окупятся сторицей. Ведь в итоге так и произойдет. Выдающийся тренер американского университетского футбола **Лу Хольц** сказал однажды: «Никто еще не утонул в собственном поту». Я возьму на себя смелость добавить: «Пот — река, которая несет вас вперед к успеху».

*Вы должны верить в то, что ваше уважение к труду и трудолюбие подготовят почву для успеха.*

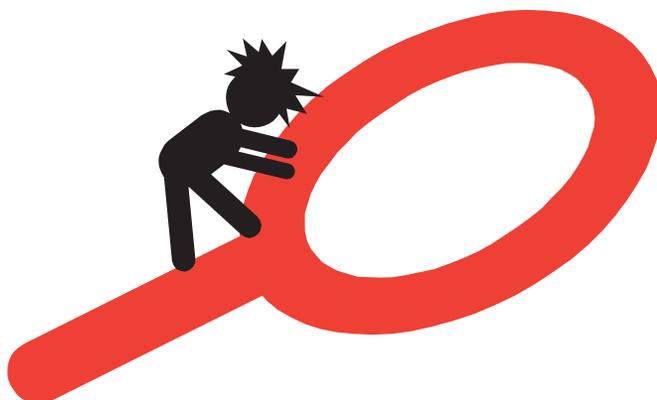
Рик Питино, известный баскетбольный тренер

*Верьте, что упорный труд окупится сторицей. Это может произойти не сегодня, но чем дольше вы стараетесь, тем большую пользу это вам принесет. Нужно набраться терпения и верить, что у вас получится что-то необыкновенное.*

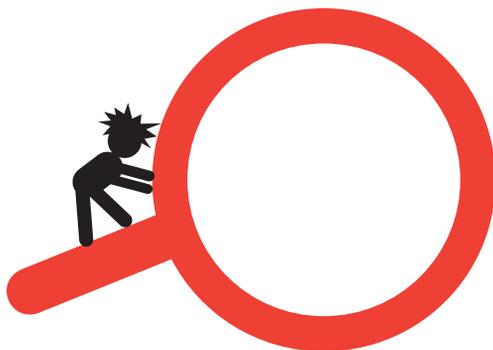
Кейт Лэйдли, вице-президент музея  
авиационной техники JN4D в Висконсине

# Глава 3

## Концентрация



## Сосредоточьтесь на чем-то одном



Третье личное качество, общее у всех успешных людей, — умение сосредоточиться. Известный кинорежиссер **Норман Джуисон** говорил мне: «Думаю, все в жизни зависит от вашего умения сосредоточиться на чем-то одном и посвятить этому всего себя. Я уверен, что умение хорошо делать одно дело дает не только удовлетворение, но и ощущение уверенности в себе».

Профессор математики **Артур Бенджамин** сказал: «Думаю, каждый успешный человек большую часть времени сосредоточен на том, что он по-настоящему любит». Концентрация Артура на математике сделала его «Лучшим вычислителем Америки». Когда я говорил с **Дино Кейменом** и спросил его: «Что ведет к неудаче?» (а не «Что ведет к успеху?»), он ответил: «Чтобы потерпеть неудачу, достаточно не сосредоточиваться на том, что вы делаете». Дин сфокусировался на создании технологических новинок в области медицины, что принесло ему более 150 патентов на изобретения, включая такие популярные, как первая портативная помпа для непрерывного подкожного введения инсулина, стенты для шунтирования сердца и индивидуальное транспортное средство Segway.

Концентрация подразумевает специализацию в какой-то области и приобретение в ней мастерства. Психиатр и про-

фессор Стэнфордского университета **Кен Вудроу** говорит: «Вы должны быть экспертом в какой-то области, чтобы принести пользу обществу». Врач **Джозеф Макиннис**, ставший экспертом по биологическим процессам, происходящим в организме человека во время глубоководных погружений, сказал мне: «Разумеется, вы должны иметь специальность, чтобы твердо стоять на ногах. Я начинал как врач, а затем сосредоточился на вопросах физиологии людей, работающих на экстремальных глубинах». Это помогло Джо стать первым человеком, погрузившимся в океан на Северном полюсе, а также одним из первых исследователей останков «Титаника».

Глубокое овладение какой-то профессией или мастерством подразумевает, что мы не можем позаниматься ею недельку, а затем взяться за что-то другое. Добиться успеха в любом деле, будь то карьера, цель или отдельный проект, значит сосредоточиваться на нем в течение месяцев, лет или даже десятилетий. Горнолыжнику **Пикабо Стриту** понадобилось 22 года интенсивных занятий, чтобы стать олимпийским чемпионом. **Луи Монье** рассказывал мне, что он пять лет трудился в поте лица, чтобы в 1995 году создать одну из первых мощных поисковых систем Alta Vista, которая способна была в то время обрабатывать миллионы поисковых запросов в день. **Гэри Бёртон**, известный ксилофонист и лауреат премии Grammy, говорит, что успех зависит от сосредоточенности на своем деле. «Только через несколько лет упорных занятий вы достигаете определенного уровня мастерства. А мне пришлось 20 лет трудиться в поте лица».

Объект концентрации успешных людей и достигнутый ими успех зачастую может быть выражен менее чем пятью словами. А у вас так получится?

**Мартин Лютер Кинг-мл.** — борьба за права человека  
**Фрэнк Гери** — архитектура деконструктивизма  
**Майкл Джордан** — баскетбол  
**Марта Стюарт** — домохозяйство  
**Альберт Эйнштейн** — теория относительности  
**Билл Гейтс** — программное обеспечение

*Сосредоточенность — важнейшее условие успеха. Многие напряженно трудятся, но не у всех хватает концентрации. Они распыляются на множество задач и занимаются своим главным делом без воодушевления.*

Сьюзен Рапташ, архитектор, главный специалист  
дизайнерско-архитектурной компании Quadrangle

*Я шел вслед за своей мечтой и всегда был сосредоточен на ней.  
Я никогда не сдавался. Концентрируйтесь.*

Питер Маркс, известный поп-музыкант

## Посмотрите на мир широко открытыми глазами и только потом сосредоточьтесь



Достижение успеха предполагает, что человек сосредоточен на чем-то одном и не распыляется. Но стойте! (Тут вступает оппонент.) Не спешите. В начале любого большого

пути — карьеры, движения к цели, реализации проекта — нужно сделать прямо противоположное. А именно — взглянуть на ситуацию широко.

Поэтому и изобретены школы. Сначала мы изучаем разные предметы и пытаемся найти те, которые нам интересны. Хотите верьте, хотите нет: все, что мы изучали, даже считая это бесполезным, когда-нибудь поможет нам выбрать то единственное, что привлечет все наше внимание. **Боб Роджерс**, основатель крупной дизайнерской компании BRC Imagination Arts, создающей огромные тематические парки и аттракционы, говорит: «В школе некоторые ученики сомневаются, что изучаемые ими предметы связаны с реальной жизнью. Но все взаимосвязано. И только позже мы обнаруживаем, что каждый отдельный предмет был сам по себе полезен».

**Адам Блай**, основатель научно-популярного журнала Seed (Science Is Culture), сказал мне, что широкий взгляд на вещи зачастую закладывает те зерна, из которых вырастает наш интерес к тому или иному объекту. «Сначала вы смотрите на мир широко и ищете что-то интересное. Но в итоге вы останавливаетесь на том, что требует сосредоточенности». Генетик с мировым именем **Джозеф Пеннингер** говорил мне: «Человек должен мыслить широко, чтобы собирать крупицы знаний повсюду. Потом вы соединяете их друг с другом в одну профессию или дело и слышите, как они сливаются. Вот оно!» У Джозефа это произошло тогда, когда он сосредоточился на проблеме лечения остеопороза и открыл ген, который вызывает это грозное заболевание суставов.

Учеба на врача требует от человека максимальной сосредоточенности, но **Шервин Нуланд**, известный клинический хирург из медицинского центра Йельского университета, рассказал мне, что начал с широкого подхода. «Я вначале

не заикливался на чем-то одном. Я мыслил широко. Человек обычно стремится как можно больше узнать. До получения медицинского образования я изучал литературу и историю и теперь уверен, что при концентрации на чем-то одном думать легче, если вы обладаете широкими знаниями».

Сооснователь поисковой системы Google **Ларри Пейдж** говорил мне: «Вы должны сосредоточиться на одной важной жизненной цели. Это занимает много времени и требует целеустремленности. Но необходимо знать и другие элементы, из которых состоит мир. В Стэнфорде мы создали мощную поисковую систему, и нам нужно было понимать ее составляющие. Чтобы она заработала, мы должны были взаимодействовать с миром и искать инновационные подходы не только в информационных технологиях, но и в бизнесе».

Действительно, широкое мышление иногда необходимо. Но если мы долго стараемся уделить внимание всему, то растрачиваем нашу энергию на отвлеченные материи. О таких людях говорят, что они знают обо всем понемногу и ничего о главном. Поэтому на каком-то этапе приходится сужать поле зрения и сосредоточиваться на чем-то одном. Как сказал **Дон Норман**, автор книги «Дизайн привычных вещей»\*, «Вначале нужно смотреть на мир широко. Но вы никогда не закончите ни одно дело, если не сосредоточитесь на нем».

Когда вы соберете солнечные лучи в пучок при помощи увеличительного стекла, у них будет достаточно энергии, чтобы что-то поджечь. Используйте тот же принцип в жизни. Сосредоточьте всю свою энергию на чем-то одном, и это поможет вам достичь успеха.

---

\* Издана на русском языке: Норман Д. Дизайн привычных вещей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

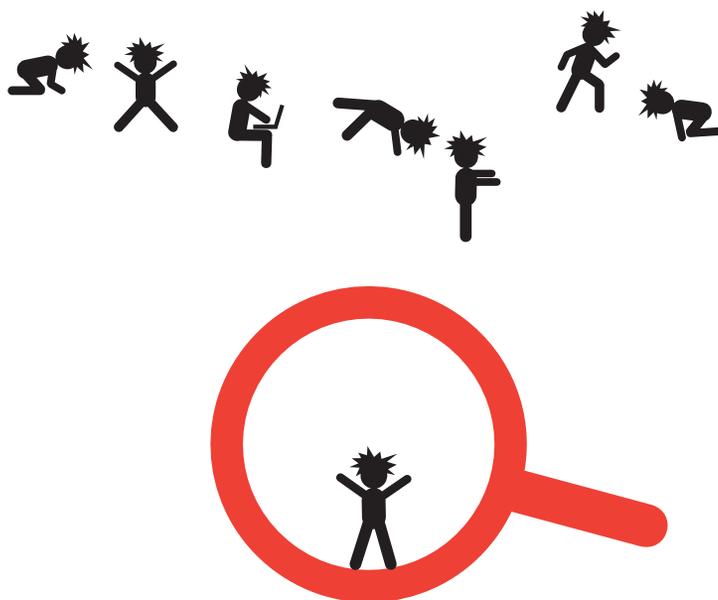
Сначала вы окидываете взглядом всю картину происшествия, а затем начинаете сосредоточиваться на деталях. Вы продолжаете исследование и копаете вглубь.

Ким Россмо, знаменитый криминалист

Когда я что-то планирую, я смотрю на вещи широко. Но когда я стремлюсь к достижению конкретного результата, я всегда сосредоточиваюсь только на нем.

Дебора Макгиннесс, старший научный сотрудник  
Стэнфордского университета

## Не распыляйтесь



Почему я не использовал все свои возможности? Ответ прост: потому что распылялся. Я 10 лет работал в серьезной компании, а потом занимался разными профессиями: исследователя, дизайнера, менеджера проектов, специалиста

по публичным презентациям, писателя и фотографа рекламы. Вдобавок я распылялся на парусный спорт, греблю, бег, а также обучение музыке, кулинарии и французскому языку. Уф-ф! Разбрасываясь, я никак не мог сосредоточиться на чем-то одном и достичь в этом настоящего мастерства. Посмотрим правде в глаза: сейчас спрос на прирожденных «распыляльщиков» не так уж высок. Когда вы просматриваете объявления с предложениями о работе, вы вряд ли натыкаетесь на что-то в таком духе.

В растущую компанию, расположенную в центре города, нужен старший «распыляльщик». Минимум три года стажа, желательно не более 20 минут работы в день. Кандидат должен иметь только поверхностное представление о работе. Тех, кто действительно имеет опыт в какой-то профессии, просим не беспокоиться. Преимущество имеют люди с дефицитом внимания и MDA (Must Dabble Always) — «вечные распыляльщики».

Если вы внимательно посмотрите на успешных людей, то обнаружите, что они хорошо умеют делать далеко не все. Обычно они мастерски владеют одной профессией или навыком. Музыкант **Куинси Джонс** не умеет управлять автомобилем или забить гвоздь. Он говорит: «Я, наверное, не смог бы забить гвоздь в стену, даже если бы от этого зависела моя жизнь». Но он сосредоточен на создании хорошей музыки, только это в нем важно для нас. (Больше примеров вы найдете в главе 6.)

Я понимал: чтобы хоть чего-то достичь, мне нужно сосредоточиться на одном и стать в этом деле мастером. Я любил фотографию, но для меня она всегда была делом второстепенным. И вот пришло время сосредоточиться на ней и понять, куда это меня приведет. Поэтому я перестал

распыляться на работу для крупной компании, открыл собственную и сосредоточил всю свою энергию на фотографии. О музыке, французском и кулинарии я тоже забыл. (Невелика потеря. Моей истинной страстью всегда была еда, а не ее приготовление.) Это принесло свои плоды, я начал продвигаться вперед. Я стал успешным фотографом в рекламе, мои работы появились в иностранных изданиях, однажды я даже снял обложку для журнала Playboy. (Но только раз. Моя жена напомнила мне старую мудрость: «Тот, кто стреляет в зайцев, в один прекрасный день тоже может быть подстрелен».)

Со временем мои интересы и фокус внимания сместились от фотографии к исследовательской работе, затем к маркетингу, потом производству видеофильмов и, наконец, писательству. Но теперь я всегда на 100 процентов сосредоточивался только на одном. Я не позволял себе распыляться. И каждый раз мое дело проносило мне солидную отдачу в смысле удовлетворения и наград. Да, совсем забыл: и в смысле денег. Мораль такова: если вы действительно хотите проявить свои способности, то СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ.

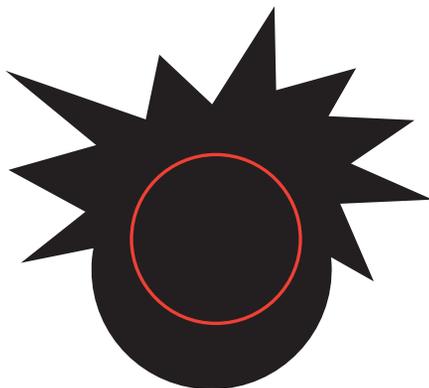
*Если вы хотите стать выдающейся компанией по производству ПО, вы не можете распыляться на другие вещи.*

Билл Гейтс, председатель совета директоров корпорации  
Microsoft

*Чтобы чего-нибудь достичь, вы должны сосредоточиться на одном деле, а не пытаться стать всезнайкой.*

Тед Тёрнер, крупнейший предприниматель в сфере массовой информации и шоу-бизнеса

## Целеустремленность



В течение дня нас посещает миллион самых разных мыслей. Но мы не можем преуспеть во всем. Иногда трудно достичь чего-то путного даже в одном деле. Поэтому так важно развивать в себе целеустремленность. Как сказал однажды известный филантроп **Джон Рокфеллер-мл.**: «Единственная цель — одна из важнейших предпосылок к достижению успеха».

Целеустремленность помогла гимнастке **Кэти Ригби** привезти домой олимпийское золото. Она признавалась: «Я не могла думать ни о чем, кроме золотой медали». Ученой **Еве Вертес** было всего 15 лет, когда ее целеустремленность в поисках лекарства от болезни Альцгеймера помогла ей совершить важнейшее открытие на этом пути. Она сказала мне: «Сосредоточенность и преданность делу очень важны. На какое-то время вы должны посвятить важнейшему для вас делу всю жизнь. Я посвятила свою жизнь началу борьбы с болезнью Альцгеймера. Первый этап любого исследования самый сложный, и если вам не хватит сосредоточенности и приверженности делу, вы собьетесь с пути».

Целеустремленность помогла канадским астрофизикам создать первый космический телескоп MOST (Molonglo

Observatory Synthesis Telescope). До этого никому не удалось втиснуть столько точнейшей аппаратуры в объем чемодана и создать выводимый на орбиту Земли телескоп всего за 10 млн долларов (сравнимый по параметрам космический телескоп Hubble стоит 2 млрд долларов). **Джейми Мэтьюз**, астрофизик и главный инженер проекта, говорил мне: «В описании нашего успеха главное слово — “концентрация”. Мы реализовали наш проект за такие небольшие деньги и в столь короткий срок, потому что уяснили для себя одну простую истину: не нужно делать из космического телескопа подобие швейцарского армейского ножа со множеством функций».

Адвокат **Сьюзен Гроуд** работает со множеством успешных людей из разных сфер. Она как-то сказала мне: «У своих клиентов я подметила одно очень важное качество: умение проявить максимум целеустремленности в достижении важного для них результата. Это может быть создание нового города или скульптуры либо их очередная шутка на телевидении. Они полностью сосредоточены на этом. И они отказывают окружающему миру в праве отвлекать их от этого дела». Создатель телекоммуникационной корпорации TeleTech **Кеннет Тачмен** — прекрасный пример. Он говорит: «Образ моей цели постоянно крутится в моей голове. Я засыпаю и просыпаюсь с мыслью о ней. Я думаю о ней даже тогда, когда струи душа колотят меня по спине».

Маленькое замечание: не путайте стремление к одной цели с узостью мышления. Последнее означает нежелание воспринимать новую информацию. Но успешные люди как раз обычно воспринимают новую информацию. Она открывает новые перспективы, ради которых они могут задействовать свою целеустремленность. Так что даже тогда, когда вы полностью сосредоточены на чем-то одном, не бойтесь поднять голову, оглядеться и принять нечто новое. Воспримите

это своим внутренним «я», а затем снова вернитесь к тому, чего вы с такой целеустремленностью добиваетесь.

*У меня есть одно направление сосредоточения внимания.  
Я одержим своей работой и тем, что я создаю.*

Рик Мерсер, комик

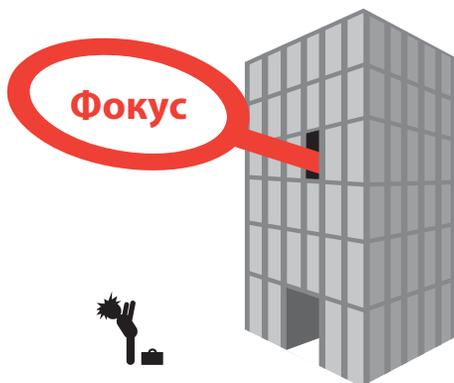
*Всегда нужно быть целеустремленным. Двигайтесь только  
к одной цели, которую выбрали.*

Джордж Паттон, американский генерал

*Чтобы достичь успеха в любом деле, нужно быть максима-  
льно целеустремленным и сосредоточенным на результате.  
Я всегда был целеустремлен на грани одержимости.*

Томас Долби, знаменитый музыкант

## Успешные компании



Как и успешные люди, компании тоже концентрируются. Когда **Билл Гейтс** создавал Microsoft, он не расплылся на все на свете. Он сосредоточился на одной-единственной цели: «Microsoft призвана создавать выдающееся программное обеспечение.

Мы не должны быть одинаково хороши в другом. Мы знаем только, как нанимать классных компьютерщиков, управлять их деятельностью и распространять наш продукт по всему миру».

Сеть Domino's Pizza изначально процветала благодаря высокому качеству своих продуктов и только потом сосредоточилась на быстрой доставке потребителям. Когда основателя компании **Тома Монагана** спросили о причине ее успеха, он ответил: «В фанатичной *сосредоточенности* на том, чтобы действительно хорошо делать что-то *одно*». **Уоррен Баффет** стал самым успешным инвестором в мире благодаря умению сосредоточиться на решающем направлении. Он говорил: «Я не могу заниматься 50 или 75 инвестиционными проектами сразу. Это инвестирование по принципу Ноева ковчега: в конце концов вы остаетесь только с зоопарком. Я предпочитаю вкладывать значительные суммы в небольшое число проектов».

На рынке услуг электронной почты многие компании брались за создание устройств, которые делали бы все. И только канадская Research in Motion сделала то, что было лучшим в своем роде: мгновенную передачу зашифрованных сообщений на ваш BlackBerry, со своим индивидуальным идентификационным номером. Это позволило компании на каком-то этапе стать лидером на рынке коммуникаторов. Поэтому **Джим Балсиль**, сооснователь и генеральный директор Research in Motion, говорил: «Сосредоточьтесь. Чем больше опыта я приобретаю, тем лучше понимаю, что хорошая концентрация всегда дает конкурентное преимущество».

Основатель ведущей канадской компании по производству матрасов **Горд Лаундз** признавался мне, что самая трудная задача для компании — постоянная сосредоточенность на основных задачах. «Я всегда мыслил широко. Но я понял, что в бизнесе нужно уметь сосредоточиться. Думаю, главная ошибка

многих бизнесменов в том, что они перестают концентрироваться на конкретном продукте и их внимание рассеивается». Многие компании теряют концентрацию, добившись каких-то результатов с портативными электронными устройствами и думая: «Почему бы теперь не попробовать продукты питания или инвестиционный бизнес?» Но такие переключения часто приводят к неудачам: в них нет той концентрации, которая необходима для успеха. Основатель Research in Motion **Майк Лазаридис** предупреждает, что в период успеха любая компания должна активнее сосредотачиваться на успешном продукте, а не наоборот. И благодаря этому устройства BlackBerry долго были в числе лучших портативных коммуникаторов.

**Билл Тэтхем** сохранил концентрацию на одном продукте. Он основал небольшую компанию Janna Systems, занимавшуюся производством программного обеспечения по заказам клиентов, которые предоставляли бухгалтерские услуги, буквально у себя в подвале. Это была маленькая удобная ниша. И по мере роста успешности компании Тэтхэм отказался диверсифицировать направления своего бизнеса. Он говорит: «Ключом к нашему успеху была маниакальная сосредоточенность на хорошо знакомом нам продукте. Нужно научиться говорить “нет” возможностям, которые не отвечают вашей стратегии». Это окупилось сторицей: созданную в подвале компанию он продал впоследствии за миллиард долларов. Мораль этой истории такова: если вы хотите, чтобы ваш бизнес вышел из подвала и достиг миллиардной стоимости, — **КОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ**.

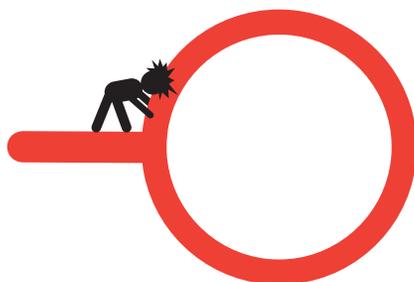
*Я сосредоточен только на медицинской отрасли. Больше я ничем не занимаюсь.*

Анула Джайясурия, венчурный предприниматель

*Чтобы сделать компанию успешной, необходимо с прицельной точностью сосредоточиться только на одном продукте.*

Билл Гросс, председатель совета директоров IdeaLab\*

## Тренируйте умение сосредоточиться



Фокусировка внимания имеет две составляющие: СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ и КОНЦЕНТРАЦИЮ. Обычно мы используем эти слова почти как синонимы. Поэтому я всегда удивлялся: «В чем же разница?» Я посмотрел в словарь и обнаружил, что слово «сосредоточиваться» означает «концентрироваться» и наоборот. Уф-ф, наконец-то они мне все разъяснили. Но в слове «сосредоточиваться» я все же вижу более далекую перспективу. Например, сосредоточиваться на карьере, большой цели и т. д. «Концентрация» подразумевает краткий период: например, внимательное отношение к тому, что вы делаете сейчас. И «сосредоточение», и «концентрация» означают, что человек сфокусирован на чем-то одном, а на все остальное не обращает внимания.

Умение концентрироваться помогло **Джионгу Киму** создать успешную высокотехнологичную компанию и продать

---

\* IdeaLab — первый в мире бизнес-инкубатор (венчурный фонд, обеспечивающий развитие интернет-стартапам), основанный в 1996 г. в Пасадене братьями Биллом и Ларри Гросс.

ее за 500 млн долларов корпорации Lucent. Ким сказал тогда: «Я могу работать день и ночь и поддерживать высокий уровень концентрации. И я не видел пока никого, кто способен так же сосредоточиваться и не сгореть».

Умение концентрироваться позволило **Тайгеру Вудсу** стать одним из величайших гольфистов в мире. Он всегда повторяет, что когда готовится ударить по мячу, то думает только об этом. И только удар для него важен, а все остальное «меркнет и отступает в сторону. Я концентрируюсь на том, чего хочу достичь в данный момент». Но это не значит, что он один в спокойном месте. Способность Тайгера к концентрации особенно полезна для него, когда в ушах звучат громкие крики болельщиков и «становится так шумно, что к моменту первого удара барабанные перепонки буквально лопаются». Вудс умеет от всего этого отключаться и просто играть, а его способность концентрироваться на движении маленького белого мячика приводит его к тому, к чему гольфист так стремится: к победе.

Приобретение умения концентрироваться — вопрос тренировки и практики. Олимпийский чемпион в беге с препятствиями **Эдвин Мозес** говорит: «Именно способность сосредоточиться определяет, почему одни спортсмены лучше других. Ее вы нарабатываете на тренировках. Вы не можете быть несобраным во время тренировок и уметь неожиданно сконцентрироваться на соревнованиях». **Линдси Шарп**, возглавляющий Государственный музей науки и промышленности в Лондоне, говорил мне: «Научиться концентрироваться трудно. Нужно упорно тренироваться, тогда этот навык укрепится, как мускул. Я не получил систематического образования. Я постигал науку учения в аэропорту. Поэтому сейчас, когда я сосредоточен на чтении или написании чего-то, я не услышу даже пожарную сирену».

Умение уверенно переходить в режим сосредоточенности очень важно для любого человека. Оно поможет в достижении цели независимо от того, чем вы занимаетесь: заканчиваете важный проект, пишете письмо, красите стену, готовите курсовую работу, работаете над судебным делом или участвуете в автогонке. Великий легкоатлет **Бейб Дидриксон Захариас** однажды сказал: «Формула моего успеха очень проста: тренировки и концентрация, а потом снова тренировки и концентрация».

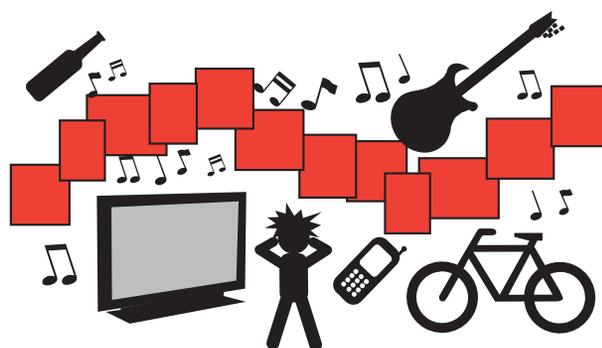
*У меня есть выраженная способность к концентрации. Я могу сказать: «Я буду делать то-то», и забыть все остальное. Думаю, что это очень важно для моей работы.*

Дженнифер Мазер, знаменитый биолог

*Секрет моего успеха? Концентрация.*

Крис Эверт, легендарная теннисистка

## Не отвлекайтесь попусту



Концентрация очень важна в жизни. Но добиться ее трудно, если постоянно что-то отвлекает. А что конкретно? Работающий телевизор, музыка, фильм, запущенные видеоигры,

вечеринки и спортивные события. То, что не подразумевает развлечений и шума, не относится к разряду отвлекающего. Например, вспомните, когда в последний раз вас отвлекали капуста брокколи или библиотекарь? Сегодня «благодаря» технологическим новшествам вроде смартфонов, электронной почты, фейсбуков, ютьюбов, айподов, сайтов и чатов трудно сосредоточиться хотя бы на сотую долю секунды без того, чтобы у вас что-то не прозвенело, не пикнуло или не издало какую-то трель. А технологи и разработчики заняты изобретением новых инструментов для того, чтобы вас отвлекать (хотя им тоже трудно, потому что и их что-то все время отвлекает).

Успешным людям нужно время для концентрации, поэтому они придумывают, как избавиться от отвлекающих факторов. Телевидение уже превратилось в огромного монстра, увлекающего нас огромными широкоформатными телевизорами с тысячами каналов. Поэтому известный предприниматель **Стив Юрветсон**, работающий на рынке венчурных инвестиций, вообще исключил его из своей жизни. «Всего охватить нельзя, так что я сознательно отказался от многих ненужных вещей. Я не смотрю телевизор вот уже 18 лет и не скучаю по нему». Выдающийся писатель **Стивен Кинг** говорит: если вы хотите быть писателем, то «у вас в кабинете не должно быть телефона и уж точно не должно быть ни телевизора, ни дурацких отвлекающих видеоигр. Если есть окно, завесьте его шторой или спустите жалюзи, разве что это окно выходит на пустую сторону. Для любого писателя, особенно начинающего, мудро будет убрать все отвлекающие моменты».

**Уоррен Баффет** стал одним из самых богатых людей в мире в том числе благодаря тому, что выбрал местом жительства американский штат, где отвлекающих моментов минимум: Небраску. Он говорит: «Когда я работал в Нью-Йорке, меня

все время атаковали различные соблазны. Здесь думается гораздо легче».

Гм-м... Неужели и правда поэтому столько успешных людей родились и выросли в маленьких городах? Теперь я не удивляюсь, если преуспевающий человек говорит мне, что он рос в самых отдаленных уголках Иллинойса или других богом забытых местах. **Элино́р Маккинно́н**, директор по информационным технологиям некоммерческой медицинской организации Blue Shield, говорит: «Я выросла в сельской местности. Подозреваю, благодаря этому я приучилась больше думать: там мало что отвлекает. Можно проводить много времени наедине с собой, размышляя обо всем на свете».

Когда людям необходимо сосредоточиться, они часто уезжают туда, где их ничто не отвлекает от дела. Когда **Уэйд Дэвис** писал свою очередную книгу, он уехал в небольшой домик в лесу, где работал по 14 часов в день в течение семи месяцев и где его ничто не отвлекало. В результате появился бестселлер «Змей и радуга», по которому был поставлен знаменитый фильм.

Домик в лесу! Может, это как раз то, что мне нужно? В этом городе столько отвлекающих факторов, что я никак не могу сосредоточиться, чтобы закончить главу о концентрации. Я уверен, что мог бы написать гораздо больше, если бы работал в маленьком доме в лесу. Интересно, там есть спутниковое телевидение?

*Ты можешь очень легко отвлечься от дела, только взглянув на телевизор. Или начав путешествовать по интернету. Писательство подразумевает, что тебе нужно от всего этого отказаться и сосредоточиться на литературе.*

Мереди́т Бэ́гби, писатель, обозреватель телеканала CNN

*Я обнаружила, что самые успешные люди обычно хотят уклониться от отвлекающих факторов, поджидающих их на пути к успеху, чтобы остаться верными своей цели.*

Сьюзен Гроуд, адвокат

## Проблемы с концентрацией?



Как проще всего сосредоточиться? Нужен интерес. Разумеется, нам всегда приходится заниматься и совсем скучными делами, и мы вынуждены учиться сосредотачиваться и на них. Но если вы находите дело, интересное для вас, то сконцентрироваться гораздо проще.

**Дэвид Йенсен**, исполнительный директор кадрового агентства Brooklands Executives Recruitment, говорит: «Я легко концентрируюсь на том, что меня интересует. Но дайте мне задание из области образования, спорта или еще чего-то, к чему я не испытываю интереса, — и я потерплю фиаско. Поэтому я стараюсь совершенствовать свои навыки в том, что мне интересно». Президент Кембриджской системы оценки знаний английского языка (Cambridge English: Advanced, CAE) **Джон Колдуэлл** соглашается: «Успех многих людей в бизнесе зависит в большей степени от их интереса к делу, чем от способностей. Если у вас нет интереса к чему-то, то вам трудно этим заниматься, даже несмотря на важность этого дела для вас».

Сегодня много говорят о детях с синдромом дефицита внимания. Некоторые ученые считают это заболеванием. На самом же деле это в большинстве случаев — проявление синдрома дефицита интереса и мотивации. Дети иногда не могут сконцентрироваться на том, что им неинтересно. Но они могут со всем пылом сосредоточиться на том, что их интересует. Вроде хорошей видеоигры или ботинок по последней моде. Возможно, у **Билла Гейтса** был как раз синдром дефицита интереса? Он получал плохие отметки по предметам, которые не любил, и родители даже показывали его детскому психологу. Но как только Билл нашел то, что пробудило его интерес, — компьютеры и программное обеспечение к ним, — его способность к концентрации многократно возросла.

Я тоже страдал от синдрома дефицита интереса и мотивации. Мне не нравились многие школьные предметы, особенно английский, по которому надо было писать сочинения на скучнейшие темы. Мое внимание рассеивалось до такой степени, что хоть посылай поисковые команды, чтобы отыскать его. Неудивительно, что в 12-м классе по английскому у меня была очень низкая оценка — 66. А теперь быстро прокрутим пленку моей жизни вперед, туда, где я занялся производством рекламных видеороликов. Я нанимал людей, которые писали сценарии, но не был удовлетворен их работой. Поэтому в один прекрасный день я начал писать сам, без всякой подготовки, просто из интереса. И вдруг я почувствовал, что мне легко сосредоточиться на этом. Меня нельзя было оторвать от бумаги. Я сосредоточился на писательстве, писал все лучше и лучше, а потом вообще получил награду за лучший сценарий корпоративного рекламного ролика в мире. Так что... Я ушел из школы с отметкой «66» за сочинения, а пришел к высокой награде за сценарий. И вся разница была

в интересе — том волшебном ингредиенте, который помог легко сосредоточиться. А сейчас я мечтаю пробудить в себе интерес к уборке в доме...

*Находите прежде всего то, что вас интересует. Тогда вам будет легко концентрироваться на этом. Я не могу сосредотачиваться на том, что мне неинтересно.*

Натан Майрволд, директор  
по технологиям корпорации Microsoft

*Важно знать объекты вашего интереса и работать только с ними. Я отнюдь не ленивый человек. Но мне лень заниматься тем, что мне неинтересно.*

Клифф Рид, промышленный дизайнер,  
лауреат многих престижных премий

# Глава 4

## Умение преодолевать себя



## Преодолевайте себя



Четвертое личное качество, общее у всех успешных людей, — умение заставлять себя совершить что-то необходимое. Знаменитый океанолог **Дэвид Галло** говорил мне: «Нужно постоянно преодолевать себя. Это очень важно. Действовать физически или ментально. Нужно все время себя заставлять, заставлять и заставлять».

Это умение помогло **Уильяму Макдонаху** стать одним из самых известных в мире архитекторов. «Когда я работаю над проектом, то не всегда знаю, каким будет конечный результат. Но я уверен, что мы все будем заставлять себя работать до тех пор, пока не добьемся успеха». Умение заставлять себя трудиться в спорте позволило **Силкен Лауманн** стать чемпионкой мира в гребле. Она говорит: «Для гребли у меня весьма скромные данные: средний рост и средний вес. Чтобы победить других сильных и крупных одиночниц, мне нужно было какое-то преимущество. Думаю, что важную роль сыграла моя способность заставлять себя выкладываться на соревнованиях».

**Крис Килхэм** побывал в самых отдаленных уголках планеты, занимаясь изучением трав и возможностей их медицинского применения. «Я всегда преодолеваю себя. Я не парень вроде Индианы Джонса, который вырос в диком мире, поэтому мне приходится заставлять себя ехать в те места, которые я должен посетить, и участвовать в тех экспедициях, в которых я должен участвовать».

Однако преодоление себя — не то же самое, что толкание в очереди. (Надеюсь, вы это ненавидите.) **Стив Шклэр**, генеральный директор компании отдыха и развлечений Cobalt Entertainment, говорил мне: «Я по характеру не очень напорист, но сам себя умею преодолевать». Путешественник **Бен Сондерс** сказал: «Я не очень энергичный и дисциплинированный человек. Я скорее предпочту плыть по течению. Но я очень настойчиво заставляю себя работать и ставлю перед собой очень напряженные задачи».

Умение преодолевать себя помогает переживать трудные времена и делать то, чего мы хотели бы избежать. **Элли Дэвис**, известный предприниматель в сфере недвижимости, говорит: «Иногда я в плохом настроении. Я не хочу звонить какому-то клиенту снова и снова. Тогда я просто заставляю себя делать это». Легендарный консультант по менеджменту **Питер Друкер** обобщил это очень четко: «Заставлять, заставлять и еще раз заставлять себя действовать. Тогда вы увидите результаты».

Успешные люди умеют преодолевать застенчивость, сомнения и даже страх. Они преодолевают границы. Они преодолевают условности. Они преодолевают ожидания. И они заставляют себя делать то, чего требует от них жизнь. И в этом смысле они открывают для себя свои подлинные возможности. Основатель Virgin Group **Ричард Брэнсон** говорил мне: «Чем бы вы ни занимались, всегда заставляйте себя работать на пределе возможностей. Я люблю преодолевать себя и выяснять, на что я действительно способен. Думаю, такой стиль жизни приносит людям наибольшее удовлетворение».

Так что преодолевайте себя и заставляйте себя действовать.

*Я всегда должен был заставлять себя дотягиваться до того, до чего раньше и не думал дотянуться.*

Джон Джирар, генеральный директор IT-компании Clickability, крупного производителя программного обеспечения и услуг по управлению интернет-контентом

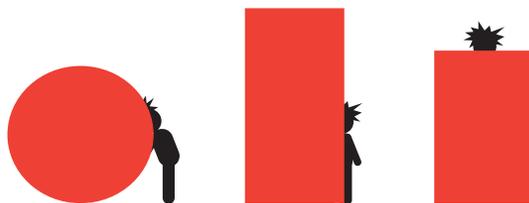
*Заставляйте себя действовать. Будьте настойчивы. Нельзя просто сидеть и ждать чего-то от жизни.*

Лесли Уэстбрук, консультант по маркетингу

*Я заставляю действовать себя, своих сотрудников, партнеров и вообще всех. Я считаю, что это важно. Только преодолевая себя, вы поднимаетесь на новый уровень возможностей.*

Уоллес Эли, президент Crossey Engineering, крупной американской инженерно-эксплуатационной компании

## Преодолевайте свою застенчивость



Многие успешные люди застенчивы,  
но успешно борются с этим

Все мы имеем один большой недостаток, который нам необходимо преодолевать: застенчивость. Я не устаю удивляться тому, как много успешных людей страдают ею. Президент частного некоммерческого фонда TED **Крис Андерсон** несколько не выглядит смущенным, когда с трибуны обращается к тысячам людей, и все же он говорил мне: «Я был

застенчивым ребенком и до сих пор страдаю этим недостатком». **Элли Дэвис** сказала мне как-то: «Подростком я была очень не уверена в себе и застенчива. Я все прятала в себе». Но она смогла справиться со своей застенчивостью и стала выдающимся торговцем недвижимостью.

Люди, которых мы видим на телеэкранах, не кажутся застенчивыми, но, как говорит актер **Рип Торн**, многие известные деятели шоу-бизнеса страдают этим. «Думаю, большинство актеров в душе довольно стеснительны. Например, я. Застенчивыми бывают величайшие исполнители». Топ-модель **Эрин О'Коннор** застенчива. «Я была очень высокой и стеснительной девочкой в школьные годы. И до сих пор я болезненно застенчива». И вы никогда не поверите, что обладательница титула «Мисс мира» **Натали Глебова** когда-то была стеснительной. Но это правда. «В старшей школе я была очень застенчивой из-за моего русского происхождения и акцента. Другие девочки не любили меня за это, меня не принимал коллектив. У меня было мало друзей».

В одних ситуациях люди могут проявлять застенчивость, а в других — нет. Генеральный директор компании Brookland Executives **Дэвид Йенсен** говорит: «Я не был застенчивым, наоборот, я открытый человек. Но я плохо умею разговаривать с толпой и общаться с чужаками. В этом смысле я стеснительный. Ведь человек всегда сомневается в себе и боится чужих оценок. Я не люблю быть навязчивым».

Но пугаться здесь нечего. Вокруг много успешных застенчивых людей. Эта черта не должна останавливать вас. В качестве доказательства приведу пример двух стеснительных людей, которые добились успеха. Более того — Нобелевской премии. **Джеймс Уотсон** получил ее за исследования структуры ДНК. Но в жизни он был настолько застенчив, что не мог

познакомиться с девушкой. Он рассказывал мне: «Как-то раз, будучи в колледже, я назначил свидание. Но оно не состоялось. Я был очень застенчив с девушками». Таким же был и лауреат Нобелевской премии по физике **Ричард Фейнман**: «Мне всегда было сложно общаться с людьми. Я был настолько застенчив, что, получив почту и проходя мимо старшекурсников, которые сидели на ступеньках почтового отделения с девушками, я буквально заболел от смущения». Как я его понимаю!

А теперь главное «но». Да, эти нобелевские лауреаты поначалу были очень застенчивыми. Но со временем преодолели себя. **Ричард Фейнман** стал известен замечательными публичными лекциями, которые привлекали множество людей. А **Джеймс Уотсон** говорил мне: «Можно быть застенчивым, но не со всеми. Если ты не общаешься с людьми, то это — твоя слабость».

Вывод таков: даже будучи застенчивым от природы, вы можете добиться успеха. Так бывает со многими. Но иногда нужно преодолевать застенчивость. И в итоге ваши усилия окупятся сторицей. Как Джеймс и Ричард, когда-нибудь вы сможете получить действительно большую награду.

*Я восхищаюсь людьми, которые легко общаются и растворяются в толпе. Я не такой. Я люблю людей, но я застенчив.*

Ральф Фамильетта, режиссер, лауреат премии Emmy

*Я зарабатываю деньги, разговаривая с людьми. Я говорил с аудиториями в 1000 человек. Мне это нравится. Но когда я на вечеринке в зале, полном незнакомых мне людей, я в ужасе. Я не могу ни с кем переброситься даже парой слов.*

Стивен Шварц, автор книги «Как разговаривать по телефону» (How To Make Hot Cold Calls)

## Преодолевайте свою застенчивость, но сохраняйте хорошие качества, присущие стеснительным людям



Застенчивые люди часто тратят больше времени на чтение, учебу, концентрацию, восприятие информации на слух, наблюдения, фантазии

Мне в голову пришла одна мысль. Если застенчивые люди все же достигают успеха в жизни, значит, это качество не такое уж плохое? Может быть, стеснительность в чем-то даже помогает? И обнаружил, что ответ скорее положительный. Застенчивые люди проводят больше времени наедине с собой. Они много читают, учатся, сосредоточиваются на каких-то занятиях, фантазируют и легче приобретают необходимые навыки. Все это помогает в достижении успеха.

**Уэйн Шуурман**, президент компании Audio Adviser, говорил мне, что застенчивость помогла ему стать профессионалом в своем деле. «Я стеснителен. Вообще все любители хорошей аудиоаппаратуры — отчасти затворники. Чтобы хорошо знать эту технику, приходится тратить много времени на работу с ней и прослушивание музыки».

На какой-нибудь вечеринке вы можете легко познакомиться с девушкой, но там вы никогда не приобретете навыков и знаний, которые требуют от вас предельной концентрации и постоянных тренировок. **Артур Бенджамин**, «Лучший вычислитель Америки», говорил мне, что застенчивость помогла ему развить способности, которые сделали

его знаменитым. «Много времени я проводил наедине с собой, потому что был не очень общительным. Мне хотелось, чтобы ребята играли со мной, но меня никто не брал в футбольную команду. Поэтому я помногу занимался математикой и фокусами. Мне это очень нравилось. А когда я научился фокусам, я стал привлекать людей. Из изгоя я превратился в мальчика, которому могли сказать: «Слушай, покажи нам фокус».

Поэтому застенчивость сама по себе не так уж и плоха, хотя иногда и приносит неприятные ощущения. Парадоксально, но она может стать и преимуществом в общении с людьми. Стеснительные люди больше слушают и наблюдают, чем говорят. Может, вы и не станете звездой вечеринки, зато сможете лучше других наблюдать за событиями и видеть их развитие. Один из героев моих интервью, **Альберт Мэйслз**, говорил мне: «В молодости я был очень зажатым и застенчивым. Было очень обидно не иметь друзей и подружек. Но это дало мне возможность более внимательно всматриваться в жизнь, слушать людей и наблюдать за ними. Я приучал себя видеть то, что другие не видят, и развил в себе очень острый кинематографический взгляд». И этот взгляд сделал Альберта одним из величайших в мире кинооператоров-документалистов.

Альберт добавляет: «Теперь я преодолел свою застенчивость. В документальном кино она вас ограничивает». Действительно, многие возможности приходят благодаря общению с другими людьми. И если вы слишком застенчивы, то будете терять их. Поэтому сохраняйте позитивные черты, которые дает разумная сдержанность. Но преодолевайте застенчивость. Умейте в нужное время пользоваться ее преимуществами, а при необходимости освободиться от нее.

*В детстве я была очень стеснительной. А когда вы застенчивы, вы умеете быть молчаливым и впитывать то, что происходит вокруг.*

Айрин Пепперберг, ученый-натуралист, специалист по изучению мыслительных процессов у попугаев

*Я был застенчив в детстве, остаюсь таким и сейчас. Будучи стеснительным и обращенным в себя, вы больше думаете, фантазируете и сосредоточиваетесь на чем-то.*

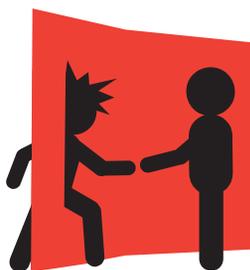
Крис Андерсон, президент частного некоммерческого фонда TED

*В детстве я была стеснительной. Много времени проводила наедине с собой и наблюдая за окружающим миром. Тогда я и научилась концентрировать свое внимание на природе и ее явлениях.*

Жанин Беньюс, биолог, ученый, автор книги «Мимикрия в природе»

## Больше общайтесь с людьми

### Застенчивость



В застенчивости есть положительные моменты, но если слишком долго оставаться в коконе, то никогда не превратишься в бабочку и не узнаешь новые места. Что же делать,

чтобы преодолеть ее? Тренироваться, тренироваться и еще раз тренироваться. Заставлять себя говорить с конкретными людьми или целыми группами. Навык общения невозможно отрабатывать наедине с самим собой в комнате.

Автор и обозреватель телеканала CNN **Мерedit Бэгби** говорила мне: «Я была самой застенчивой из всех окружавших меня детей. Чтобы преодолеть стеснительность, я специально создавала ситуации вроде дискуссий, в которых мне приходилось вставать и говорить перед аудиторией». Председатель совета директоров телекоммуникационной компании Bell Mobility **Боб Ферчат** использовал другую тактику. «Детский психолог сказал, что я застенчивый, неразговорчивый и у меня дефекты дикции. Я всегда настолько терялся, оказываясь перед группой людей, что почти не мог говорить». Вы думаете, что Боб заперся в комнате и больше никогда из нее не выходил? Ошибаетесь, он поступил с точностью до наоборот. «Чтобы побороть эту свою черту, я стал учителем и начал читать лекции. Со временем страхи и застенчивость улетучились, и выступления перед публикой даже стали моей сильной стороной».

Люди определенных профессий по определению проводят больше времени за компьютером, чем общаясь с другими. Основатель крупной компании Boston Scientific\* **Джон Абель** в молодости был застенчивым, но заставлял себя общаться с людьми, чтобы побороть эту черту своего характера. «Когда я окончил колледж, то в основном занимался техникой и был очень стеснительным. Поэтому я специально создавал ситуации, когда мне необходимо было общаться с людьми. Преодо-

---

\* Boston Scientific Corporation — один из производителей медицинского оборудования и расходных материалов для хирургии, включая сердечно-сосудистую, нейрохирургию, онкологию, эндоскопию, урологию, гинекологию и др. Основана в 1979 г. *Прим. перев.*

левая застенчивость, я начал чувствовать себя более уверенно. И, между прочим, получать от общения удовольствие».

Лично я был застенчив почти всю жизнь. Мои родственники вспоминают, что я мало с кем общался до 30 лет. Но, когда я создал собственную компанию, то понял, что застенчивость может помешать мне в делах. Поэтому я прошел специальный курс ораторского искусства по Дейлу Карнеги. Там было необходимо каждую неделю выступать перед группой с речью. Это мобилизовывало меня. Я обнаружил, что чем больше говорю перед людьми, тем активнее освобождаюсь от своей застенчивости. Вскоре я стал чувствовать себя в общении гораздо увереннее, а потом пришло и умение выступать перед тысячными аудиториями.

Но случилось так, что я перестал активно общаться с окружающими, и мои былые качества, которые вроде бы ушли в прошлое, снова вернулись. Я понял, что без практики можно утратить наработанные навыки. Поэтому я еще раз пошел на курсы по Дейлу Карнеги и на этот раз стал использовать любую возможность общения с людьми. Обычно я болтаю с водителями такси и попутчиками в лифте. Я знаю имена всех работников кафетерия, расположенного рядом с моей компанией, и обязательно перебрасываюсь с ними хотя бы парой фраз каждый день. Каждый опыт общения с окружающими помогает преодолевать застенчивость.

Если вы стеснительны, боритесь с этим. Используйте любую возможность для общения. И не стесняйтесь этого. Преодолевая застенчивость, вы движетесь к успеху.

*Сейчас я менее застенчив, чем раньше, потому что мне приходится общаться с людьми гораздо больше, чем я мог себе представить... Наверное, столько же, сколько Стивену Спилбергу*

*и Джорджу Лукасу. Опыт приходит быстро. Если вы не хотите упустить появляющиеся возможности, вы не должны быть застенчивым.*

Роберт Уорд, старший вице-президент киностудии Universal Pictures

*Много лет я выступал с докладами и презентациями перед группами от 5 до 10 человек. А потом я специально создал ситуацию, в которой мне пришлось выступить перед аудиторией в 300 человек. И я сказал себе: «Ну и что в этом такого ужасного?»*

Рассел Кэмпбелл, президент ABN AMRO Canada

## Преодолевайте неуверенность в себе



Другой наш внутренний барьер, который нужно преодолеть, — сомнения в своих силах. Очень многие успешные люди часто сомневаются в себе и чувствуют себя неуверенно. Но они борются с этим. Известная киноактриса **Голди Хоун** говорила мне: «Меня всегда мучают сомнения. Здесь я плохо сыграла. Там я плохо выглядела. Мне кажется, с этим я не справлюсь, и так далее». Но Голди научилась бороться со своими сомнениями и стала обладательницей «Оскара» за актерскую работу и известным продюсером.

**Дрю Нипорент** говорит: «Я постоянно задаю себе вопросы и всегда сомневаюсь в себе». Но он преодолевает сомнения

и создал один из лучших ресторанов в мире. А вспомните **Майка Майерса**. Да, в качестве комика и актера он получил награду *Emmy*, но тем не менее утверждает: «Я всегда думаю, что в любой момент меня может арестовать полиция, следящая за тем, чтобы бесталанные люди не выступали перед публикой». Автор многих бестселлеров **Джейн Уркхарт** говорила мне: «Думаю, ни один писатель ни на секунду не может быть уверенным в своей работе. Мы очень неуверенные в себе люди». Можно продолжать, но, думаю, вы уловили мысль. Если вас обуревают сомнения в себе, вы не уверены в своих силах, — не волнуйтесь, вы не одиноки. Преодолевайте эти настроения и не позволяйте им остановить вас на пути к успеху. Ниже я приведу четыре тактических приема, которые обычно используют успешные люди и которые могут вам помочь.

**1. Прием «Я это уже проходил».** Когда вас охватывают сомнения в собственных силах, оглянитесь назад и вспомните свои успехи и достижения. Не копайтесь в прошлом, а восстановите в памяти ситуации, из которых вы вышли победителем. Скажите себе: «Ведь я это уже делал. Смогу и на этот раз». Такой прием срабатывает, например, у легенды гольфа **Тайгера Вудса**. Он говорит, что когда производит последний решающий удар, загоняя мяч в лунку, то думает про себя: «Ты же делал это тысячи раз. Расслабься, подойди и загони мяч». **Дайана Бин**, старший вице-президент канадского финансово-страхового холдинга *Manulife*, говорила мне: «Все дело в опыте. Сначала ты думаешь: “Я ничего не знаю об этом и провалю дело”. А затем разбираешься, делаешь и переходишь к следующей проблеме. Снова понимаешь, что ничего о ней не знаешь, но уверяешь себя, что разберешься и справишься с ней».

**2. Прием «Обогнать свои сомнения».** Вы забываете о мучающих вас сомнениях и двигаетесь вперед с такой скоростью,

чтобы они вас не догнали. Этот прием часто использует известный писатель **Стивен Кинг**. Он говорит: «Возможностей для сомнения в себе миллион. Если я пишу быстро, записывая сюжет, как он приходит на ум, только проверяя имена и существенные моменты биографии персонажей, мне удастся сохранить первоначальный энтузиазм и в то же время убежать от сомнений в себе, которые только и ждут момента».

**3. Прием «Балансируя между уверенностью и сомнениями».** С его помощью вы подавляете в себе сомнения тем, что уверены в своем деле. Известный музыкант и композитор **Гэри Бёртон**, обладатель премии Grammy, описывает это так: «Думаю, каждый художник балансирует в оценке своего творчества от того, что оно по-настоящему выдающееся, до того, что оно никуда не годится. Иногда я говорю себе: “Ну, ты и дал маху”. А потом переключаюсь на что-то, делаю то, что мне нравится, и думаю: “А это действительно здорово!”» **Сет Годин**, популярный американский автор деловых бестселлеров и иллюстраций к ним, тоже использует этот прием: «Я постоянно мечусь между мыслями о том, что пишу хорошую книгу, и о том, что каждая страница, которую я создаю, показывает, насколько я тупой и угрюмый идиот». Нюанс в применении этого приема в том, чтобы постоянно балансировать между уверенностью и сомнениями. Нельзя оставаться на одной стороне слишком долго.

**4. Прием «Заспать свои сомнения».** Генеральный директор известной канадской студии по производству анимационных фильмов Amberwood Productions **Шелдон Уайзмен** говорит: «Конечно, у меня иногда возникают сомнения в собственных силах. Иногда очень тяжелые, остается только удивляться, как я с ними справляюсь. Я просто не даю им раздавить себя и стараюсь побыстрее справиться с ними. Часто помогает хороший сон. Утром встаешь свеженький и готовый сделать что угодно».

Может, и мне попробовать эту тактику? Меня мучают сомнения в том, удастся ли мне когда-нибудь закончить эту страницу. Поэтому спокойной ночи!



Конечно, преодолевать сомнения в своих силах очень важно. Они не должны мешать вам двигаться вперед. Но не утрачивайте способность сомневаться совсем: она может вам помочь в достижении успеха. Для сомнений всегда есть причины. Иногда голос в вашей голове, говорящий вам: «Это у меня не получается», — прав. Да, сейчас у вас что-то не получается, и нужно над этим работать. Режиссер анимационного кино **Роберт Бадд** говорит: «Я вижу, что большинство действительно талантливых людей не уверены в себе. Они всегда думают, что недостаточно талантливы. Что-то постоянно их мучает. Но это что-то одновременно становится и тем мотивирующим фактором, который толкает их вперед».

Киноактриса **Николь Кидман** — обладательница «Оскара», но она утверждает: «Каждый раз, когда я выступаю в главной роли, мне кажется, что я совсем не умею играть. Я набрасываю список актрис, которые играют лучше меня, и иногда пытаюсь

убедить режиссера взять на роль их». Но когда Николь берет-ся за роль, сомнения подталкивают ее к выдающейся работе. Известный архитектор **Фрэнк Гери** говорит: «Каждый про-ект я начинаю с чувством неуверенности, как будто работаю в первый раз. Это всегда вгоняет меня в пот». Но Фрэнк на-зывает это «здоровой неуверенностью», которая помогла ему стать одним из ведущих архитекторов мира. Получается, что неуверенность больше, чем уверенность, заставляет успеш-ных людей не расслабляться и не почивать на лаврах.

**Стефан Загмайстер**, знаменитый дизайнер-график, кото-рый делал обложки для пластинок лучших мировых групп, включая Rolling Stones, говорил мне: «Я часто сомневаюсь в себе и, встречаясь с известными рок-музыкантами, вижу, что и они тоже нередко колеблются. Раньше я думал, что успех ле-чит это, но обнаружил, что и у самых успешных сомнения оста-ются». А я вспомнил, как несколько лет назад слушал Rolling Stones в небольшом клубе перед их обширным турне по стране. Я был в нескольких метрах от сцены, когда на нее вышли **Мик Джаггер** и участники группы. И на их лицах я увидел сомне-ния! Я не верил своим глазам! Одна из величайших в мире рок-групп, а на лицах музыкантов читается неуверенность в том, понравится ли их выступление поклонникам. Только когда они заиграли, а слушатели зашлись в восторге, сомнения букваль-но на глазах исчезли с лиц группы и они заулыбались. Но мне кажется, что именно сомнения в своем величии заставляют эту группу так напряженно работать вот уже много лет, тогда как более уверенные в себе коллективы давно сошли со сцены.

Поэтому преодолевайте сомнения, но не теряйте их совсем, даже если они доставляют вам неприятные минуты. А эти ми-нуты могут быть ужасными. Знаменитый киноактер **Дональд Сазерленд**, который снялся более чем в 100 фильмах, говорит:

«В первый день работы над новым фильмом я в панике». Вот так! Парадокс в том, что приносящие вам порой страдания сомнения одновременно заставляют вас собираться и делать все возможное для достижения успеха. Только не надо паниковать.

*У каждого должны быть сомнения, иначе он не будет расти как личность. Они заставляют искать истину. А вы всегда должны докапываться до истины и в себе, и в окружающем вас мире.*

Дарлин Лим, научный сотрудник НАСА

*У каждого должны быть сомнения в себе. Именно это помогает критически оценить свою работу и пытаться делать ее лучше.*

Сет Годин, автор популярных деловых бестселлеров  
и иллюстратор

## Поставьте себе цель, которая поможет вам преодолевать себя



Мы рассмотрели некоторые внутренние барьеры, которые необходимо преодолевать, чтобы достичь успеха: застенчивость и сомнения в себе. Познакомимся с некоторыми приемами, которые успешные люди используют для борьбы с ними.

**Поставить перед собой цель** — первый прием. **Норберт Фришкорн**, президент крупной торговой компании Frishkorn Audiovisual, говорил мне, что действует, ставя перед собой цели одну за одной. «Чтобы двигаться вперед, мне нужна цель. Я достигаю ее и оглядываюсь в поисках новой». Офтальмолог **Джерри Хейз** использует эту тактику для расширения своего бизнеса. «Когда я создал свою компанию, то не видел в ней больших перспектив. Однако, как только я начал ставить перед собой четкие и ясные цели по достижению чего-то в отведенный промежуток времени, мои дела пошли значительно лучше!»

Главное преимущество постановки целей — они заставляют вас делать даже то, что вам не нравится, но необходимо для дела. Актер и комик **Рик Мерсер** говорил: «Я плохо запоминал тексты в школе. Но когда поставил перед собой задачу попасть на сцену, я начал заставлять себя тренировать свою память. В итоге я дошел до того, что мог выучить наизусть полтора часовой монолог». Наличие цели позволило **Рэндаллу Ларсену** лучше учиться в колледже. «Я страстно хотел стать военным летчиком. Но для этого нужно было получить высшее образование. Поэтому, хотя в старшей школе я учился не очень хорошо, колледж я окончил всего за три года. При этом еще и работал 40 часов в неделю. Я не столько гнался за высшим образованием, сколько преследовал свою цель. Мне очень хотелось быть военным летчиком». Благодаря умению преодолевать себя Рэндалл стал отличным пилотом, обладателем многих наград, включая «Крест за выдающиеся заслуги в военной авиации» и 17 медалей.

**Ева Вертес** была подростком, когда поставила перед собой цель изобрести лекарство от болезни Альцгеймера. Она двигалась вперед, и ее упорство было вознаграждено:

Ева открыла вещество, которое предотвращает гибель клеток мозга, что стало огромным шагом вперед по пути к поиску методов излечения пациентов от этой страшной болезни. За это свое достижение Вертес получила 30 тысяч долларов на международной выставке науки и технологий Intel. Не так плохо для ученицы десятого класса старшей школы! Ева говорит: «Я постоянно преодолеваю себя и ставлю перед собой труднодостижимые цели. И это заставляет меня трудиться еще упорнее. Мне кажется, для человека очень важно поддерживать в себе такую нацеленность на самопреодоление. Ведь ты сам поставил перед собой эту цель. Тебе ее и достигать. Никто другой не сможет заставить тебя сделать это лучше, чем ты сам».

Поэтому, если вам трудно заставлять себя сделать что-то, поставьте перед собой цель. Как в случае Евы Вертес, она может помочь вам сделать какое-то открытие. И прежде всего показать вам, на что вы способны.

*Постановка цели — не игры разума. Это процесс выработки в себе воли к тому, чтобы достичь желаемого.*

Джоан Сэмюэльсон, олимпийская чемпионка в марафоне

*Важно всегда иметь цель. И неважно, в чем она состоит. Это просто то, чего вам нужно достичь, до чего дотянуться.*

Джон Джирар, генеральный директор компании Clickability

*Мне приходится упражняться в игре на скрипке по многу часов в день. Иногда не хватает сил на то, чтобы закончить репетицию. Но я заставляю себя продолжать, помня, что я делаю это ради своей цели.*

Адриан Анантаван, скрипач-виртуоз без кисти правой руки

## Поставьте перед собой трудную задачу



Второй прием — поставить перед собой **трудную задачу**. В чем разница между ней и целью? По моему мнению, трудная задача — та же цель, стремление к которой заставляет ваш организм выбрасывать в кровь адреналин. Она должна вас немного пугать.

Генеральный директор международного конгломерата компаний Virgin Group **Ричард Брэнсон** говорит: «Мой интерес в том, чтобы ставить перед собой огромные, почти нерешаемые задачи, и пытаться решить их». Одну из них Ричард поставил перед собой, когда решился первым пересечь Атлантический океан на тепловом аэростате. Брэнсон сполна понял всю трудность этой затеи, когда на скорости около 300 км/ч натолкнулся на реактивную струю самолета. «Мы держали скрещенными все пальцы, молясь о том, чтобы аэростат выдержал». Ричард приводнился в Северной Атлантике, выжил и продолжил ставить перед собой амбициозные цели.

Кинорежиссер **Джеймс Кэмерон** также преодолевает себя, ставя перед собой подобные задачи. Решение невероятно трудных проблем, связанных с созданием киноэпопеи «Титаник», вознесло его на вершину мировой кинематографической славы, принеся ему два «Оскара» за лучшую картину и лучшую режиссуру. Неудивительно, что Кэмерон часто говорит: «Чем труднее задача, тем мне интереснее». Музыкант **Эд Робертсон**

из рок-группы *Varenaked Ladies* говорил мне, что заставляет себя ставить перед собой такие задачи, которые немного превосходили бы предел терпения его жены. «Я люблю кататься на доске и сноуборде. Я люблю приключения. Это позволяет мне чувствовать себя человеком и приучает к простоте». Последней большой задачей Эда стало получение сертификата пилота самолета. «Это было действительно трудно и к тому же вовсе не необходимо. Но я получил от этого такое же внутреннее удовлетворение, как и от продажи шести миллионов наших пластинок. Я трудился и достиг результата. Я горд и счастлив».

Адреналин выбрасывается в кровь не только во время нахождения в воздухе, среди дикой природы или на съёмочной площадке. Многие люди сполна получают его, решая трудные задачи и в офисе. Старший вице-президент компании *Manulife* **Дайана Бин** сказала: «Я люблю новые задачи и думаю, что они заставляют меня преодолевать себя. Я люблю адреналин». **Горд Лаундз**, основатель компании *Sleep Country*, добавляет: «Иногда я ставлю перед собой почти невыполнимые задачи и заставляю себя находить их решение». А в операционной хирург **Дуглас Дорнер** говорит: «Мне кажется, хирургам нравятся трудные задачи. Во всяком случае я их всегда любил».

Для **Стефана Ван Дама** трудной задачей было покинуть родную Швейцарию и отправиться в далекую Америку. Он не только обосновался в Нью-Йорке, но стал еще и блестящим знатоком города и составителем великолепных карт и путеводителей по нему (многие из них получили премии и награды). Стефан говорил мне: «Я приехал в Нью-Йорк 21-летним юношей. И прошел трудную школу жизни. Для меня это была действительно сложная задача, но, я думаю, человеку и надо решать такие задачи, чтобы двигаться вперед». Так двигайтесь вперед, ставя перед собой трудновыполнимые

задачи. В этом есть и что-то пугающее, и что-то радующее, ведь на пути к решению вы откроете для себя много нового.

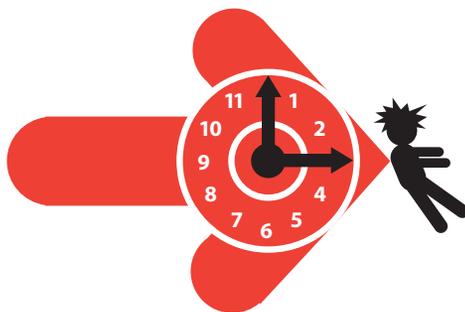
*Вопрос не в деньгах. Меня воодушевляет задача приходиться на работу и уходить с нее с новыми технологическими достижениями.*

Норберт Фришкорн, президент компании Frishkorn  
Audiovisual

*Не все серферы любят большие волны. А те, кто любит, имеют к этому призвание и глубокое внутреннее желание испытывать себя, катаясь на волнах такой высоты.*

Кен Брэдшоу, мировой рекордсмен  
в серфинге на гигантских волнах

## Установите крайний срок выполнения работы, чтобы преодолеть себя



**Жесткие сроки** — третий прием, который люди используют, чтобы заставлять себя сделать что-то. Физик **Маурицио Веккионе** говорит: «Мною движут сроки. Я ничего не делаю, пока мне не обозначат жестких сроков выполнения работы». Ему вторит обладатель многочисленных премий фотожурналист **Кевин Гилберт**: «Мне нужны сроки. Если они не обозначены,

я буду просто болтаться без дела». С ним соглашается актер **Рик Мерсер**: «Я написал сценарии к сотням телевизионных шоу. Но в моем компьютере есть специальная папка, где находятся незаконченные вещи. У них не было жестких сроков окончания. Если бы такие сроки были, я бы закончил их».

**Барри Фридмен** — участник комического дуэта *Rasputi Brothers*. Вообще-то они со своим партнером не братья, но очень смешные. Когда я спросил Барри, как им удается находить все новые и новые шутки, он ответил: «Ну, чтобы заставить себя сделать что-то достойное, нужен всего лишь жесткий срок выполнения договора. Вот мы сидим, напрягаем свои мозги и говорим друг другу: “Нам нужно успеть придумать что-то новенькое”. Ведь если мы этого не сделаем, то будем стоять на сцене перед публикой, которая не смеется, желая ей сдохнуть. А сдохнем скорее сами».

Вообще-то крайние сроки должны по-настоящему называться «стартовыми». Потому что именно они заставляют вас стартовать и действовать. Великий продюсер и композитор **Куинси Джонс** говорит, что композиторы обычно пишут всего две-три минуты музыки за день. Но если над ними висят жесткие сроки, они могут сочинить и 10, и 12 минут. Он утверждает: «Нет ничего ужаснее того, чтобы представлять себе оркестр из 100 человек, которому нечего играть, в то время как продюсеры, директора и редакторы жадно заглядывают тебе через плечо в твои ноты».

Когда знаменитая писательница **Джоан Роулинг** начала свою эпопею «Гарри Поттер», сроки для сдачи работы устанавливал ей не издатель, а ее маленькая дочь. «Я усаживала ее в коляску и гуляла с ней по Эдинбургу. Дождавшись, когда она заснет, я неслась в ближайшее кафе и начинала писать как можно быстрее. Просто удивительно, сколько можно сделать,

если вы знаете, что ограничены во времени. С тех пор, как мне кажется, я никогда больше не достигала такой продуктивности, если считать по количеству слов, написанных за час».

В искусстве много подобных примеров. Но сроки выполнения работы столь же важны и в бизнесе, и в производстве, и даже в ракетной технике. **Дейв Лейвери**, ведущий сотрудник НАСА, который отправляет роботов на Марс, говорил мне, что запуски космических аппаратов так дороги и сложны, что заставляют вас делать все, на что вы способны. «Запуск космического корабля — задача со многими очень жестко очерченными сроками. Это настоящий стресс. У вас есть только один шанс, и вы не можете упустить его. Поэтому вы делаете все от вас зависящее, чтобы все прошло нормально, чего бы вам это ни стоило».

С **Лейвери** соглашается журналист **Уолт Моссберг**. Он находится под постоянным временным прессом в подготовке своих обзоров по вопросам техники и технологий в *Wall Street Journal*. Он как-то сказал мне: «На самом деле жесткие временные рамки — ваши друзья. Лучшие вещи создаются в условиях давления жестких сроков. Именно в такие моменты проверяются все ваши способности». Поэтому воспользуйтесь советом Уолта и относитесь к временным ограничениям в вашей работе как к своим друзьям. Я знаю, о чем вы подумали. С такими друзьями вам никакие враги не страшны!

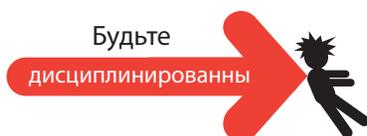
*Я обнаружил, что наличие жестких временных лимитов для выполнения моей работы развивает во мне творческий подход. Вообще-то я не люблю давления, но мне кажется, что от такого давления работа только выигрывает.*

Робин Бадд, режиссер анимационного кино

*Временные ограничения необходимы там, где царит творчество. Жесткие рамки помогают вам перестать играть с идеями и начать что-то создавать.*

Сьюзен Рапташ, архитектор

## Преодолевайте себя с помощью самодисциплины



Избегайте того, чтобы дисциплину вам прививали другие

Это могут быть большие, страшные дяди с кнутами



**Самодисциплина** — четвертый прием, который вы можете использовать, чтобы заставлять себя что-то сделать. Понимаю, вы сейчас скажете: «Дисциплина? Только не это». Вам кажется, что в этом нет ничего хорошего. Но на самом деле дисциплина сама по себе не так уж и плоха. Правда, она подразумевает умение иногда сказать себе «нет». «Нет» развлечениям с друзьями, когда нужно заканчивать проект. Или картофельным чипсам, когда вы пытаетесь сбросить вес. Или телевизору, когда вам нужно готовиться к совещанию.

**Айси Шарп**, основатель сети гостиниц Four Seasons, говорит: «Думаю, дисциплина очень важна. Она заставляет вас выполнять менее приятные и комфортные задачи, чем те, которыми вы бы хотели заняться, но более нужные».

Есть два варианта дисциплины.

1. **Дисциплина по принуждению.** Это наименее предпочтительный вариант, поскольку он может подразумевать существование «больших дядей», которые заставляют вас придерживаться дисциплины с помощью кнута. Второй вариант лучше.

2. **Самодисциплина.** Это вариант самообслуживания, при котором вы сами преодолеваете себя. **Дон Лепор**, генеральный директор финансового холдинга Charles Schwab, говорит: «Я очень дисциплинирована, может, даже слишком. Но думаю, что это очень важно в достижении целей». **Билл Джой**, известный разработчик микропроцессоров, тоже считает себя дисциплинированным. «Мой отец всегда говорил, что любому человеку в жизни приходится иметь дело с мусором. Поэтому нужно уметь не бояться неприятных и сложных задач, не доставляющих вам удовольствия. Это вам не клумба с розами. Это требует от человека высокого уровня самодисциплины».

**Грег Зещук** когда-то был врачом, а сегодня носит звание «Лучший разработчик видеоигр года». Как вам такой поворот в карьере? Медицина и видеоигры кажутся вещами несовместимыми, но Грег говорит, что добиться успеха в обеих сферах ему помогла дисциплина. «Самодисциплина — очень важная штука. Всегда есть препятствия, и вы должны преодолеть их, чтобы двигаться вперед. И тут дисциплина необходима».

Самодисциплина помогает драматургу, автору пьесы «Монологи вагины» **Еве Энслер** по вечерам выходить на сцену, чтобы играть в своих пьесах. «В молодости я не отличалась дисциплинированностью. Но сейчас я очень дисциплинирована и считаю это важной составной частью своего успеха. Просто нужно все время показываться на людях и делать свою работу». Суперзвезда **Селин Дион** тоже удивляет всех дисциплинированностью в своей концертной деятельности,

а еще — в поддержании в хорошем состоянии своего голоса. В частности, она сказала категорическое «нет» мороженому. (Эх! Прощайте, мои мечты стать певцом!)

Вывод таков: используйте инструмент самодисциплины, чтобы преодолевать себя на пути к успеху. А если вашему «само» не удастся совладать с вами, ищите большого страшного дядю с кнутом, чтобы он вам помог.

*Отец не учил меня гольфу. Он учил меня дисциплине.*

Арнольд Палмер, легенда американского гольфа

*Художники — очень дисциплинированный народ. Вдохновения ждать некогда. Нужно работать.*

Кен Дэнби, знаменитый художник,  
представитель реалистической школы

## Попросите маму, чтобы она помогла вам преодолевать себя или других людей



Пятый прием — получить помощь в преодолении себя от других людей. Действительно, все время заставлять себя действовать самому довольно трудно. Именно поэтому были изобретены МАМЫ. Джазовая пианистка **Линда Мартинес** говорила

мне: «Мама заставляла меня преодолевать себя. Я занималась фортепиано по семь часов в день только потому, что она от меня этого требовала». Сегодня, когда Линда стала лауреатом всевозможных премий и выступает перед огромными аудиториями, она благодарна маме за это. Великого изобретателя **Томаса Эдисона** тоже подталкивала к работе мать. «Именно моя мама помогла мне стать самим собой. Она была так уверена во мне, что мне оставалось жить для нее и не разочаровывать».

Легендарный музыкант **Рэй Чарльз** ослеп в возрасте шести лет. И именно его мать помогла ему стать самостоятельным. Рэй говорил: «Всем, чего я добился, я обязан ей... Дома она учила меня готовить еду, одеваться, носить воду и даже колоть дрова... Она часто говорила мне: “Возможно, я не доживу до того момента, когда ты станешь самостоятельным. Но я знаю, чего ты никогда не сделаешь. Ты никогда не возьмешь в руки кружку и не станешь просить милостыню”».

Когда я спросил **Фрэнка Гери**, одного из выдающихся архитекторов, что привело его к успеху, он ответил: «Я заставлял себя идти к нему сам». Потом он несколько секунд подумал и добавил: «И мне помогала моя мать. И один из моих клиентов, **Джей Чиат\***, который заставлял меня работать все упорнее. Так что для успеха обязательно нужно найти кого-то, кто бы вам помог преодолевать себя». Действительно, помочь нам в самопреодолении могут не только мамы. В самый сложный начальный момент вашей карьеры это могут быть и посторонние люди. Мы зачастую нуждаемся в том, кто может подтолкнуть нас вперед: руководство, коллеги, клиенты, тренеры или учителя.

---

\* Джей Чиат — гений рекламного дела, соучредитель рекламного агентства Chiat/Day, которое сыграло основополагающую роль в создании бренда Apple. *Прим. ред.*

**Николь Кидман** часто нуждается в помощи режиссеров, которые обеспечивают ей поддержку при работе над фильмом. Когда она уже начала работать над главной ролью в фильме «Мулен Руж»\*, то вдруг засомневалась и позвонила режиссеру: «Я думаю, нужно пригласить на эту роль другую актрису. У меня недостаточно вокальных данных, чтобы спеть свою партию. Играть я не смогу, вы сделали большую ошибку, пригласив меня». К счастью, режиссер не поверил Кидман и настоял на том, чтобы она продолжала сниматься. И она заработала награду Киноакадемии за лучшую женскую роль. В мире спорта такую помощь может оказать тренер. Когда профессиональный американский баскетболист **Джамал Машберн** только начинал свою карьеру, он сказал известному баскетбольному тренеру **Рику Питино**: «Я хочу попасть в профессиональный баскетбол. Я понимаю, что для этого нужно упорно работать. И уверен, что вы в этом мне поможете». Рик начал работать с Джамалом и вывел его в большой спорт.

Поэтому, если вы чувствуете, что вам трудно самому преодолеть себя, то помните: всегда можно найти того, кто вам в этом поможет. Но кто вытолкнет вас за дверь, чтобы вы начали поиски этих людей? Да, путь к успеху так сложен.

*Моя мать говорила мне: «Если ты пойдешь в солдаты, то станешь генералом. Если пойдешь в монахи, то станешь Папой». Вместо этого я стал художником Пикассо.*

Пабло Пикассо, один из самых знаменитых художников XX века

---

\* «Мулен Руж» — фильм-мюзикл 2001 г., получивший две награды Американской киноакадемии. Главные роли в нем сыграли шотландский актер Юэн Макгрегор и австралийская актриса Николь Кидман. Актёры сами исполнили все свои вокальные партии. *Прим. перев.*

*Мне нужна целая система, которая поддерживала бы меня. Мой муж делает все сам: раз, два, три... А мне нужны люди, которые звонят мне и спрашивают: «Ты сделала то? Ты сделала это?» Мне необходима такая поддержка.*

Лакшми Пратури, директор Индийского фонда Америки

## Пусть в самопреодолении вам поможет конкуренция



Шестое средство, которое поможет нам в самопреодолении, — **КОНКУРЕНЦИЯ**. Соперники, буквально наступавшие знаменитому бегуну **Роджеру Баннистеру** на пятки, помогли ему стать первым легкоатлетом, который пробежал одну милю (1,6 км) быстрее чем за четыре минуты. После забега чемпион сказал: «Если бы рядом не было таких спортсменов, как **Джон Ленди** и **Вес Санти**, я сомневаюсь, что смог бы заставить себя бежать с таким упорством. Но я знал, что если не я, то Ленди или Санти сделают это».

Конечно, мне как марафонцу далеко до класса этих чемпионов, но я их вполне понимаю. Лучших результатов я добиваюсь тогда, когда с кем-то соревнуюсь и кто-то наступает мне на пятки. Тогда я начинаю нажимать и работаю с таким упорством, которого от себя иногда не ожидаю.

Даже знаменитая телеведущая **Опра** бегала быстрее, если рядом был соперник. Она рассказывает, что, когда тренировала марафонскую дистанцию, ее личный тренер **Боб Грин** знал, как заставить ее ускоряться: «Когда Боб хотел, чтобы я прибавила ходу, он обычно говорил мне: “Видишь ту женщину в розовой форме? Ты можешь обогнать ее”. И я делала все

возможное, чтобы обойти эту бегунью. Я никогда не думала, что я так настроена на состязание. Но оказалось, что это так».

Действительно, большинство спортсменов должны быть настроены на состязание. А как насчет ученых? Именно соображения конкуренции с другими исследователями позволили **Джеймсу Уотсону** и **Фрэнсису Крику** раскрыть секрет строения ДНК. Джеймс рассказывал: «В Лондоне все тогда говорили о том, что американец **Лайнус Полинг\*** был близок к открытию ДНК. Если она так важна, то Лайнус сделает ее модель и обойдет нас. И нам стало страшно». Под давлением этой конкуренции Джеймс и Фрэнсис первыми открыли структуру ДНК. (Здесь звучат приветственные возгласы от болельщиков-ученых, следивших за состязанием.)

Если вы кинорежиссер, то видите имя своего конкурента в титрах на экране каждый раз, когда смотрите чей-то новый фильм. Для **Джеймса Кэмерона** просмотр фильма «Звездные войны» стал откровением. Он увидел потрясающие спецэффекты, созданные **Джорджем Лукасом**, и сказал себе: «Мне тоже нужно поднять свою задницу, когда кто-то делает такое... они просто растоптали меня». Этот дух состязательности позволил Кэмерону преодолеть себя и стать лауреатом «Оскара». Конкуренция помогает вам подтягиваться и добиваться высших результатов. Вместо того чтобы недолюбливать конкурентов, рассматривайте их как силу, которая подталкивает вас к проявлению лучшего, на что вы способны. Так что найдите конкурентов и поблагодарите их за помощь. А потом продвинуйтесь вперед к успеху так быстро, чтобы они остались далеко позади.

---

\* Лайнус Полинг (1901–1994) — американский химик, кристаллограф, лауреат двух Нобелевских премий: по химии (1954) и премии мира (1962), а также Международной ленинской премии «За укрепление мира между народами» (1970).

*В конечном счете вас движет вперед конкуренция, когда кто-то догоняет вас, а вы отвечаете.*

Крейг Маккоу, пионер в области мобильной сотовой связи

*Я люблю соревнование. Я люблю выжимать из себя все, на что способна.*

Эмбер Троттер, быстрейшая бегунья в истории американского школьного спорта

*Ваш конкурент — подарок для вас. Он дает вам возможность показать все, на что вы способны.*

Джерри Линч, спортивный психолог

*В детстве я всегда старалась быть наравне с мальчишками и побеждать в их играх. Я и сегодня стараюсь побеждать ребят в конкурентной борьбе. Я очень настроена на состязание.*

Рут Фертел, основатель сети ресторанов  
Ruth's Chris Steak House

## Найдите мучителя, который заставит вас преодолевать себя, и учителя, который поддержит вас



Многие успешные люди говорят, что важную роль в их успехе сыграли их УЧИТЕЛЯ. Они дают нам поддержку в наших начинаниях и делах. Но здесь, в главе о самопреодолении, мы

посмотрим на другую группу окружающих нас людей. Они дают не поддержку, а давление, и не всегда приятное. Их я называю МУЧИТЕЛЯМИ: они скорее дадут вам хорошего пинка под зад, чем одобрительно похлопают по спине.

Мучители могут издеваться над вами, высмеивать и даже наказывать. Вы можете либо отдаться на их милость, либо использовать их как мощное оружие, чтобы преодолевать себя, доказывать им их неправоту и утверждать вашу правоту. Иногда это заводит вас дальше, чем вы можете себе представить.

Великий скрипач **Джеймс Энес** говорит, что своим успехом он обязан своему преподавателю-мучителю. «Мой педагог в Нью-Йорке был великим мастером дергать меня за ниточки так, чтобы вызывать во мне здоровую злость на себя и достигать поставленной цели. Я очень упорно работал, ведь я умер бы, если бы кто-то подумал, будто я неспособен добиться успеха. Я всегда говорил себе: “Ну, подожди, я докажу тебе, что я могу”. И я добивался результата, хотя иногда оставался практически без сил».

**Билл Бартманн**, основатель корпорации Commercial Financial Services\*, говорит, что его главный мучитель жил в его семье. «Это была моя старшая кузина. Она не хотела, чтобы я встречался с ее младшей сестрой, потому что считала меня неподходящей для нее парой. И я решил показать ей, что она неправа. Я написал ее имя на картонной карточке

---

\* Commercial Financial Services (вела деятельность в 1986–1999 гг.) — крупная американская инвестиционная компания, занимавшаяся реструктуризацией долгов финансовых и других организаций, крупными инвестициями в финансовый сектор. Билл Бартманн по версии Forbes входит в число 400 самых богатых людей мира. Прим. перев.

и приклеил ее на стену на уровне своих глаз. Каждый вечер, засыпая за столом, я поднимал взгляд на эту карточку и снова брался за учебу».

Баскетбольная суперзвезда **Майкл Джордан** был перво-классным мучителем. Однажды его назвали самым великим «унизителем» и «издевателем», которого знал американский баскетбол. Сам он говорил, что стал таким, чтобы помочь партнерам по команде показывать на площадке все, на что они способны. «Если кто-то не старается изо всех сил играть со мной, то я буду давить на него. Я буду говорить ему неприятные слова. Так я понуждаю своих коллег к тому, чтобы они повышали уровень своей игры». Тактика Майкла-мучителя помогла его команде в течение многих лет побеждать в регулярных чемпионатах NBA.

Когда я учился в 12-м классе старшей школы, у меня был свой великолепный мучитель — госпожа Мюррей. Она вызывала меня к доске, и если я не мог выполнить математическое задание, то получал от нее по спине тросточкой. Мне действительно трудно давалась геометрия, поэтому трость гуляла по моей спине довольно часто. Это заставило меня в конце концов сказать себе: «Я покажу ей!» — и засесть за геометрию. Примечательно, что высшую оценку в ведомости за 12-й класс я получил как раз по этому предмету.

Разумеется, я не оправдываю мучителей. Ничего веселого в этом нет. Но мои мучители вроде госпожи Мюррей и упрямых клиентов иногда заставляли меня добиваться лучших результатов.

Поэтому, если вы когда-нибудь попадете в руки своих мучителей, используйте их как инструмент для продвижения вперед. А когда они увидят, каким успешным вы стали, то сами будут мучиться до конца жизни.

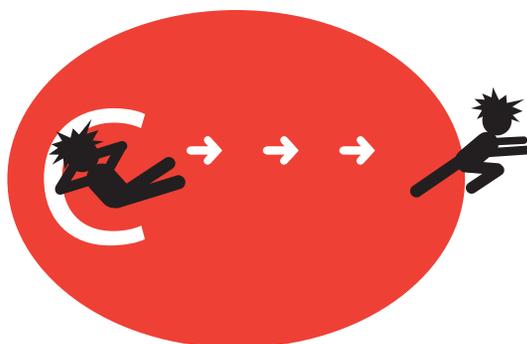
*Когда я сказала, что уйду из издательства и буду писать без чьей-либо поддержки, мой издатель заявил: «Вам повезет, если вы сумеете заработать хоть четверть доллара». И это побудило меня к упорной работе.*

Эми Тан, писатель, автор многочисленных бестселлеров

*Что заставило меня упорно трудиться? В первую очередь слова моего отца о том, что из меня ничего не выйдет. Мне было действительно обидно. С тех пор я делал все, чтобы доказать ему, что он ошибался.*

Эдвард Буртынски, известный фотограф

## Выходите из зоны умиротворенности



Самое приятное в успехе — комфорт. Возможно, у вас появятся более уютный дом, автомашина, мебель, возможность поехать на курорт и т. д. Но здесь есть парадокс: успех приносит комфорт, а комфорт ограничивает успех. Поэтому мы и видим так много миллиардеров, которые, вместо того чтобы спокойно наслаждаться комфортом, заставляют себя покинуть зону умиротворенности и продолжают решать трудные задачи.

**Ричард Брэнсон**, основатель конгломерата Virgin Group, легко мог бы поживать на лаврах, но он говорит: «Стоит нашей

компании добиться успеха, как я начинаю гнать наш корабль вперед и вперед. Моя жена в недоумении. Она спрашивает: «Зачем? Ну зачем тебе все это? Ведь тебе пятьдесят. Останись. Давай наслаждаться жизнью». Но если я просто положу все свои деньги в банк и допьюсь до чертиков, отдыхая на Карибах, то это будет пустой потерей тех фантастических возможностей, которые я приобрел».

Очень умно, Ричард. Ведь есть много людей, которые достигли вершин, соскользнули в зону умиротворенности и совсем вычеркнули себя из жизни. **Линда Евангелиста** была когда-то топ-моделью мирового уровня, но затем обленилась, говоря: «Я не вылезу из постели меньше чем за 10 тысяч долларов в день».

И вскоре ее карьера покатилась под уклон. Когда **Трумен Капоте** создал свой легендарный роман «Хладнокровное убийство»\*, он стал самым знаменитым писателем США. Потом он почил на лаврах, не написал больше ни одной заметной книги и в итоге умер от проблем с алкоголем. Вот, оказывается, каким опасным местом может стать зона умиротворенности.

**Кевин Гилберт**, известный фотожурналист, лауреат многих престижных премий, говорил мне: «Мне нравится комфорт, но я считаю, что его не должно быть слишком много, потому что тогда ты начинаешь лениться. А я люблю быть немножко на грани риска. Когда мне становится слишком комфортно, мне необходимо куда-то поехать, испытать что-то новое, увидеть новые места». **Брэд Эдвардс**, директор по научной работе в Институте научных исследований

---

\* «Хладнокровное убийство» — детективный роман Трумена Капоте в стиле «новой журналистики». Основан на реальных событиях. Издан в 1965 г. *Прим. перев.*

Бостонского колледжа\*, сказал мне, что многие ученые утрачивают остроту мысли, когда слишком долго живут в зоне умиротворенности. «Ты все время должен преодолевать себя. Когда ты успокаиваешься, ты останавливаешься. Я видел много хороших ученых, которые, достигнув определенной точки, переставали напрягаться. И обычно до конца своей научной карьеры они дальше и не продвинулись».

Консультант по маркетингу **Лесли Уэстбрук** утверждает, что зона умиротворенности означает конец личного роста. «Если ты ищешь только комфорта, жизнь у тебя будет очень ограниченной. А если согласен на дискомфорт и переживания, то всегда будешь расти и расширять свои возможности». Президент Bell Mobility **Боб Ферчат** соглашается: «Если ты проживешь жизнь в комфорте, то не вырастешь над собой. Именно тем, что ты хочешь расти, ты и создаешь для себя какие-то неудобства». И здесь он прав. Любой грудничок подтвердит.

Итак, если вы слишком долго просидели, задрав ноги на стол и наслаждаясь комфортом, то самое время покинуть зону умиротворенности. Если вы чувствуете дискомфорт, выступая перед группой людей, — выступите перед ней. Если вам не нравится езда на велосипеде, смело садитесь своего стального коня — и вперед. Делайте все, что вызывает у вас неудобство. И будьте готовы к саморазвитию. Поэтому простите, я пойду вынесу мусор. Когда-то же надо начинать!

---

\* Институт научных исследований Бостонского колледжа (Institute of Scientific Research) — крупнейшее в США научно-исследовательское учреждение, в котором проводятся изучение и научные разработки в области физики, химии, астрономии, аэрокосмической отрасли и т. д. *Прим. перев.*

*Вы развиваетесь как личность только тогда, когда покидаете зону умиротворенности.*

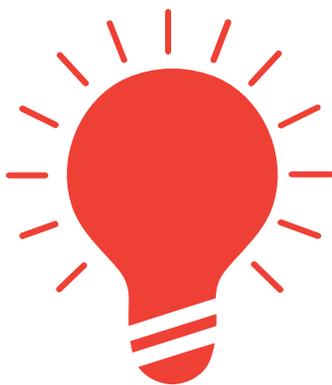
Перси Черутти, известный тренер по бегу

*Настоящий мужчина виден не тогда, когда он испытывает комфорт, а когда он стоит перед трудными задачами и сомнениями.*

Мартин Лютер Кинг-мл.,  
выдающийся борец за права человека

# Глава 5

## Креативность



## Хорошие идеи освещают нам путь к успеху



Пятое общее качество успешных людей — способность генерировать хорошие ИДЕИ. Это мощный источник мыслительной энергии. Чем лучше ваши идеи, тем с большей энергией вы можете двигаться вперед. Когда-то была популярной песня, которая называлась «Ты озарила мою жизнь» (You Light Up My Life). Речь в ней шла о человеке, но эта фраза применима и к хорошей идее: она действительно может озарить вашу жизнь. Так произошло с **Биллом Гейтсом**. Он говорил: «Мне в голову пришла идея: создать первую компанию по производству программного обеспечения для ПК». И эта маленькая тогда идея сделала Билла гигантом в области высоких технологий и самым богатым человеком мира. Раньше телеканалы передавали новости только несколько раз в день, но **Тед Тёрнер** подумал: а почему бы не сделать так, чтобы новости можно было посмотреть в любое время дня и ночи? И возникла первая в мире сеть CNN с 24-часовым вещанием. Эта идея озарила Теду путь к успеху и изменила мир телевидения. Неудивительно, что он сказал тогда: «Я намерен покорить мир, но не с помощью бомб, а с помощью хороших идей». Генеральный директор General Electric **Джек Уэлч** хорошо понимал силу идей. Он сказал: «Моя работа — поиск хороших идей, их развитие и распространение на весь мир бизнеса со скоростью света».

Поскольку идеи освещают нам путь к успеху, уместно изображать их в виде лампочки, горящей над головой человека. (Немного истории. До изобретения ламп накаливания, видимо,

таким знаком была горящая свеча, но поскольку ее огнем можно было сжечь себе волосы, Эдисон и придумал электролампочку.) Это идеальный символ полезных идей: он помогает своим светом находить пути решения проблем, использовать имеющиеся преимущества и возможности и двигаться вперед. Генеральный директор кинокомпании Disney **Майкл Эйснер** однажды сказал: «Слабая вспышка идеи может разгореться и превратиться в великое произведение искусства или выдающийся фильм, политическое событие, автомобиль, космический корабль, новые информационные технологии. Но эти удивительные достижения возможны только в том случае, если люди внимательно относятся к изначальной идее, защищают ее и возвращают до тех пор, пока она не будет готова к самостоятельному развитию». Хорошие идеи могут привести их создателей ко многим наградам, но, как говорил **Пол Маккартни**, главной наградой при этом становятся ощущения того, кто их «родил». «Момент озарения, когда вас посещает хорошая идея, — самый лучший, самый восхитительный и самый... волшебный» Выдающийся специалист в области рекламы **Джерри Делла Фемина** добавляет: «Вы создаете то, что можно увидеть, почувствовать и попробовать на вкус. Это как наркотик».

Идеи не всегда рождаются легко. Физик **Леонард Сасскинд** говорил мне: «Почти всегда вас мучают сомнения, вам кажется, что вы идете по неправильному пути. И вдруг, может быть, пять раз за всю вашу карьеру, вас посещает ощущение открывшегося вам дневного света, пресловутая “Эврика!”, и вы понимаете, что надо делать. Этот момент очень непродолжителен, и он привязывает к себе, как наркотик. Вы все время ждете его, стремитесь к нему». Да, ощущения от открытия могут быть недолгими, но именно эти пять идей превратили Леонарда в физика с мировым именем.

Американский химик, лауреат Нобелевской премии **Лайнус Полинг** сказал однажды: «Лучший путь к выдающейся идее — наличие в голове множества идей». Не стремитесь все время генерировать выдающиеся идеи. Достаточно иметь много идей. Одна из них может оказаться стоящей и точно так же, как и многим людям из этой книги, осветить вам путь к большому успеху.

*Когда люди спрашивают меня: «С чего мне начать собственный бизнес?», я отвечаю им: «У вас должна быть идея, которую все остальные считают сумасшедшей. А вы все равно развивайте и претворяйте ее в жизнь».*

Билл Лоу, генеральный директор компании AudioQuest

*Разум человека, обогащенный новой идеей, уже никогда не уменьшится до прежних размеров.*

Оливер Холмс-мл., известный юрист

## Каждый способен рождать хорошие идеи

Бизнес — такое же творческое занятие,  
как и искусство



Внимание! Сейчас я использую одно из самых пугающих слов в мире. Нет, не «налоги». Вы готовы? Держитесь. ТВОРЧЕСТВО! Извините, но я должен был произнести его. Без этого идеи не рождаются. Проблема в том, что многие люди не считают

себя творческими, потому что не рисуют и не пишут красками. Но творчество не подразумевает только художественные способности. Оно означает умение рождать идеи.

Я работал и в мире бизнеса, и в мире искусства. И обнаружил, что многие деловые люди обладают не меньшей творческой жилкой, чем художники. А во многих случаях возникающие у них идеи даже глубже, чем у людей из мира искусства. Просто холст для них — это финансовые таблицы или бизнес-планы. Как говорит **Дональд Трамп**: «Сделки — моя художественная форма. Другие люди создают прекрасные картины или замечательную поэзию. А я люблю совершать сделки, лучше всего крупные. Это вызывает у меня прилив адреналина».

Идеи необходимы для успеха в любой сфере. Когда хирург проводит операцию, его способность быстро рождать идеи, как справиться с неожиданно возникающими проблемами, означает жизнь или смерть для пациента. Хирург **Дуглас Дорнер** говорит: «Я думаю, что лучшие хирурги очень креативны. Каждая операция немного отличается от себе подобной в зависимости от конкретной ситуации. И лучшими хирургами оказываются те, кто быстро рождает идеи, позволяющие справляться с неожиданными проблемами».

Креативны и лучшие спортсмены, потому что они должны постоянно рождать идеи о том, как улучшить свои результаты. Например, прыгуны в высоту раньше применяли перекидной прыжок, перелетая планку грудью. И вот **Дик Фосбери** придумал идею преодоления планки спиной — так было больше шансов, что спортсмен не собьет ее ногами. Техника прыжка, названная «Фосбери флоп», оказалась очень удачной. Она позволила Дикку стать олимпийским чемпионом, установить несколько мировых рекордов и стала самой распространенной в настоящее время техникой прыжков в высоту.

Много лет я работал в отделе дизайна крупной корпорации. В отличие от несколько консервативных инженеров-технарей мы, дизайнеры, считали себя творческими личностями, способными рождать блестящие идеи. Но однажды я мучительно размышлял над тем, где разместить логотип компании на новом здании. У меня ничего не получалось. И тут ко мне подошел один из этих «нетворческих» инженеров и, указав на макет, сказал: «Почему бы тебе не поместить логотип сюда?» Это было отличное решение. Тогда я отметил для себя, что творческими людьми могут быть все (даже инженеры-технари). **Уоллес Эли**, президент американской инженерно-эксплуатационной компании Crossey Engineering, говорит: «Все мы ищем светлые идеи для решения проблем и движения вперед. Просто почему-то художников обычно считают творческими людьми, а инженеров нет. Нужно подвигать инженеров к тому, чтобы они тоже были креативными».

Удостоенный многих премий историк науки **Джеймс Бурк** сказал: «Любой человек — кладезь идей. Если вы представите, что в вашей голове находится 100 миллиардов нейронов, то поймете, какая это мощная персональная вычислительная машина». Поэтому помните: ничто не остановит вас в генерировании идей, независимо от сферы вашей деятельности. И никакого волшебства. Ниже я покажу вам самые распространенные методики, с помощью которых у так называемых творческих людей рождаются идеи. Следуя им, вы тоже очень скоро сможете фонтанировать идеями.

*Гении рождают хорошие идеи потому, что мы все их рожаем.  
Именно для этого нам дано комбинационное и гибкое мышление.*

Стивен Пинкер, профессор психологии Массачусетского  
технологического института

## Не бойтесь проблем, и идеи появятся



Большие идеи  
рождаются  
из каждодневных  
проблем

Идеи делают людей великими. Но как они возникают? Один из вариантов — реакция на ПРОБЛЕМЫ. Большие идеи возникают из каждодневных проблем.

**Анита Роддик** столкнулась с проблемой, когда ее муж улетел от нее в Южную Америку, чтобы «покататься на лошадях». Аните пришлось думать о том, как жить одной. Р-раз! У нее появилась идея открыть маленький магазин Body Shop, которая превратилась в грандиозное предприятие.

У **Ричарда Брэнсона** однажды тоже возникла проблема. Он застрял в аэропорту, когда отменили его рейс в Пуэрто-Рико. Чтобы эту проблему решить, обзвонил людей, заказал чартер, продал билеты в один конец другим застрявшим пассажирам и даже остался с прибылью. Р-раз! Эта ситуация ему запомнилась, и он придумал идею основать авиакомпанию Virgin Airways.

**Скай Дэйтон** рассказал мне, что в один прекрасный день у него также возникла проблема. «Я пытался выйти в интернет и провел 80 ужасных часов у своего компьютера. А люди из службы поддержки даже не отвечали на мои звонки. Это было ужасно!» Р-раз! Над головой Ская как будто вспыхнула лампочка. «Я сказал себе: “Я легко создам такой сервис, и люди полюбят его”. Так у меня появилась идея создания

интернет-провайдера EarthLink»\*. И она превратила Ская в гения информационных технологий и сделала его очень богатым еще в молодости.

У **Майкла Джордана** тоже были проблемы. Он хотел играть в трусах, в которых выступал за Университет Северной Каролины, потому что считал их «счастливыми». Вообще-то невелика проблема, только вот в то время Майкл играл уже в команде Chicago Bulls. Джордану пришла идея носить более длинные и широкие спортивные шорты своей новой команды, чтобы спрятать под ними «счастливые» трусы из Северной Каролины. Он выделялся на площадке, его идея пришлась по вкусу всем его товарищам, и уже скоро весь баскетбольный мир перешел с коротких на длинные и свободные шорты, в которых гораздо удобнее играть.

Возможно, я застрашал вас громкими именами. Но многие из них были никому не известны до того, как их обладатели столкнулись с проблемами, заставившими их выдвинуть оригинальные идеи. Вспомню мало кому знакомого **Майкла Смитсона**, главная проблема которого состояла в том, что его девятилетний внук постоянно все терял, будучи на рыбалке: еду, напитки и т. д. И Майклу пришла в голову идея: сделать контейнер с емкостью для питья, который ребенок мог бы надевать на запястье, как часы. На одном из конкурсов она принесла Смитсону приз в 5000 долларов.

---

\* EarthLink — известный американский интернет-провайдер. Штаб-квартира расположена в Атланте. В настоящее время имеет клиентскую базу из 150 тысяч корпоративных и одного миллиона индивидуальных пользователей. Основан в 1994 г. *Прим. перев.*

**Билл Гейтс** сказал однажды: «Наверное, можно сказать, что я подхожу к бизнесу как к вызову, необходимости решения проблемы. Не то чтобы я несерьезно относился к делу, совсем нет. Но жизнь приносит гораздо больше удовольствия, если подходить к ее вызовам творчески». Так что, когда у вас возникает большая или маленькая проблема, вслед за Биллом попробуйте посмотреть на нее как на задачу, которую нужно решить. Возможно, это будет нелегко. Но если вы сумеете заставить себя рождать при этом идеи, то увидите, насколько увлекателен процесс. И, как Билл Гейтс с идеей о создании небольшой компании по производству программного обеспечения, вы можете произвести на свет фантастическую идею, которая изменит всю вашу жизнь.

*Я расшифровал процесс творчества. Я просто посмотрел на него как на упражнения в решении возникающих проблем. Каждую свою новую работу я рассматривал как требующую решения проблему.*

Мэтт Гроунинг, создатель  
мультсериала «Симпсоны»

*Самое интересное для меня начинается с того момента, как я сталкиваюсь с трудной проблемой и начинаю генерировать идеи для ее решения. Это приносит мне большое внутреннее удовлетворение.*

Дэвид Йенсен, генеральный  
директор кадрового агентства  
Brooklands Executives Recruitment

## Чтобы рождал идеи, будьте наблюдательными



**Смотрите**

Коэффициент наблюдательности может быть важнее, чем коэффициент интеллекта

Если вы хотите находить идеи, внимательно смотрите вокруг и будьте наблюдательными. Иногда наблюдательность важнее интеллекта. Даже писатель **Мэрилин вос Савант**, которая занесена в Книгу рекордов Гиннеса как человек с самым высоким коэффициентом интеллекта в мире, утверждает: «Чтобы приобретать знания, человек должен учиться. А чтобы приобрести мудрость, он должен внимательно наблюдать».

**Рон Райс** специально занимался развитием наблюдательности. Он работал спасателем на пляже и, как все хорошие спасатели, смотрел за купающимися. Но не только. «Я увидел, что там продавался допотопный крем для загара. И даже со своими не очень обширными познаниями в химии я подумал, что могу сделать что-то в сто раз лучше. Я создал линейку косметики для загара Hawaiian Tropic, действительно придав ей тропический колорит. Успех пришел мгновенно». Так наблюдательность породила идею, а та превратила Рона из спасателя в миллионера.

Перенесемся с пляжа на Уолл-стрит. **Лиз Байер** рассказывала мне, как наблюдательность помогла ей стать успешным инвестором. «Дело не в том, что происходит в вашем офисе. И не в том, какие цифры показывает монитор компьютера. Дело в том, что реально происходит в жизни. Что носят дети: обувь Nike или Reebok. Никакие компьютерные модели и схемы не подскажут вам, что люди будут покупать. Поэтому мой вам совет: будьте как можно более наблюдательными».

Известный кинорежиссер **Терри Гиллиам\*** использует наблюдательность, чтобы находить хорошие идеи. Он говорил мне: «Если вы творческий человек по натуре, внимательно наблюдайте за всем, что происходит вокруг. Когда у меня кончаются идеи, я еду в Национальную галерею в Лондоне и начинаю ходить по ней. И вдруг — р-раз — с полотен на меня нисходят идеи». Да, Терри принадлежит к миру искусства и уже в силу этого наблюдателен. Но люди из других сфер тоже знают, насколько это важно. **Мэй Джемисон** утверждает, что именно наблюдательность помогла ей стать первым астронавтом-афроамериканкой. «Моя мать всегда говорила мне, что нужно быть наблюдательной». Крестный отец звезды американского баскетбола **Чарльза Оукли** говорит: «Чарльз не был говоруном, но всегда за всем внимательно наблюдал». Знаменитый мэр Нью-Йорка **Рудольф Джулиани** тоже очень наблюдателен: «Я старался всегда видеть городские проблемы собственными глазами, чтобы быстро оценивать их».

---

\* Терренс Гиллиам — британский кинорежиссер американского происхождения, сценарист, актер, мультипликатор, художник, участник британской комедийной группы «Монти Пайтон». *Прим. перев.*

Наблюдательность дала возможность физика **Ричарду Фейнману** получить Нобелевскую премию. Однажды он сидел в кафе в Корнелльском университете, когда увидел, как какой-то студент бросает на лужайке пластиковую тарелку для еды (видимо, это было еще до того, как была изобретена тарелка фрисби). В своей книге «Вы, конечно, шутите, мистер Фейнман»<sup>\*</sup> физик пишет: «Пока она [тарелка] летела вверх, я увидел, что она покачивается, и заметил, что красная эмблема Корнелла на тарелке вращается. Мне было совершенно очевидно, что эмблема вращается быстрее, чем покачивается тарелка». Это натолкнуло Фейнмана на мысль об элементарных частицах, входящих в состав атома, и привело к великому открытию в физике. Серия рисунков, поясняющих открытые Фейнманом физические явления, была озаглавлена «Вот к чему приводят игры с тарелками!». Да-а. Я вот беру пластиковую тарелку и вижу на ней только еду, а Ричард получил с ее помощью Нобелевскую премию. Вот что такое наблюдательность!

Так что для рождения хороших идей нужно иногда забывать о коэффициенте интеллекта и помнить о коэффициенте наблюдательности. Как говорил прославленный тренер и менеджер выдающейся бейсбольной команды **Йоги Берра**: «Многое можно увидеть, если внимательно смотреть».

*Настоящее путешествие в открытие совершается в поисках не новых мест, а новых наблюдений.*

Марсель Пруст, выдающийся писатель

---

<sup>\*</sup> Ричард Фейнман — выдающийся американский ученый, физик-теоретик, один из создателей квантовой электродинамики. В 1943–1945 гг. входил в группу разработчиков атомной бомбы в Лос-Аламосе. Его книга издана на русском языке: Фейнман Р. Вы, конечно, шутите, мистер Фейнман! М. : КоЛибри, 2008.

## Уши — антенны для улавливания идей



Удивительно, как много можно найти идей, внимательно слушая.

Ученый-генетик **Джозеф Пеннингер** говорил мне, что многие его научные открытия совершены в результате внимательного выслушивания окружающих. «Это главное. Нужно слушать людей. Вы думаете: “Этот человек подкинул мне неплохую идею”. Потом вы говорите с кем-то еще. А потом связываете все воедино».

Если вы хотите стать успешным композитором, то внимательно слушать еще важнее. **Карл Перкинс** написал свою знаменитую песню «Синие замшевые ботинки» (Blue Suede Shoes) после того, как на одном из школьных мероприятий какой-то парень сказал своей подружке, чтобы она не наступала на его синие замшевые ботинки. «Я пошутил» (I Started a Joke), хит группы Bee Gees, поначалу существовал только в виде слов. И вот когда они летели над Германией в ходе своего турне, звук турбин подсказал им замечательную мелодию. **Пол Маккартни** и **Джон Леннон** нашли идею песни «Вечер трудного дня» (A Hard Day's Night) в словах **Ринго Старра**. Он часто путался в словах и однажды после трудного концерта сказал: «О боже, это был ужасный вечер трудного дня». Р-раз! В головах Пола и Джона, словно лампочки, вспыхнули

идеи, они отошли в сторонку и сочинили одну из самых популярных песен Beatles.

Идеи стоимостью в миллиарды долларов иногда «вырастают» из вполне обычных ситуаций. Например, **Бернард Силвер** однажды был в бакалейной лавке и услышал, как ее владелец просил кого-то помочь с автоматизированием подготовки покупательских чеков. Р-раз! Бернарда осенила идея, и он изобрел штрихкод.

Миллиардная индустрия препаратов под общим названием Botox\* также родилась в результате внимательного выслушивания пациента. Обычно врач слушает больного только 14 секунд, а потом перебивает. Но канадский офтальмолог **Жан Каррутерс** внимательно вслушивалась в слова своих пациентов, что позже окупилось сторицей. Поначалу Botox использовался для того, чтобы устранить мышечные спазмы в веках. И однажды во время очередной инъекции больная спросила врача: «Почему бы вам не сделать уколы и в надбровья?» Каррутерс ответила: «Но у вас там нет спазмов». — Я знаю, — сказала пациентка, — но каждый раз после уколов в эту область у меня разглаживаются морщинки вокруг глаз». Р-раз! И у Каррутерс возникла идея использовать Botox в косметических целях для разглаживания морщин. Неудивительно, что теперь она говорит: «Первоочередная задача врача — внимательно выслушивать пациентов».

Писатели черпают из услышанного много ценных идей и сюжетов. Легендарный **Эрнест Хемингуэй** сказал однажды: «Я люблю слушать. Я многому научился, внимательно выслу-

---

\* Botox — препараты ботулотоксина, блокирующие нервно-мышечную передачу. В настоящее время на территории РФ зарегистрированы и разрешены препараты под торговыми марками «Ботокс», «Диспорт», «Ксеомин», «Лантокс».

шивая собеседников. Ведь большинство людей слушают плохо». Когда я спросил автора бестселлеров детского писателя **Роберта Мунша**, как он находит фантастические идеи для своих книг, он ответил: «Я долго работал воспитателем, и в моих книгах изложено многое из того, что я услышал от детей и узнал, а также из того, что им нравится». Известный писатель-юморист **Брюс Виленч** говорит: «Я всех выслушиваю. Каждый делится какими-то знаниями. Внимательно вслушайся — и обязательно найдешь в словах собеседника зачатки какой-то идеи».

Так что если вы хотите найти по-настоящему хорошие идеи, то наострите уши и слушайте. Представьте себе, что это антенны для улавливания идей.

*Ключ к успеху в том, чтобы выбраться в универмаг и послушать, что тебе скажут твои сотрудники. Лучшие идеи исходят обычно от клерков и мерчандайзеров.*

Сэм Уолтон, основатель сети универмагов Wal-Mart

## Задавайте вопросы — получайте идеи



Хороший способ поиска идей — задавать вопросы. Проблема в том, что мы боимся спрашивать, потому что не хотим выглядеть глупо. Но если нам нужны новые идеи, то еще глупее не задавать вопросов. **Ричард Вурман**, очень изобретательный дизайнер, говорит: «Вопросы двигают всю мою работу».

Ученый **Роберт Деннард** утверждает, что ученые всегда задают вопросы. Роберт внес гигантский вклад в разработку персональных компьютеров, изобретя динамическую память с произвольным доступом, а идеи свои он почерпнул, по его словам, из произвольного динамического задавания вопросов. Человек всегда ставит вопросы лучше, чем компьютер. Как сказал легендарный **Пикассо**: «Компьютеры бесполезны. Они могут только отвечать на вопросы».

Простые вопросы часто зажигают искру, из которой рождаются большие изобретения. Когда искусство фотографии только зарождалось, проявка снимков занимала целую вечность. И однажды на пляже дочь спросила фотографа **Джорджа Лэнда**: «Папа, почему я не могу посмотреть на свою фотографию сразу же?» Джорджа осенило, и он придумал процесс моментальной фотографии Polaroid.

**Гэри Хэмел**, основатель и председатель совета директоров компании Strategos\*, рассказывает еще об одном изобретении, идея которого пришла автору на пляже. «Рядом со мной на Карибах отдыхала американская пара. Супруга пытается дозвониться до США по сотовому телефону, он на таком расстоянии не работает. Тогда она говорит мужу: “Дорогой, ты работаешь на корпорацию Motorola. Так сделай же что-нибудь, чтобы отсюда можно было дозвониться до Штатов!”» Из этого короткого разговора у Хэмела родилась идея спутниковой телефонной связи.

Умение задавать вопросы позволило ведущей телешоу о домохозяйстве **Марте Стюарт** построить свою империю. **Синди**

---

\* Strategos — компания, занимающаяся инвестициями в высокотехнологичные отрасли, в частности в телекоммуникацию и информационные технологии. Основана в 1995 г. Штаб-квартира расположена в Кремниевой долине, в Менло-Парке. *Прим. перев.*

**Гэлбрейх**, директор по продажам TV Ontario, рассказывала мне, что однажды столкнулась с Мартой на торговой выставке и та засыпала Синди вопросами. «Марта была просто удивительна. Она спрашивала меня: “Вы купили то? А почему вы не купили это? Почему вы решили купить эту вещь?” Она все задавала и задавала вопросы, но очень приятным тоном. Она действительно хотела что-то от меня узнать, и это произвело на меня большое впечатление».

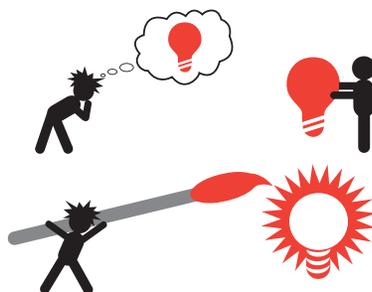
Задавание вопросов поможет в поиске идей в любой отрасли. **Элинор Маккиннон**, директор по связям с общественностью некоммерческой медицинской организации Blue Shield, сказала мне: «Лучше всего я решаю сложные проблемы. По правде говоря, я их особо и не решаю. Я задаю много вопросов, которые другие не додумались задать. Всегда спрашивайте». Ведущий телешоу **Гейл Кинг** однажды сказал мне: «Думаю, мое главное достояние — умение еще с детских лет задавать вопросы. Из-за этого меня всегда называли любопытным. А я предпочитаю считать себя пытливым». А консультант по маркетингу **Лесли Уэстбрук** говорит: «Я обычно задаю много вопросов. Ты выслушиваешь одного человека, потом переходишь к следующему, потом еще к одному. И ты все время учишься. В итоге появляется интересующий тебя ответ, потом тропинка, потом направление мысли, которое тебе так необходимо».

В школе обычно учеников награждают звездочками за лучшие ответы, а не лучшие вопросы. Когда **Исидор Айзек Раби** возвращался домой из школы, его мать обычно спрашивала: «Ты сегодня задал какой-нибудь хороший вопрос, Айзек?» И такая пытливость в конце концов принесла Раби Нобелевскую премию по физике. А вы сегодня задали какой-нибудь хороший вопрос?

*Идея трехдверного купе возникла в связи с вопросом сына владельца магазина, торговавшего нашими автомобилями. Восемилетний мальчик как-то спросил: «Папа, почему бы тебе не придумать способ, как мне легче забрасывать свои вещи в машину?»*

Синтия Траделл, первая женщина, руководящая американской автомобильной компанией (General Motors)

## Заимствуйте идеи и создавайте на их основе что-то новое



Когда у нас кончается соль, мы одалживаем ее у соседей. Почему бы не поступить так же, когда кончаются идеи? **ОДОЛЖИТЬ** идею, а потом встроить ее в свою. Некоторые называют это копированием. **Арт Шпигельман**, известный писатель и карикатурист, лауреат Пулитцеровской премии, говорит: «Большинство карикатуристов учатся, копируя других». В газетно-журнальных редакциях статьи часто называют «копиями». Как насчет честности?

Выдающиеся люди из всех сфер заимствуют идеи. Основатель известного интернет-провайдера EarthLink **Скай Дэйтон** говорил мне: «Я не мучаюсь сомнениями, прежде чем заимствовать у кого-то хорошие идеи и использовать их. Моя компания EarthLink — не такой уж выдающийся проект.

Я скомпилировал чужие мысли лучше, чем другие». **Лори Скреслет** покорил Эверест и говорил мне, что даже альпинисты заимствуют чужие идеи. «Я наблюдал за другими и старался понять, почему они такие работоспособные, что придает им сил. И я старался копировать их действия».

Я помню время, когда я был молод и верен высоким принципам. Мне тогда казалось, что копировать чужие идеи плохо. Но потом я поработал в рекламе и понял, что так считают только любители. Профессионалы же занимаются этим постоянно. «Креативные» люди копируют чужие идеи так активно, что их «творчество» скорее можно было бы называть «заимством». Некоторые из великих, например **Пикассо**, открыто признавались в воровстве: «Когда есть что украсть, я краду». Назовите это как угодно — кража, копирование, подражание или поиск источника вдохновения. Я предпочитаю считать это заимствованием. Ведь и вы тоже делитесь своими идеями с другими.

**Внимание!** Кража чужих идей и выдача их за свои называется плагиатом (хотя в Голливуде это считается честной работой). Если вы заимствуете чужую идею, то поблагодарите автора.

Заимствование чужой идеи можно сравнить с подзарядкой батареи творчества в вашей голове, заводкой автомобиля с толчка в момент, когда у него садится аккумулятор. Это помогает двигаться вперед. Но нужно СОЗДАТЬ что-то свое на основе позаимствованного. Идея известного мюзикла «Вестсайдская история» была взята из великого произведения Шекспира «Ромео и Джульетта» и переведена в музыкальный формат. Две тысячи лет назад **Эзоп** заимствовал сюжеты из древнеиндийского эпоса и на их основе создавал свои басни. **Стив Джобс** позаимствовал идею компьютерной мыши и графического пользовательского интерфейса у Xerox

и создал свой легендарный компьютер Apple Macintosh. Потом **Билл Гейтс** позаимствовал идеи у Джобса и создал легендарную операционную систему Windows. И в каждом случае старые идеи начинали играть по-новому.

Не бойтесь одалживать идеи и развивать их. Кто знает, может, в один прекрасный день кто-то захочет позаимствовать вашу. Тогда вы поймете, что действительно достигли успеха.

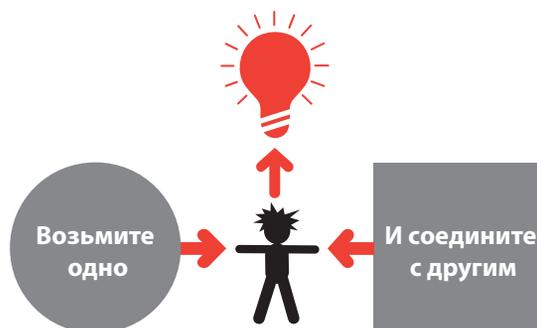
*Мы не можем себе позволить подразделение исследований и разработок, поэтому мы занимаемся исследованиями и копированием.*

Паннин Китипарапорн, сотрудник известного парка аттракционов Dreamworld (Таиланд)

*Не бойтесь заимствовать идеи и модифицировать их. В жизни вообще мало что изобретается с чистого листа. Но будьте честными, всегда благодарите вдохновителей.*

Уэйн Шуурман, президент компании Audio Advisor

## Объединяйте идеи



Есть миф о том, будто вы можете чего-то добиться, если знаете нужных людей и имеете связи. На деле многие достигают успеха благодаря не связям, а умению связывать идеи и объединять

их. Они видят или слышат что-то, сопоставляют увиденное с уже известным или с решаемой проблемой. И тут у них появляется новая идея. Писатель **Уильям Пломер** говорил: «Творчество — способность связывать то, что еще не связано».

Известный английский писатель **Дуглас Адамс** путешествовал по европейским странам с книгой «Автостопом по Европе». Однажды поздним вечером он взглянул на небо, в его голове связались воедино путеводитель и открывшиеся ему галактики, и р-раз! У него появилась идея книги под названием «Автостопом по Галактике», которая позже стала бестселлером, сюжетом для радиопостановки, популярного телевизионного сериала и фильма. Просто посмотрев на небо и связав воедино две вещи, Дуглас стал звездой.

Исследователь **Арт Фрай**, который работал в большой многопрофильной производственной компании ЗМ\*, тоже связал две идеи, что изменило его жизнь. При посещении богослужений он часто делал закладки из кусочков бумаги, но те постоянно выпадали из молитвенника. Поэтому ученый боялся, что читает не те молитвы. И вот в один прекрасный день он вспомнил о разговоре на работе. Обсуждалось новое вещество, которое считалось неудачным, потому что не обеспечивало плотного склеивания поверхностей. Арт мысленно соединил свою проблему и информацию о слабоклейком составе, и тут у него возникла идея о стикерах, которые позже станут известны под брендом Post-it Notes. Они решили проблему Фрая, стали важным направлением производственной деятельности ЗМ. А я так без них жить не могу.

---

\* ЗМ — международная производственная корпорация, объединяющая более 30 бизнес-направлений в области электроники, энергетики, здравоохранения, безопасности, промышленности и др. Основана в 1902 г. *Прим. перев.*

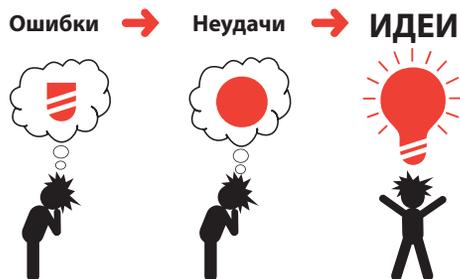
Музыкальный продюсер группы Beatles рассказывает, что **Джон Леннон** был мастером по увязыванию идей и кусков текста в одну песню. Однажды он открыл газету Daily Mail и увидел заголовок «На дорогах в Блэкбурне, графство Ланкашир, насчитали 4000 ям и дыр». Джон начал писать на эту тему песню и спросил Пола Маккартни: «У тебя нет чего-нибудь, что мы могли бы вставить в середину песни?» Пол сказал, что пишет другую композицию, которая никак не связана с тем, что делал Леннон. Но Джон не смутился и ответил: «Это не важно, как-нибудь свяжем». И появилась песня «Один день жизни» (A Day in the Life). Кстати, одна из моих любимых в творчестве Beatles.

Знаменитый специалист по рекламе **Джерри Делла Феминна** говорит: «Креативность — это умение быстро соединять в голове многие моменты, которые ты видел или слышал. Чем больше ты увидел и сделал, тем легче тебе найти творческое решение». Автор многочисленных бестселлеров сказал, что, когда человек соединяет в голове разные идеи, его охватывает чувство внутреннего удовлетворения. «В писательстве я больше всего люблю момент, когда все мои мысли чудесным образом соединяются». И когда вы связываете одно с другим, в сумме это дает больше двух. «Две прежде не связанные друг с другом идеи соединяются, и появляется нечто совершенно новое». Так что объединяйте идеи, и это приведет вас к успеху.

*Ищите связи между вещами. Спрашивайте себя: «Как это связано с тем? Может, если я объединю эти разные идеи, я получу что-то совершенно новое?» Это и называется творческим подходом.*

Линдси Шарп, директор Национального музея науки  
и промышленности в Лондоне

## Ошибки и неудачи порождают великие идеи



Нам часто говорят, что ошибки и неудачи — это плохо. Но в поиске идей они очень полезны. Невозможно что-то создать, ни разу не ошибившись. Неудачи — основа творчества. Генеральный директор мегакорпорации Disney **Майкл Эйснер** говорил: «Вы не можете добиться успеха, не испытав горечи провала. Во всяком случае в творчестве. Мы одобряем создание провальных фильмов; телевизионных шоу, которые терпят крах; бродвейских постановок, которые никому не нравятся; книг, которые никто не читает... Ведь только неудачи помогают достичь подлинного большого успеха».

**Стивен Шварц**, автор рекламных продуктов и знаток мира рекламы, быстро понял, что ошибки и неудачи — необходимая составная часть создания идей. «Я до сих пор хорошо помню мой первый день работы в рекламе. Художественный директор подвел меня к мусорной корзине, полной скомканных бумаг, и сказал: “Никогда не бойся этой корзины”». **Роберт Олтмен\***, который получил «Оскара» за сценарий к филь-

\* Роберт Олтмен (1925–2006) — американский кинорежиссер и сценарист, единственный в США лауреат «Золотой пальмовой ветви», «Золотого льва» и «Золотого медведя». М\*А\*S\*Н\* («Военно-полевой госпиталь») — американская черная комедия, снятая им в 1970 г. по роману Ричарда Хукера. Признана многими критиками одним из самых ярких антивоенных и антиавторитарных фильмов в современной истории Голливуда. *Прим. перев.*

му «Военно-полевой госпиталь», говорит, что в мире кино из ошибок часто рождаются отличные идеи. «В моем фильме “Три женщины” (Three Women) у актрисы Шелли Дюваль юбка попадает в закрывающуюся дверь. Я крикнул тогда: “Отлично, так и оставьте!”» Действительно, я помню этот фильм, и та ошибка крепко врезалась мне в память.

Страх перед возможными ошибками — серьезная мысленная преграда. Известный иллюстратор Филип Бёрк говорил мне, что боязнь совершить ошибку поначалу очень мешала ему, но он понял, как ее побороть: «Теперь я понимаю, что ошибки — нормальное явление. Поэтому я начинаю рисовать, дохожу до середины, потом стираю все и начинаю заново. Если мне что-то опять не нравится, я снова стираю и т. д. Иногда я стираю один и тот же рисунок по 10 раз». Однако все это не помешало карьере Филипа: именно его наняли мегажурналы Rolling Stone и Vanity Fair, чтобы он нарисовал то, что потом превратилось в удивительные портреты Мадонны и других суперзвезд.

Обычно вдохновение представляется нам чем-то вроде лампочки над головой. Но мусорное ведро тоже может стать символом поиска идей. Многие из них попадают в корзину до того, как мы воскликнем «Эврика!». Когда легендарный Альберт Эйнштейн начал преподавать в Принстоне, его спросили, что ему нужно для офиса. Он ответил: «Доска, несколько тетрадей и карандашей и большое ведро для бумаг, куда я отправлю все мои ошибки». Эйнштейн понимал важность ошибок в творческом процессе и не боялся совершать их. Его знаменитая формула  $E = mc^2$  поначалу выглядела иначе. В своих рабочих тетрадях он записал ее как  $N = 1/c^2$ . В конце концов он исправил ее на  $E = mc^2$ . В таком виде она и вошла в историю.

Если вы хотите создать идею, которая войдет в историю, для начала «родите» множество никуда не годных. Только произведя тонны мусора, вы отыщете крупинку золота.

*Если вы часто ошибаетесь, но не сдаетесь и двигаетесь вперед, у вас есть шанс добиться прорыва.*

Стив Юрветсон, известный венчурный предприниматель

*Компьютерный текстовый редактор — одно из самых выдающихся изобретений человечества. Теперь я могу совершать самые ужасные ошибки, а потом быстро и без проблем исправлять их.*

Терри Гиллиам, выдающийся кинорежиссер

## Записывайте свои идеи



А вот один из главных секретов. Готовы? Итак: когда у вас появляется идея, записывайте ее. И все? Да. Даже от самой гениальной вашей идеи будет мало проку, если вы не сможете ее вспомнить. **Айси Шарп**, основатель сети гостиниц Four Seasons, говорил мне: «Если мне в голову приходит идея, я всегда (всегда!) записываю ее, даже за официальным ужином».

Риелтор **Элли Дэвис** заявляла: «Хотя память у меня хорошая, я все записываю. Самые блеклые чернила лучше самой блестящей памяти». Актер и комик **Синбад** может выучить наизусть полуторачасовой монолог, но когда ему в голову приходят идеи, то они имеют обыкновение исчезать до того, как он запишет их. «Иногда я нахожу хорошую идею и зову секретаршу, чтобы она все записала. И вдруг ловлю себя на мысли: “Совсем забыл!” Поэтому теперь я все записываю. Бывает, ужиная с кем-то, беру салфетку и начинаю на ней карябать». Известный писатель и путешественник **Пико Айер** сказал: «Я выработал в себе железную привычку везде и всегда все записывать. Я даже не жду утра, потому что утром могу все забыть».

**Боб Дилан** брал идеи для своих песен не из воздуха, а... из коробки. Известный журналист и писатель **Дэвид Хаджду** в своей книге «Настоящая 4-я улица. Жизнь и время Джоан Баэз, Боба Дилана, Мими Баэз и Ричарда Фариньи» (Positively 4<sup>th</sup> Street) пишет: «Дилан был настроен на прием информации, как антенна... он записывал фразы собеседников или обрывки разговоров в ресторанах, а потом складывал свои записи в особую коробку. Когда ему нужны были идеи для песни, он заглядывал туда и что-нибудь доставал». У президента Bell Mobility **Боба Ферчата** вместо коробки — портфель. «Я обычно записываю идеи на листках или кусочках бумаги, а потом бросаю их в портфель. Когда их набирается много, я прикрепляю их к своим досье».

Записывайте на чем угодно. Я, например, иногда пишу даже на туалетной бумаге (что, по словам некоторых моих знакомых, отлично отражает качество моих идей). Гитарист **Джимми Хендрикс** записывал свои мысли на всем, начиная от салфеток и кончая обратной стороной конвертов. Знаменитый

писатель **Стивен Кинг** однажды заснул в самолете, и ему приснился удивительный сон. «Я записал это на салфетке от коктейля компании American Airlines, чтобы не забыть, и засунул в карман». Этот сон стал основой для выдающегося бестселлера Кинга «Мизери». Даже успешные люди из сферы высоких технологий не брезгают иногда делать записи на совсем не технологичных салфетках. **Элинор Маккиннон**, отвечающая за все компьютерные технологии в некоммерческом фонде Blue Shield, говорит: «Когда я встречаюсь с людьми и веду переговоры, я всегда набрасываю что-то важное на салфетках, а потом на работе храню их в файликах».

Я постоянно учусь у успешных людей, поэтому теперь я ношу с собой записную книжку и пару ручек на случай, если в одной из них закончится паста. А еще при мне все время находится маленький цифровой диктофон. И скажу вам честно: если мне когда-нибудь придет в голову выдающаяся идея, уж я не дам ей упорхнуть. Мораль: если вы хотите двигаться к успеху, не забывайте записывать свои идеи.

*Один из секретов успеха, который я нашел с большим трудом, очень прост. Все записывайте, не полагайтесь на свою память. Она может вас подвести. Иногда она даже предает вас.*

Рик Питино, знаменитый баскетбольный тренер

*Разве вы не хотели бы сделать свою память более объемной? И ведь вы можете добиться этого. Купите себе записную книжку. Я всегда все записываю. Это составная часть процесса переваривания идей. Когда вы заносите их в блокнот, процесс их осмысления выходит на новый уровень.*

Боб Роджерс, основатель дизайнерской компании BRC  
Imagination Arts

## Как я создал великую идею



Идеи рождаются не по волшебству. Достаточно следовать простым рекомендациям, которые описаны в этой книге. А откуда я знаю, что это подействует? Именно так мне удалось создать по-настоящему хорошую идею, которая получила одну из самых престижных наград в области корпоративного видео. Все началось с того, что моя компания получила от ведущей телекоммуникационной корпорации заказ на создание серии презентаций и видеофильмов о будущем телефонных сетей, которые должны были быть представлены на большой международной конференции. Конференция была важная, от ее результатов зависело многое. Поэтому наша работа должна была быть безукоризненной. Однако и я, и мой коллега Том были в растерянности. Как сделать интересным и понятным представление публике телефонных разъемов и выключателей, а также диаграмм развития телефонных сетей?

Мы внимательно ПОСМОТРЕЛИ вокруг. Изучили основные тренды в отрасли и мелочи на стенах в офисах сотрудников корпорации. Мы неделями СЛУШАЛИ рассказы инженеров о будущем телекоммуникации. Мы ЗАДАВАЛИ вопросы, часто откровенно глупые. Мы прочли сотни исследовательских

отчетов, специальных журналов, книг и подборок газетных статей. Мы постоянно выдвигали идеи, и даже если они не принимались, мы скрупулезно записывали каждую. Ближился срок сдачи проекта, стрессовая нагрузка возрастала, но мы так и не «родили» выдающуюся идею. Мы по-прежнему остро нуждались в озарении.

И вот однажды мы летели в Атланту, смертельно уставшие от работы по 20 часов в сутки. Я смотрел в иллюминатор на небо, а Том рассказывал мне, как специальные преобразователи переводят голос и информационные потоки в электроны, которые несутся по оптико-волоконному кабелю и передают их с гигантской скоростью и высокой точностью. И неожиданно в моей голове образы несущихся электронов и летящего самолета СОЕДИНИЛИСЬ и высекли искру идеи. Я представил себе нас в самолете, несущемся по оптико-волоконным кабелям. Мы были не людьми, а электронами, переносящими звонок. Я понял, что обо всем мы можем рассказать от лица электронов, путешествующих с огромной скоростью по телекоммуникационным трассам. Мы решили, что так сможем рассказать нашей аудитории о сложных материях интересно, занимательно и понятно.

Я быстро написал сценарий, мы одели актеров в костюмы электронов и провели съемки в самолете и аэропортах. Я вспомнил, как лет десять назад видел научно-популярный фильм, в котором актеры были одеты в костюмы сперматозоидов и тоже передвигались на самолете. Возможно, я подсознательно ПОЗАИМСТВОВАЛ эту идею и ВСТРОИЛ ее в новые обстоятельства. И наша затея сработала отлично. Видеопрезентация прошла с огромным успехом и собрала премии и награды по всему миру за лучшую корпоративную видеорекламу и сценарий для нее.

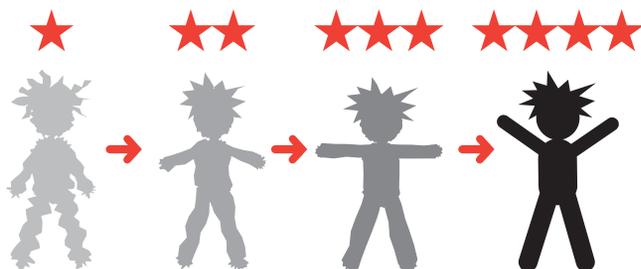
Я ни в коей мере не отношу себя к гениям рекламы. Я простой человек. В начале карьеры я не был в состоянии «родить» стоящую идею, даже если от этого зависела моя жизнь. Но потом я стал работать с творческими людьми. Я наблюдал за ними и начал копировать такие их качества, как умение решать проблемы, слушать, наблюдать, связывать воедино явления и события, записывать идеи. И со временем мои способности в части генерации идей развивались.

Поверьте, творческим человеком может быть любой. Делайте то, что делают все успешные люди и что описано на страницах этой книги. И великая идея придет к вам.

**Глава 6**  
**Способность**  
**к самосовершенствованию**



## Становитесь лучше каждый день



Успешные люди НЕ ОСТАНАВЛИВАЮТСЯ в процессе работы над собой (и неважно, чем они заняты). Способность самосовершенствоваться настолько важна, что в корпоративном мире существует термин «непрерывное самосовершенствование». Основатель всемирной службы экспресс-доставки FedEx **Фред Смит** как-то сказал: «Система управления нашей компанией построена на непрерывном повышении качества наших услуг. С каждым годом мы заставляем себя работать все лучше».

Способность непрерывно самосовершенствоваться помогла известной писательнице **Эми Тан** стать автором бестселлеров. Однажды она сказала мне: «Я постоянно стремлюсь к работе над собой и к изучению чего-то нового». Это же качество помогло и **Сандре Эйнсли** — основательнице известной художественной галереи. «Я продумываю и ищу направления саморазвития каждый день. Я считаю это важным. Необходимо постоянно прилагать усилия, чтобы быть лучше, созидать». Непрерывное саморазвитие помогло прикованному к инвалидной коляске **Сэму Салливану** стать мэром Ванкувера. «Люди жалуются, что я постоянно что-то меняю. Почему я не могу оставить их в покое? Но это невозможно. Если что-то неидеально, мне хочется это немного переделать, переосмыслить, улучшить». Напоминает заголовок книги великого промышленного дизайнера **Рэймонда Лоуи**:

«Не оставляйте в покое то, что и так сделано хорошо» (Never Leave Well Enough Alone). В спорте все построено на непрерывном саморазвитии. Суперзвезда гольфа **Тайгер Вудс** сказал: «Спросите себя 31 декабря: стал ли я играть лучше, чем 1 января этого же года? Если ответ положительный, значит, год был успешным. И если вы будете работать в таком же режиме всегда, то за каждый год подниметесь на одну ступеньку вверх». Суперзвезда баскетбола **Майкл Джордан** был просто машиной саморазвития. Помощник главного тренера Chicago Bulls Джон Бах сказал: «Майкл обладал редчайшей способностью: будучи уже гениальным, он каждый день работал над собой, чтобы стать еще чуточку гениальнее».

Способность к саморазвитию важна и в университетской аудитории. И не только для студентов. Профессор **Брайан Литл** говорит: «Ты постоянно ищешь, что бы еще изменить к лучшему. Может, кому-то на лекции скучно? Может, я пропустил один из важных пунктов? Может, на следующем занятии мне удастся как-то это исправить?» Хотел бы я, чтобы и мои бывшие преподаватели относились к учебному процессу так же, как он. Неудивительно, что студенты Гарварда не раз награждали Брайана титулом «Любимый профессор».

Наука и технологии немыслимы без непрерывного развития. **Роберт Деннард**, изобретатель динамической памяти с произвольным доступом, сделал возможным появление персональных компьютеров. Он говорит, что ученые убеждены: абсолютно все в этом мире можно развить, модернизировать. Спасибо таким как он: сейчас все развивается так быстро, что сегодня я покупаю себе компьютер, а уже завтра изобретут машину в два раза производительнее и вдвое дешевле. И это важно — не то пришлось бы мне сейчас писать свою книгу на глиняных табличках.

Термин «непрерывное самосовершенствование» придуман для корпораций, но мне нравится сама эта идея. Успешные люди не останавливаются в процессе работы над собой, развития навыков, они всегда стремятся делать свое дело лучше и лучше. Это бесконечный процесс. Один из пионеров текстильного дизайна **Джек Ларсон** уже разменял девятый десяток, когда мы с ним беседовали и я спросил его, чем бы он хотел заняться дальше. Его ответ был прост: «Я хочу продолжать развиваться».

*Я никогда не рассматриваю предмет, не задаваясь вопросом, как бы я мог усовершенствовать его.*

Томас Эдисон, великий изобретатель

*В конце дня стоит сказать себе: «Вот это да — сегодня я достиг прогресса в том-то... Мне удалось этого достичь за счет того-то...»*

Шервин Нуланд, профессор-хирург, Йельский университет

## Делайте свое дело хорошо



«Непрерывное самосовершенствование» состоит из трех компонентов. 1. Делать **ХОРОШО**. 2. Делать **ВСЕ ЛУЧШЕ И ЛУЧШЕ**. 3. Стремиться делать что-то **ПРЕВОСХОДНО**.

Но разве великие люди не стремятся к чему-то именно **ВЫДАЮЩЕМУСЯ**? Некоторые — да. Известный архитектор **Сьюзен Рапташ** выразилась так: «Хочется достичь чего-то колоссального во всем, за что берешься. Это удастся далеко не всегда, но нельзя оставлять попыток каждый раз достичь именно выдающегося результата». А мое исследование показывает, что многие успешные люди сосредотачиваются сначала на заметных, потом на значительных, а затем на самых высоких показателях в работе. И в итоге они создают что-то выдающееся. Так что начнем с оценки **«ХОРОШО»**.

**Алекс Гарден**, президент корпорации по производству видеоигр Relic Entertainment, говорит, что добросовестное выполнение своих обязанностей крайне важно: «Самый удобный путь к успеху — погрузиться в дело с головой и начать делать его хорошо». Алекс стал лауреатом порядка 50 наград в своей отрасли, включая престижную «Лучшая игра года». Так что его рецепт создания видеоигр действительно принес плоды.

Осознание подлинного успеха дает огромное удовольствие. Сценарист и обозреватель телеканала CNN **Мерedit Бэгби** заявляет: «Быть хорошим писателем, оратором, математиком приятно. Это как чувство самоудовлетворения от реализации разработанного тобой уникального проекта». Режиссеру анимационных фильмов **Робину Бадду** это тоже знакомо: «Я хочу прогрессировать и достигать новых высот. Но не чтобы превзойти кого-то, а просто потому, что здорово осознавать: ты умеешь что-то делать. В жизни всего тяжело добиться, но в конце концов тебя посетит истинное, неподдельное чувство — осознание того, что игра стоила свеч. И захочется кричать от восторга!»

Певец и композитор **Брюс Кокберн** сказал так: «За что бы ты ни взялся, первое правило — выкладывайся по полной, выжимай себя до остатка. Если ты не профи, ты никому не будешь интересен». Вне зависимости от вашей сферы деятельности, когда вы выкладываетесь на все сто, то приковываете к себе внимание аудитории и зарабатываете уважение людей.

Известный кинорежиссер **Норман Джуисон** поведал мне простую, но любопытную историю о человеке, моющем улицы в районе, где он живет. «Все уважают его просто за то, что он выполняет полезную работу. Самому парню тоже нравится его занятие — ему приятно, что его участок улицы чище, чем у соседей».

К сожалению, не каждый стремится к хорошим результатам. Тем больше возможностей для активных деловых людей. **Пол Бант** управляет успешной телекоммуникационной компанией. «Если ты просто работаешь на совесть, то уже будешь вознагражден. Этого вполне достаточно, чтобы выделить тебя из общей массы. Слишком многие отбывают повинность и не стремятся к какому-либо результату».

А успешные люди заботятся о результатах своего труда. Но больше их привлекает возможность работать хорошо. Слава и успех для них не так уж и важны. Композитор и дирижер **Марвин Хэмлиш** — обладатель трех «Оскаров». Одна из статуэток получена за выдающуюся песню «Какими мы были» (The Way We Were). Но если вы зайдете к нему домой, то не увидите там наград. Он их не выставляет на полки. Его цель — трудиться, трудиться и еще раз трудиться, а не коллекционировать золотые статуэтки.

Вывод: забудьте про успех, деньги, уважение, почет. Займитесь настоящим делом — все остальное придет само.

*Делай свое дело настолько хорошо, насколько это позволяет существо по имени «ты».*

Мюррей Маклоулин, канадский певец и композитор

*Мы не так уж много получили от природы. Надо трудиться, чтобы делать свое дело хорошо. Продолжайте трудиться — и вы станете еще лучше.*

Пол Коффи, известный канадский хоккеист, рекордсмен по результативности среди защитников

## Делайте свое дело все лучше



Вторая часть формулы непрерывного самосовершенствования — делать свое дело **ЛУЧШЕ**. Спортсменка-легкоатлетка, трехкратная участница Олимпийских игр в беговых дисциплинах **Сьюзи Гамильтон** призналась: «Не знаю, откуда во мне постоянный внутренний импульс — работать еще результативнее с каждым шагом?»

Физик **Маурицио Веккионе** как-то посоветовал мне: «Каждый раз устанавливайте планку выше. Когда вы что-то завершили — пройдите все по новой. Не сидите сиднем, рассказывая, как хорошо вы выполнили свой проект. Подумайте о том, как его улучшить».

Переместимся в мир бизнеса. Как-то раз генеральный директор корпорации General Electric **Джек Уэлч** сказал мне: «Поиск путей масштабной оптимизации производственного процесса — мощнейший движитель для улучшения всего, чем мы занимаемся». Такой подход превратил GE в известнейшего во всем мире промышленного гиганта. Впрочем, тот же рецепт одинаково подходит, например, и для малого бизнеса. **Ричард Вурман**, создатель серии путеводителей Access, признался: «Каждый раз я старался делать путеводитель все более содержательным, удобным и в то же время творческим. Я считаю так: зачем за что-то браться, если ты не можешь сделать это по-настоящему здорово?»

**Пол Маккартни** по сей день занимает первую строчку в британском списке наиболее выдающихся авторов песен за всю его историю. Но и он стремится продолжать свой рост: «Я не оставляю надежд написать песню, которая запомнится. Никогда не стоит думать: все, на этом можно остановиться. Или — в принципе, я неплохо это сделал». Успешный и набирающий популярность певец и композитор **Хоксли Воркман** думает так же: «Я всегда ставлю перед собой задачу делать свое дело лучше, стремиться достичь чего-то выдающегося. А как иначе?» Кинорежиссер **Робин Бадд**, который снимает восхитительные фильмы для таких заказчиков, как Disney, говорил мне: «Я всегда стараюсь сделать чуть лучше, чем раньше, пойти чуточку дальше. Иногда в отснятом материале видишь сцену, которая вроде бы и нравится. Но тут же понимаешь, что можешь сделать ее лучше. И ты оттачиваешь и оттачиваешь этот эпизод».

Постоянное стремление к лучшему может иногда вызывать чувство внутреннего неудовлетворения. Вот что сказала

**Опра:** «Я никогда не бываю удовлетворена достигнутым. Я всегда стараюсь идти дальше. Что ждет меня на следующем уровне? Как я могу расти?» Генеральный директор инвестиционно-финансового холдинга Opex **Герри Шварц** согласен с этим: «Мы смотрим на себя и каждый день задаем вопрос, как мы могли бы улучшить дело. У нас в компании никто не бывает удовлетворен достигнутым».

Быть неудовлетворенным не значит быть несчастным. Продюсер **Норман Лир**, который внесен в Зал телевизионной славы, говорил мне: «Я всегда стремлюсь делать свою работу лучше. Но я не из тех, кто чувствует себя несчастным, если что-то не удалось». Создается впечатление, что многих успешных людей слегка подталкивает внутренний голос, который все время говорит: «Давай, сделай это еще лучше». И это хорошо, ведь успех — лестница со многими ступенями. Только становясь лучше, мы переходим с одной ступени на другую. О, и чуть не забыл: там нет эскалаторов.

*Всегда нужно делать лучше то, что ты делаешь сегодня.*

Тед Уильямс, один из величайших «бьющих»  
в американском бейсболе

*Я никогда не бываю удовлетворен собой. Необходимо совершенствоваться, делать свое дело все лучше.*

Дэвид Галло, океанолог, директор океанографического  
института Woods Hole

*Становиться лучше — тяжелая работа. Но отступить нельзя.*

Брайан Маклеод, слепой чемпион по гольфу

## Старайтесь добиваться лучшего



Третья составная часть формулы «непрерывного самосовершенствования» — всегда стремиться к тому, чтобы добиваться ПРЕВОСХОДСТВА. Астронавт **Стори Масгрейв**, который шесть раз побывал в космосе, говорит: «Необходимо стремиться к тому, чтобы всегда добиваться превосходства в своем деле». С ним согласен основатель гостиничной сети Four Seasons **Айси Шарп**: «Вы всегда должны стремиться к совершенству. Нужно добиваться лучшего из того, на что вы способны». Хирург **Дуглас Дорнер** согласен: «Вы должны делать свое дело на самом высоком уровне, на какой способны. Если вы хотите стать хирургом, которому люди доверяют свои жизни, вам нужно работать с особым упорством и никогда не совершать ошибок».

**Нез Халлетт III**, генеральный директор компании Smart Wireless, рассказывал мне, что работа каждого человека на пределе возможностей спасает его от сожалений. «Я все делаю в полную силу своих способностей и возможностей. Я не люблю поздние сожаления: мол, мне в этот раз что-то не удалось». **Йен Крейг** из Nortel Networks говорит, что думает не о своем пути навстречу, а прежде всего о том, чтобы как

можно лучше выполнить свою работу. «Каждый раз, когда я получал очередное задание, я думал только о том, как лучше его выполнить. Я никогда не брался за дело, размышляя: “Если я справлюсь с этим, то меня сделают руководителем”. Нужно просто работать на пределе своих возможностей». Такой подход позволил Йену стать президентом крупной корпорации.

Некоторые не только стремятся добиваться лучшего, на что они способны. Они просто хотят быть лучшими. Знаменитый велосипедист **Лэнс Армстронг** однажды сказал: «Я хочу стать лучшим из велосипедистов. Я не хочу быть хорошим спортсменом, я хочу быть лучшим». И он выиграл первенство мира семь раз. Вы можете думать так же. Но зачастую стоит контролировать стремление стать первым в чем-то, потому что эти мысли могут увести в сторону. Именно поэтому многие успешные люди ставят перед собой задачу просто добиваться лучшего, на что они способны. Хороший пример — **Грег Зещук**. Он как-то сказал мне: «Я не стремился стать лучшим разработчиком видеоигр на планете. Я стараюсь сделать все, на что я способен. В итоге я работаю на пределе своих возможностей». И благодаря этому подходу Грег все-таки стал лучшим в мире, когда журнал *Billboard* назвал его «Лучшим разработчиком видеоигр 2005 года».

Чемпионка по керлингу **Колин Джоунс** никогда не стремилась стать лучшей. Она говорила: «Я просто хотела играть и после игры ни о чем не сожалеть». Такая тактика принесла ей звание дважды чемпионки мира. А киноактер, режиссер и продюсер **Рассел Кроу** сказал мне: «Ты должен делать лучшее, на что ты способен». И он стал выдающимся, получив награду Киноакадемии как лучший актер. Не стремитесь стать лучше всех. Добивайтесь лучшего из того, на что вы способны, и в конце концов вы станете первым.

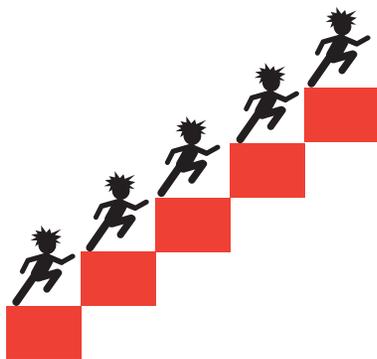
*Я не могу сказать, что у меня была особая цель, кроме как делать свою работу в полную силу. И это привело меня к успеху.*

Дэвид Коэн, прославленный сценарист, автор сценария культового мультсериала «Симпсоны»

*Смело беритесь за дело и работайте на пределе возможностей. Лучше не сделает никто.*

Джон Вуден, легендарный баскетбольный тренер

## Тренировка



Важный фактор самосовершенствования может быть сформулирован в трех словах: тренировка, тренировка, тренировка. Когда **Лэнса Армстронга** спросили, как ему удалось выиграть престижную гонку Tour de France в седьмой раз, он ответил: «Секрет в том, что моя команда тренируется 12 месяцев в году, а не три или четыре». Однажды в Новый год на Гавайях я воочию убедился, как тяжело Армстронг трудится на тренировках. Пока большинство туристов отходили после новогодних вечеринок, он один ездил по пустынной дороге, выжимая из педалей все, на что был способен. Поэтому он и стал чемпионом. Никто из великих не начинал сразу с величия. На вершину успеха их возносили тренировки и труд.

**Лори Скреслет** взобрался на высочайшую вершину мира Эверест, и он свидетельствует: «Я не был очень хорошим альпинистом, когда начал заниматься этим видом спорта. Все пришло с тренировками». Хирург **Дуглас Дорнер** говорил мне: «Нам нужны годы практики и опыта, чтобы знать, как действовать в трудных или неожиданных ситуациях. Практика и опыт — две важнейшие составляющие всего, чем мы занимаемся».

Известный рок-музыкант **Питер Маркс** сказал: «Нужно все время тренироваться. Оттачивать свое художественное мастерство. И через некоторое время ваше творчество станет на что-то похоже». Астрофизик **Джейми Мэтьюз** говорит, что даже изучение звезд и галактик требует тренировки: «Ты должен заставлять себя тренироваться».

Я, например, постоянно стараюсь улучшить свой слог. (Кто там крикнул: «Давно пора»?) Во всех беседах с писателями я всегда прошу у них совета. Увенчанная различными премиями драматург **Ева Энслер** сказала мне: «Если вы хотите быть писателем, то должны писать постоянно. Я пишу каждый день. Где угодно. Это совершенствует художественный инструмент, учит легче находить нужные слова, связывать воедино события. В итоге вы приучаетесь к постоянному созданию чего-то нового. Во всем нужна практика, практика и еще раз практика. В ней все дело». Это же верно и для группы Beatles. Они постоянно практиковались в сочинении песен. **Пол Маккартни** рассказывал: «Мы всегда писали по песне в день... Что бы ни случилось, обязательно одна песня в день. Думаю, мы так выросли творчески благодаря тому, что на стадии становления ансамбля много писали».

Конечно, заставить себя практиковаться легче, если это ваше любимое дело. Гитаристка **Лиона Бойд** говорит: «Я всегда любила заниматься, так что для меня это нетрудно».

И, несмотря на свое мастерство, Лиона все равно занимается каждый день. «Говорят, если ты не упражняешься каждый день, то в первый день об этом узнают твои руки, во второй день — ты сам, а в третий — твоя публика».

Практика настолько важна, что в некоторых профессиях само дело, которым занимается человек, называется практикой. У моего адвоката есть своя практика. Как и у моего терапевта, стоматолога и финансового консультанта. Но поскольку постоянная практика и тренировки так важны в нашей работе, может, правильнее все наши занятия называть этим словом.

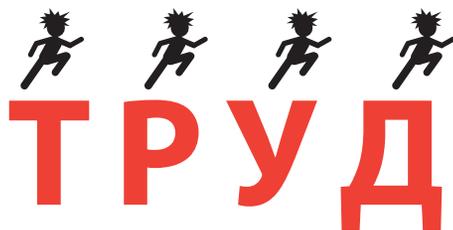
*Когда люди задают мне вопросы о писательском труде, я всегда отвечаю: «Просто пишите, пишите и пишите каждый день». Не думайте об успехе или издателях. Просто пишите.*

Пико Айер, известный писатель-путешественник

*Мы учимся на практике. Принцип один и тот же, неважно, идет ли речь про обучение танцу или обучение жизни.*

Марта Грэхем, выдающийся хореограф

## Тренируйтесь Регулярно — Успех Достижим



Самосовершенствование — это практика и тренировки, а практика и тренировки — это повторение, то есть многократное выполнение одного и того же действия. На стадионе

наш тренер заставляет нас повторять упражнения: мы быстро пробегаем один круг, затем три минуты отдыхаем. И так 10 раз. Это очень трудно, но наша скорость растет.

Баскетболисты тоже занимаются повторениями игровых элементов, только называют их «сериями». Великий баскетбольный тренер **Джон Вуден** сделал повторения основой своей методики. «Я создал восемь правил обучения: объяснение, демонстрация, подражание, повторение, повторение, повторение, повторение и повторение». Выдающийся велосипедист **Лэнс Армстронг** обычно готовился к первенству Tour de France, раз за разом совершая тяжелые подъемы на крутые холмы. «Вокруг Ниццы было около 50 хороших тягучих подъемов, каждый примерно 15 км длиной. Секрет был в том, чтобы не преодолеть их по разу, а брать их один за одним».

Обычно повторения ассоциируются у людей со спортом. Но на самом деле это ключ к самосовершенствованию во всем. Знаменитый шеф-повар **Джулия Чайлд** сказала, что повторяла приготовление клубничного суфле «по крайней мере 28 раз, пока научилась делать его профессионально». Астронавт **Стори Масгрейв** стал долгожителем в космосе благодаря бесчисленным повторам специальных упражнений. Ему же принадлежит и рекорд по налету расстояния в космическом пространстве — более 30 миллионов километров. «Я тренировался даже больше, чем было нужно. Меня буквально оттаскивали от аппаратов, упрекая в том, что я изношу их раньше времени. Я действительно повторял упражнения столько раз, что аппараты вырабатывали свой ресурс и ломались». Драматург **Ева Энслер** тоже кое-что побила: рекорды количества публики, приходившей на ее спектакль «Монологи вагины». Она говорит: «Это постоянное повторение. Я повторяла эти

монологи каждый вечер в течение пяти лет, пока не добилась того, что мне было нужно». Прославленный детский писатель **Роберт Мунш** продал более 40 миллионов экземпляров своих книг. Он говорил мне, что во многом своим успехом обязан повторениям. «Прежде чем я сажусь за очередную книгу, я рассказываю свои истории себе и окружающим год за годом. Только так они становятся по-настоящему интересными. Это единственный известный мне способ добиться такого эффекта». Знаменитый дизайнер-график **Чип Кидд** говорит, что никакого удовольствия в том, чтобы повторять раз за разом одно и то же, нет. Но оно того стоит. «Самое тяжелое и вместе с тем самое ценное в том, что, когда вы повторяете одно и то же, в конце концов получается самое лучшее».

Люди из мира бизнеса тоже занимаются повторениями: тысяч электронных сообщений, деловых встреч, звонков. В итоге они становятся профессионалами в этом деле. Повторение в бизнесе настолько важно, что в некоторых случаях термин «торговый представитель» я бы заменил на «торговый повторитель».

Как видно из приведенных выше примеров, повторения позволяют людям самосовершенствоваться независимо от сферы деятельности.

*Повторение позволяет стать выдающимся. Необходимо повторять по многу раз то, чем вы занимаетесь.*

Питер Маркс, знаменитый рок-певец

*Чтобы запомнить свои роли, я вслух читаю их по пять раз в день. Даже если выступал в какой-то роли 100 раз, в выходной я сажусь за рабочий стол и громко читаю ее.*

Рик Мерсер, знаменитый актер и комик

## Сосредоточьтесь на сильных сторонах



Забудьте о слабостях

Еще один способ самосовершенствования — сосредоточиться на сильных сторонах. Не все знают об этом маленьком ключе к успеху. В недавнем исследовании около половины респондентов сказали, что важнее работать над слабыми сторонами, чем использовать сильные. Мне это показалось интересным: когда я задаю успешным людям тот же вопрос, они отвечают, что нужно задействовать сильные стороны и забыть о слабостях. **Жан Монти**, президент компании BCE\*, сказал мне: «Сосредоточивайтесь на том, что вы хорошо делаете. Если вы хороший компьютерщик, но не футболист, — не пытайтесь играть в футбол. И не стесняйтесь признаваться в том, что вы чего-то не умеете. Иначе вы загоните себя в тупик, пытаясь сделать то, что у вас не получается».

Писатель-путешественник **Пико Айер** говорит: «Не психуйте из-за того, что вам не удастся. Например, я профессиональный писатель, а печатать не умею. Не оглядывайтесь

\* BCE (Bell Canada Enterprises) — канадский конгломерат телекоммуникационных компаний, предоставляющий услуги телефонии (стационарной и мобильной), интернет-связи, спутникового телевидения. Основан в 1880 г., штаб-квартира — в Монреале. *Прим. ред.*

на то, чего у вас нет. Смотрите только на то, чем вы располагаете и с чем можете двигаться вперед». Писатель **Дон Норман** подтверждает: «Каждый из нас не умеет многого. Но при этом он лучший в чем-то другом. Главное — найти это что-то».

Конечно, если вы сосредоточитесь на своих сильных сторонах, то это будет означать, что в чем-то другом вы не так хороши. Ну и кому какое дело?

Сильная сторона писателя **Джоан Роулинг** в том, что она автор историй про Гарри Поттера. Ну и что, если в школе она получала плохие отметки по труду? Джоан рассказывала: «На занятиях по труду я была хуже всех в классе. Я старалась, но... у меня ничего не получалось».

**Лэнс Армстронг** силен в велоспорте и стал многократным чемпионом мира. И кому какое дело, что он плохо играл в мяч? Лэнс говорит: «У меня была плохая координация движений. Мне с трудом давалось все, что касалось игры с мячом».

Сильная сторона **Куинси Джонса** — способность сочинять великую музыку, которая принесла ему бесчисленные премии и награды. Кому важно, что он не умеет водить машину или забить в доме гвоздь? Куинси говорит: «Я не забил бы гвоздь, даже если бы от этого зависела моя жизнь». Он знает многих успешных людей: «По-моему, выдающиеся люди, которые добились многого в выбранных ими сферах, имеют какое-то базовое качество или навык, вокруг которых и развивается их талант».

Закончим примером **Эрика Вайхенмайера**, который сосредоточился на своей сильной стороне — альпинизме, преодолел свою слабость (полная слепота) и покорил самую высокую вершину мира, Эверест. Эрик говорит: «Я дал себе обещание: не пытаться заниматься тем, что у меня не получается, и научиться делать хорошо то, что мне удастся».

Мораль такова: если вы в чем-то по-настоящему хороши, вы можете не беспокоиться о том, что какое-то другое дело у вас не получается. Используйте свои сильные стороны. И вы взберетесь на вершину успеха, как Эрик.

*Не нужно стараться избавиться от всех небольших слабостей и недостатков. Лучше сказать себе: «А вот это я могу делать хорошо».*

Джозеф Пеннингер, знаменитый генетик

*Я научился по возможности избегать того, чего я не умею. Я стараюсь чаще делать то, что у меня выходит хорошо.*

Гэри Бёртон, ксилофонист, лауреат премии Grammy

## Поручите слабости другим



В жизни важно уметь сосредоточиваться на преимуществах и забывать о недостатках. Но иногда о слабостях не забудешь: когда они мешают вам достичь успеха. В любой области есть минимальные стандарты, которым вы должны соответствовать. Например, если вы хотите быть хирургом, но падаете в обморок при виде крови, то вашим пациентам здорово не повезет с врачом. И как же преодолеть препятствия, которые мешают успеху? Мне кажется, есть два тактических приема.

**1. Работать над своими слабыми сторонами и самостоятельно устранять их.** Президент ВСЕ **Жан Монти** рассказывал мне, что раньше не умел выступать публично. «Мне было противно вставать и говорить перед публикой. Но если ты хочешь быть главой компании, то должен уметь выступать публично. У меня не было выбора. Я знал свою слабую сторону и упорно работал над ее устранением». Я видел, как Жан выступает перед тысячными аудиториями, и могу засвидетельствовать, что свою слабость он превратил в сильное качество.

**2. Поручить это дело другому.** Эта практика широко распространена в мире бизнеса. Например, сильный разработчик может иметь сложности с производством продуктов. Поэтому он поручает это другой компании, которая с успехом занимается производством. Это называется «аутсорсинг». Успешные люди тоже прибегают к нему. Основатель дизайнерского дома **Umbra Пол Роуен** говорил мне, что силен в творческих аспектах, но слаб в бизнесе. Поэтому он поручил его другому человеку. «Я художник и очень быстро понял, что мне нужны подделовому организованные и коммерчески ориентированные партнеры. Поэтому я начал работать с ними сразу же с начала создания компании». **Лакшми Пратури**, директор Американского индийского фонда, рассказала мне, что тоже отдала бизнес-операции фонда на аутсорсинг. «Дайте мне бизнес-ориентированного человека, и мы свернем с ним горы. Я удачно придумываю и хорошо планирую мероприятия. Но чтобы они реализовались, необходим хороший организатор. Мне он действительно нужен. И я не сразу это осознала». Генеральный директор компании **Audio Quest Билл Лоу** поручил другим то, в чем он был слаб: менеджмент. «Я по натуре не менеджер. Поэтому я нанял опытного профессионала, который умеет грамотно построить структуру бизнеса».

Если вы найдете себе пару, которая компенсирует ваши сильные и слабые стороны, то ваш тандем будет очень жизнеспособным. У меня есть длинный список таких успешных тандемов, в которых сильные качества одних уравновешивали слабости других. **Леннон и Маккартни** из группы Beatles, **Билл Гейтс и Стив Балмер** из корпорации Microsoft, эксцентрики и укротители **Зигфрид и Рой**, создатели крупнейшего производства мороженого в США **Бен и Джерри**. Бен Коэн сказал мне, что они действительно составили очень прочный союз, потому что каждый из них обладал своими талантами. «Джерри лучше понимает производство, у него развито логическое мышление. Я более изобретателен. Джерри сосредоточился на производстве, а я — на маркетинге и продажах. У него не было желания заниматься моим делом, а у меня — его».

Попробуйте найти кого-то, кто силен в том, в чем не сильны вы, и наоборот. И сосредоточьтесь на своих сильных сторонах. А теперь, извините, я должен сосредоточиться на том, в чем силен я: на поедании огромного количества мороженого Ben & Jerry's.

*Думаю, чтобы быть успешными, вы должны окружать себя людьми, которые смогут взять на себя то, что не выходит у вас.*

Уэйн Шуурман, президент компании Audio Advisor

*Мне очень повезло: мой партнер был отличным виноделом, а я — специалистом по маркетингу и финансам. У каждого были свои сильные стороны. Мы с ним как белое и черное.*

Дональд Зигалдо, сооснователь винодельческого и виноторгового предприятия Inniskillin Wines

## Мой бизнес-план одним словом



Все успешные люди хотят совершенствовать себя и свою работу. И я не исключение. Меня и правда беспокоит, что я могу что-то сделать недостаточно хорошо. Я переписывал каждую страницу этой книги и перерисовывал рисунки не по одному разу, пытаясь их улучшить. Я часами рылся в своей базе данных в поисках цитаты, которая лучше подходила бы именно к данному контексту. Вокруг меня есть люди, которые видят свою работу в том, чтобы остановить меня в стремлении к изменениям. Они говорят: «И так все уже достаточно хорошо. Перестань переписывать, иначе книга никогда не увидит свет». Извините, но я никак не могу остановиться.

Честно говоря, это стремление к улучшению всего на свете было у меня не всегда. Одним из первых моих заданий в колледже было создать скульптурную композицию из бумаги. Конечно, тогда у меня имелись гораздо более важные дела, например приятели, поэтому я быстренько что-то сварганил и оставил на столе преподавателя. Шестым чувством я понимал, что это не очень хорошо, но надеялся, что прокатит.

На следующий день, когда я проходил мимо шкафа, в котором были выставлены лучшие студенческие работы, я замер в изумлении. В шкафу оказалась моя конструкция! Пока я стоял там и раздумывал, что, может быть, она не так уж и плоха, появились мои однокурсники, которые буквально покатывались со смеху. Это они стянули ключ от шкафа и выставили мою ужасную скульптуру рядом с лучшими образцами. Я был унижен, но этот момент стал для меня решающим. Я сказал себе: «Я никогда больше не сделаю ничего такого же уродливого». Страх быть осмеянным — сильный мотивационный фактор.

С тех пор я всегда старался работать добросовестно. А слово «работа» поначалу имело для меня весьма многогранное значение. Мне приходилось много крутиться и заниматься чем угодно, чтобы превратить свои проекты из средненьких в достойные. Со временем проявились художественные навыки, и когда однажды нужно было разработать дизайн престижного приза, мой проект победил. На этот раз моя работа действительно была помещена в шкаф с лучшими дизайнерскими решениями студентов.

Неожиданно я открыл для себя выгоды хорошей работы, в частности внутреннее удовлетворение и самооценку. Были и внешние знаки внимания: похвалы сокурсников, которые раньше мои работы высмеивали. Меня зауважали. Я убедился: если хорошо делать свою работу, она сама придет к тебе. Я уже не выпрашивал подработку на лето, а получил хорошее предложение. Так я «подсел» на желание всегда самосовершенствоваться и все улучшать.

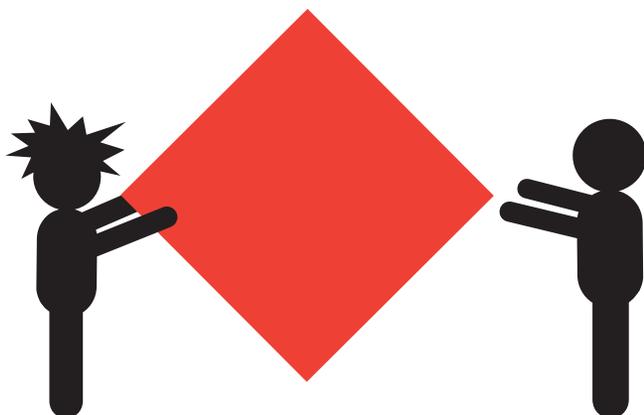
С тех пор это моя путеводная звезда. Я стараюсь делать все как можно лучше. Когда я основал собственную компанию, у меня не было далекоидущих целей и больших планов.

У меня даже не было бизнес-плана. Хотя нет, вру. Вот он, мой бизнес-план, состоящий всего из одного слова: САМОСО-  
ВЕРШЕНСТВУЙТЕСЬ. Когда клиенты давали нам проекты, мы лезли из кожи вон, чтобы сделать свою работу хорошо и даже лучше. Мы понимали, что если добьемся этого, то остальное: успех, признание и деньги — придет. В итоге так и получилось.

Поэтому, если вы сейчас пишете бизнес-план для собственной жизни, подумайте над словом для обложки: САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.

# Глава 7

## Умение служить людям



## Служите другим



Седьмая черта, объединяющая всех успешных людей, — умение СЛУЖИТЬ другим, предоставляя им ценные услуги. До сих пор мы в основном смотрели на себя и говорили о нашем «Я». Именно «Я» должен найти свою страсть и призвание, упорно трудиться, уметь концентрироваться, преодолевать себя, самосовершенствоваться. Но успех — история не только личности под именем «Я». Пора несколько сменить угол зрения и посмотреть вовне. Успех немислим без служения другим.

Увы, люди не думают о вас. Они сосредоточены на своих проблемах и на том, как вы поможете им их решить: починить водопровод, облегчить боль, рассмешить, распланировать их день, помочь им похудеть или победить в чем-то, предоставить необходимую информацию или воодушевить на что-то, подставить плечо или дать поплакаться в жилетку, наполнить их желудки или головы, спасти их душу или заполнить пустоту в жизни. В общем, людей заботит только одно: чтобы вы предоставили им какую-то ценную услугу.

Слово «служить» часто понимают неправильно. Может быть, в силу того, что обслуживающий персонал в ресторанах любит представляться фразой вроде: «Добрый день, меня зовут Бобби, и я буду вас обслуживать». После этого вы

не можете его сыскать днем с огнем, если вам что-то понадобится. Когда я употребляю слово «служить», то некоторые думают о благотворительности. Например, мать Тереза служит бедным. Благотворительность — дело хорошее, но это только один аспект умения служить другим. Как вы увидите чуть позже, служение другим приносит богатство.

Под словом «служить» я понимаю умение думать о других, работать ради них и обеспечивать их необходимыми ценностями, будь то услуги, продукты, знания или чувства. Это умение делать для них хорошие товары. И независимо от того, в какой сфере вы работаете, умение служить людям станет важным ключом к успеху. Основатель сети гостиниц Four Seasons **Айси Шарп** сказал мне, что именно служение людям подняло его на гребень успеха. «Это позволило нашей компании быстро развиваться. Мы видим себя больше гостеприимными хозяевами, которые с удовольствием принимают гостей и делают все, чтобы им было удобно». **Норберт Фришкорн** построил успешный бизнес на продаже аудио- и видеоаппаратуры, сделав упор на высокое качество обслуживания клиентов. «Я верю в важность обслуживания. Мы работаем для наших покупателей».

Исследователь **Крис Килхэм** ездит по свету, изучая и собирая лечебные травы и растения. Он говорит: «Моя работа — служение людям. Я езжу для того, чтобы находить природные и полезные для здоровья вещества. Я помогаю сохранять и защищать дикую природу. Я помогаю местному населению. Так что я весь в служении. Это мое призвание. Это то, что движет мною». Такое же отношение к служению и у драматурга **Евы Энслер**. «Я думаю, истинный успех в том, чтобы видеть цель своей жизни в служении людям. Мы приходим в этот мир только за этим. Меня лично больше ничего здесь не интересует».

Как вы увидите ниже, люди достигают успеха, предоставляя услуги другим. Поэтому нам нужно рассмотреть два вопроса: кому мы служим и какие ценности даем людям.

*Я служу людям тем, что одеваю их.*

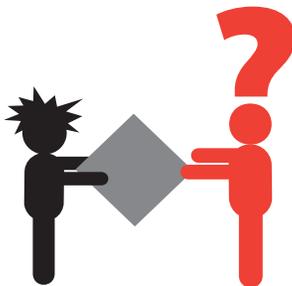
Александр Маккуин, знаменитый модельер

*Думаю, я в этом мире для того, чтобы служить людям. Я посредник в связях между людьми, в обмене идеями. И я стараюсь превратить это в предмет высокой культуры.*

Пола Силвер, президент компании Columbia Pictures Marketing

## Кому мы служим

Продавцы обслуживают **покупателей**  
 Эксперты обслуживают **клиентов**  
 Врачи обслуживают **пациентов**  
 Люди из шоу-бизнеса служат **публике**  
 Учителя служат **ученикам**  
 Актеры служат **режиссерам**  
 Политики служат **избирателям**  
 Писатели служат **читателям**  
 Полиция служит **гражданам**



Мы все служим кому-то, но кому? Это важный вопрос, ведь достижение успеха в любой области предполагает знание аудитории. Успех в бизнесе зависит от уровня обслуживания клиентов. Поэтому генеральный директор концерна General Electric **Джек Уэлч** сказал однажды: «Мы хотим создать компанию, центром внимания которой станут клиенты».

Эксперты и профессионалы, например бухгалтеры, адвокаты, инженеры и архитекторы, обслуживают клиентов. Архитектор **Сьюзен Раптаж** говорит: «Наша работа — совместное творчество с клиентом, поэтому служение его интересам

очень важно для нас. Если мы не можем дать ему то, что он считает правильным и подходящим для него, это означает для нас неудачу, даже если мы сами расцениваем нашу работу как величайшую в мире».

Люди из шоу-бизнеса служат публике. **Мэтт Гроунинг**, создатель мультсериала «Симпсоны», говорил мне: «Самое важное для меня — связь с аудиторией, с теми людьми, которые будут смотреть шоу. И я всегда об этом помню». Зрители также занимают главное место в голове у **Барри Фридмана**. Он входит в удивительный дуэт эксцентриков *Rasputi Brothers*. «Мы постоянно думаем: «Нравится ли наше выступление публике? Весело ли ей? Не жалеет ли она о потраченных на билеты деньгах?» Такой подход гарантирует, что поклонники дуэта не будут жалеть о деньгах и придут на его шоу снова.

**Дейв Лейвери** из НАСА посылает станции-роботы на Марс, но служит он налогоплательщикам на Земле. «Я предпочитаю работать на гражданской службе в Агентстве, а не в какой-то коммерческой структуре, где зарплата значительно выше. Мне кажется, у меня врожденное желание служить общему делу, а не доллару». Дейв измеряет успешность своей службы обществу следующим вопросом: «Добился ли я для американского налогоплательщика хотя бы небольшого расширения наших знаний о Вселенной?»

Мы все служим многочисленным потребителям наших услуг, и успех означает способность понять все их нужды. **Ронда Карнеги**, директор по рекламе журнала *New Yorker*, говорит: «Я служу издателю журнала. Я должна также быть уверена в том, что наша работа отвечает ожиданиям читателей. И я служу еще и всем рекламным агентствам и должна обеспечить удовлетворение их интересов. Так что я всем служу». Спортсмены служат своим тренерам и поклонникам.

**Элизабет Мэнли\***, призер Олимпийских игр, говорит: «Я не хочу разочаровывать людей. Хочу привезти домой золото. Хочу, чтобы они мной гордились».

Я всегда думал, что лидеры пользуются услугами своих последователей. Но в случае руководителя службы по уходу за больными одного из госпиталей **Гейл Прауз** все не так. «Как руководитель я должна служить интересам подчиненных. Это я должна первой узнавать, в чем мои сотрудники нуждаются, и создавать им все условия, чтобы они работали в полную силу». Президенты должны служить своим избирателям, иначе на следующих выборах они лишатся работы. И высшие руководители корпораций, такие, например, как **Билл Гейтс** из Microsoft, должны служить совету директоров, акционерам, сотрудникам и, наконец, покупателям, чтобы не оказаться не у дел.

Оказание услуг настолько важно, что значительная часть бизнеса вообще относится к сфере услуг. Так что независимо от того, чем вы занимаетесь, если вы хотите добиться в жизни успеха, вам необходимо кому-то служить. А кому служите вы?

*Если вы не обслуживаете клиента, найдите для себя такового.*

Карл Альбрехт, миллиардер,  
основатель сети супермаркетов Aldi

*Управлять — значит служить, не больше и не меньше.*

Андре Мальро, знаменитый писатель  
и политический деятель

---

\* Элизабет Мэнли (род. 1965) — фигуристка из Канады, серебряный призер Олимпийских игр 1988 г., серебряный призер чемпионата мира 1988 г., трехкратная чемпионка Канады, участница Олимпийских игр 1984 г. в женском одиночном катании. *Прим. перев.*

## Какие ценности вы предоставляете?



Успешные люди предоставляют другим людям услуги, которые имеют для последних определенную ценность. Так что вопрос в следующем: что ценного вы можете предложить другим?

Ценность имеют **ЗНАНИЯ**. **Марта Стюарт** много лет изучала принципы и нюансы домохозяйства, и ее знания очень востребованы миллионами женщин, страстно желающих улучшить быт своей семьи. Марта говорит: «Я сообщаю аудитории проверенную полезную информацию, ценные идеи и сведения о товарах».

Ценность имеет **ПОНИМАНИЕ ДРУГИХ**. **Гарри Роузен** продает мужские костюмы. Он говорит, что построить империю магазинов готовой одежды Harry Rosen Men's Clothing ему помогло понимание. «Моя формула успеха — понимание клиента, способность чувствовать и общаться с каждым и подбирать наиболее подходящий для них товар». Профессор **Артур Бенджамин** помогает своим ученикам понимать математику. «Мне платят за то, что я объясняю людям математику. Мне это нравится, и это ценно для других. Я счастлив жить в обществе, которое считает ценным умение объяснять людям математику».

Ценность имеет **ИНФОРМАЦИЯ**. И вам не нужно работать в газете или журнале, чтобы предоставлять ее людям. Офтальмолог **Джерри Хейз** устал сообщать одну и ту же информацию своим пациентам, поэтому он решил написать и напечатать ее в виде брошюр, которые мог раздавать больным. Этим заинтересовались другие офтальмологи, и неожиданно у Хейза появилось целое новое направление бизнеса. Он говорит: «Я нашел то, что могу продавать своим коллегам и что добавляет ценности к их услугам».

Ценность имеют **РАЗВЛЕЧЕНИЯ**. Люди очень ценят возможность прочесть хорошую новую книгу либо посмотреть захватывающий боевик, который заставляет их вжиматься в кресло, или мелодраму, которая заставляет их плакать. Кто-то когда-то сказал мне: «**Даниэла Стил** пишет такие дрянные романы. Не понимаю, почему люди их читают». Да, может быть, книги этой писательницы нравятся не каждому. Но они предоставляют миллионам ценное развлечение, поэтому Даниэла держит неофициальное мировое первенство по количеству проданных книг со своими произведениями.

Ценность имеет **ПОМОЩЬ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ЛЮДЕЙ**. Дератизационные службы помогают решать проблемы с мышами, а стоматологи — с зубами. Обе эти услуги очень важны для людей. (Прошу прощения у дератизаторов за то, что сравнил их со стоматологами.)

Генеральный директор телекоммуникационной компании Smart Wireless **Нез Халлетт III** говорит: «Настоящий секрет бизнеса в том, чтобы отыскать ту ценность, которую ты можешь предложить потребителю. Ищите ее. Будьте наблюдательны и настойчивы и работайте над этим каждый день. Только это даст вам конкурентное преимущество». Более того, обнаружение того ценного, что вы можете предложить

другим, — ключ к успеху в любой сфере, не только в бизнесе. Так что не думайте: «Что я получу от этого?» Рассуждайте так: «Какую ценность моя услуга представляет для других?» Чем она больше, тем выше вы подниметесь по лестнице успеха.

*Когда вы можете что-то предложить людям и они смотрят на вас как на профессионала в своей области, вы неожиданно понимаете: «Да, я имею свою ценность».*

Йен Крейг, вице-президент по сотовой связи Nortel

*Если вы можете поделиться с людьми чем-то ценным для них, то ценность вернется к вам.*

Джерри Хейз, офтальмолог, основатель сети магазинов оптики Hayes Marketing

*Если вы действительно чего-то стоите — вы будете успешны и будете привлекать успех.*

Альберт Эйнштейн, великий физик

## Служение другим — что это вам дает?



**Счастье**  
**Удовлетворение**  
**Признание окружающих**  
**Ощущение своей полезности**  
**Высокую самооценку**  
**БОГАТУЮ ЖИЗНЬ**

Предоставление услуг другим — одно из самых важных условий успеха. В нашем мире каждый сам за себя. Большинство

стремится в первую очередь услужить себе, а не другим. Зачем думать о них? Тому есть несколько причин. И первая из них в том, что служение другим делает вашу жизнь богаче.

Богатая жизнь подразумевает признание. **Уильям Джемс\***, создатель современной психологии, писал: «Самая глубокая мотивационная основа в поведении человека — стремление к признанию». А быть признанным — значит предоставлять другим людям услуги, которые они ценят. Знаменитый риелтор **Элли Дэвис** великолепно работает со своими клиентами, и они демонстрируют ей признание. «Я люблю, когда людям нравится моя работа. Когда кто-то приносит горшочек с цветами и говорит: “Спасибо вам за хорошую работу”. Это очень приятно. Или они пишут тебе записочку и получают от этого удовольствие».

Насыщенная жизнь — счастье. Врач **Чарльз Бурр** сказал как-то: «Обычно счастлив не тот, кто берет, а тот, кто дает». Основатель крупной международной компании по производству научного оборудования **Dynapica Дэниел Шварц** говорит: «Служение людям хорошо влияет на меня. Чем большую гордость я испытываю за то, что делаю, тем я счастливее. Это прибавляет смысла моей жизни». А **Линдси Шарп**, директор четырех лондонских музеев, сказал мне: «Счастливее всех те люди, которые считают, что они делают что-то для других. Это помогает им жить».

Врач-миссионер **Альберт Швейцер** даже считал, что счастье возможно только в служении другим: «Я не знаю,

---

\* Уильям Джемс (1842–1910) — американский философ и психолог, один из основателей и ведущий представитель прагматизма и функционализма. *Прим. перев.*

кому из нас уготована какая судьба, но уверен в одном: самыми счастливыми из нас станут те, которые в результате долгих поисков найдут наилучший способ служения людям».

Насыщенная жизнь подразумевает высокую самооценку. Действительно, все мы хотим чувствовать свою значимость. **Шервин Нуланд**, профессор клинической хирургии из Йельского университета, считает, что мы самоутверждаемся, служа другим. «Я считаю, что работать врачом почетно. А еще почетнее служить людям. Это поднимает тебя в собственных глазах и повышает самооценку. По-настоящему вознаграждается лишь то, что ты делаешь для других».

Парадоксально, но это так. Служа другим, мы получаем много для себя. От этого наша жизнь становится богаче. Как сказал поэт **Ральф Уолдо Эмерсон**\*: «Одно из замечательных благ жизни — в том, что ни один человек не может искренне помочь другому, не помогая прежде всего себе».

*Я думаю, что чем больше ты делишься с людьми, тем больше возвращается тебе.*

Дон Грин, основатель сети  
магазинов одежды Roots

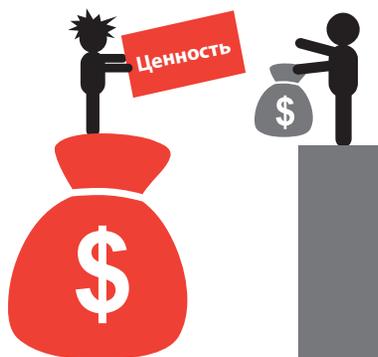
*Вы можете получить от жизни все, чего захотите, если будете помогать другим людям получить то, чего они хотят.*

Зиг Зиглар, знаменитый  
писатель и лектор

---

\* Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) — американский эссеист, поэт, философ, пастор, общественный деятель; один из виднейших мыслителей и писателей США. В своем эссе «Природа» он первым сформулировал философию трансцендентализма. *Прим. перев.*

## Служение другим приносит богатство



Кажется, в наши дни люди предпочитают служить скорее себе. Нужно предложить дополнительные мотивы, чтобы они захотели служить другим. Но какие? Мы уже говорили о том, что служение людям может принести вам что-то нематериальное вроде счастья или насыщенной жизни. Но, может, вы ищете что-то более конкретное, то, что можно подержать в руках? Что скажете о большом мешке с деньгами? Ведь служение людям — один из путей к материальному богатству.

Посмотрите на списки американских миллиардеров, и вы поймете, что большинство из них заработали состояния, предоставляя людям необходимые им услуги. **Билл Гейтс** предлагает нужное нам программное обеспечение, **Сэм Уолтон** дает скидки в сети своих магазинов Wal-Mart. Некоторые становятся миллионерами, предлагая людям хорошие бюджетные товары, как основатель международной сети гипермаркетов **ИКЕА Ингвар Камрад**, который продает недорогую и красивую мебель миллионам потребителей. Другие становятся богатыми, поставляя дорогостоящие товары, как **Майкл Делл** и **Ларри Эллисон**, которые обеспечивают клиентов дорогими стационарными суперкомпьютерами и не менее дорогим программным обеспечением к ним. **Марта Стюарт** дает

домохозяйкам ценные идеи, и в итоге она стала первой в США женщиной, заработавшей миллионное состояние.

Существует миф о том, что большинство богатых людей делают состояния на инвестиционных операциях. Но это неправда. Из 10 самых богатых миллиардеров США на инвестициях разбогател только **Уоррен Баффет**. Кстати, в отличие от инвесторов-однодневок, которые пытаются быстро заработать деньги рискованными спекуляциями на бирже, Баффет добропорядочно служит соинвесторам, обеспечивая хороший уровень соотношения «прибыль/инвестиции». Он тоже добился богатства, служа другим.

Даже игорный бизнес — по сути предоставление услуг игрокам. Владельцы казино богатеют, правильно выстраивая его. Я не говорю, что не стоит заниматься инвестициями или играть в казино. Но не надейтесь быстро разбогатеть. Многие небедные люди играют на бирже, но только после того, как сколотили состояние и могут себе позволить немного потерять. Например, я тоже играю на бирже, но только в качестве хобби. Признаю, на этом я кое-что потерял. Но на предоставлении услуг я кое-что и заработал.

Вы можете стать миллионером, занимаясь любым делом, если будете хорошо служить людям. Есть миллионеры-водопроводчики, столяры, чистильщики одежды. Вы можете удивиться, узнав, что супружеская пара, которая владеет круглосуточным магазинчиком поблизости от вашего дома, — миллионеры. Они не выиграли в лотерею. Они заработали деньги, продавая вам лотерейные билеты и еду в часы, когда другие магазины уже закрыты. Да, они не выглядят как миллионеры. Они ездят на стареньких машинах и просто одеваются. Потому что, если бы вы узнали, что они миллионеры, вы бы сказали: «Я у них больше не покупаю. Они богаче, чем я!»

Я обсуждал эту тему с автором деловых бестселлеров **Сетом Гоудином**, и он согласился со мной: «Вы не можете стать миллионером, если не предоставляете услуг другим. Можно говорить что угодно о **Билле Гейтсе**, но если бы он не давал нам именно то, что нам нужно, он давно бы уже разорился. Факт остается фактом: успешные люди — те, которые обслуживают нужды других». Поэтому потратьте время, которое вы хотели посвятить игре на бирже или в казино, на то, чтобы оказать другим ценную услугу. Так вы можете стать по-настоящему состоятельным. Забудьте о том, чтобы сорвать быстрые деньги. Лучше искренне служите людям.

*Старайтесь сделать что-то хорошее, в чем люди по-настоящему нуждаются. И деньги придут.*

Франсуа Паренто, знаменитый финансовый аналитик  
с Уолл-стрит

## Формула богатства



Я уже говорил: «Делайте то, что вам нравится, а деньги придут». Это правда. Но чтобы заработать много денег, недостаточно просто делать то, что любите. Нужно предлагать людям

то, что им нравится. В конце концов, они платят вам за ваши услуги. И чем больше им эти услуги нравятся, тем больше они готовы платить. Поэтому ниже я предлагаю вам простую трехчленную формулу достижения благосостояния.

ЛЮБОВЬ + УСЛУГА = ДЕНЬГИ.

1. Делайте то, что вы любите.
2. Предлагайте другим то, что любят они.
3. Получайте взамен деньги.

**Билл Гейтс** любил компьютеры и программное обеспечение. Но любителей компьютеров много, и иногда они даже не могут заплатить за квартиру. А Билл служил не только своему увлечению. Он предоставлял программы в качестве услуги другим людям, которые в них нуждались, и получал взамен столько денег, что стал богатейшим человеком мира.

**Опра** любит говорить, но разговорчивых много (и некоторым из них даже и сказать нечего). И они небогаты. Разница в том, что Опра говорит на такие темы и так, что другие хотят ее слушать. К тому же она представляет свои шоу в развлекательном формате, который нравится публике. И это сделало телеведущую миллиардером. **Джоан Роулинг** начинала, не имея ничего, кроме страсти к писательству. Но она писала не для себя. Она писала для Гарри Поттера, а по сути — для нас. Поэтому дети любят читать ее книги так же, как она любит их писать. И это сделало ее богатейшей женщиной Великобритании.

Но хватит громких имен. Наша трехчленная формула работает во всех сферах. **Норберт Фришкорн** организует корпоративные мероприятия вроде ежегодных собраний акционеров и говорит: «Я люблю то, что делаю, и каждый раз стараюсь превратить очередное мероприятие в выдающееся. Если я делаю свою работу хорошо, корпорации щедро мне

платят, а потом приходят с новыми заказами и платят вновь и вновь». Указанная формула работает в медицине, где врачи обычно получают хорошее вознаграждение за работу, которую они любят, и дают нам то, что нам необходимо, — здоровье! Хирург **Дуглас Дорнер** сказал мне: «До сих пор мне нравится вставать по утрам и делать дело, которое я люблю. Оно приносит мне удовлетворение. И общество ценит наше дело, которым мы зарабатываем себе на хлеб. Врачи и хирурги получают хорошее вознаграждение».

Я дал изучить рукопись этой книги одному знакомому писателю, и после прочтения он сказал мне: «Я никогда не мог понять, почему я не зарабатываю больших денег своим трудом. Теперь понял. Я люблю писать и делаю все, чтобы добиваться успеха, кроме одного: я служу не другим, а только себе». И он был прав. Было заметно, что в своих книгах он со всей страстью замыкался на важных для него проблемах. Но эти проблемы были неинтересны другим. К чему им тратить свои с трудом заработанные деньги на его книги? Я не утверждаю, что каждый должен стремиться к богатству. Этот писатель делает то, что любит, и получает от этого внутреннее удовлетворение. Но в то же время он чувствует, что в его жизни чего-то не хватает: денег!

Так что действуйте по простой трехчленной формуле. Делайте то, что любите, и старайтесь, чтобы оно понравилось и другим. Так вы получите лучшее, что есть в нашем мире: любовь и благосостояние.

*Пытайтесь соединить то, что вы любите, с тем, что нужно людям. Деньги — только сопутствующий фактор.*

Энтони Цзян, старший партнер финансово-консалтинговой компании Parthenon Group

## Забудьте о себе



## Сосредоточьтесь на тех, кому служите



Служение другим приносит насыщенную жизнь и благосостояние. Поэтому следующие несколько страниц я посвящу тому, как лучше служить другим. Прежде всего нужно забыть о себе и сосредоточиться на окружающих.

**Айси Шарп** не смог бы превратить гостиницы Four Seasons в одну из лучших сетей мира, если бы думал только о себе. Он говорил мне: «Ты всегда должен давать клиентам то, чего они хотят, а не то, чего хочешь ты». Даже когда Айси ведет важные переговоры, он сосредоточен на своих партнерах. «В любых переговорах всегда (всегда!) старайся понять потребности твоего визави. Ты должен пытаться встать на место того, с кем ведешь переговоры, и понять его нужды».

Независимо от того, идет ли речь об огромной гостинице или скромном сайте, вы должны думать о тех, с кем взаимодействуете. Специалист по веб-дизайну **Якоб Нилсен** говорит: «Когда люди спрашивают меня, как создать хороший сайт, я говорю им: “Помните, вы делаете его не для себя, а для других. Прежде всего попытайтесь понять, что думают о нем ваши заказчики”».

Конечно, бывают минуты, когда нам необходимо сосредоточиться на своих проблемах и подумать о себе. **Сэм Салливан** много думал о себе после того, как несчастный случай во время катания на горных лыжах «усадил» его в инвалидную коляску. Но именно тогда, когда он нашел в себе силы думать о других, его жизнь круто изменилась и он был избран мэром Ванкувера. «Теперь я о себе не думаю. Я думаю о том, что я могу сделать для других».

Мысли о клиентах позволили **Бобу Роджерсу** и его компании BRC Imagination Arts создать одни из лучших в мире музеев и аттракционов. Боб рассказывал мне, что с самого начала работы с очередным клиентом он сразу спрашивает его: «Чего вы хотите? Не обращайтесь внимания на меня. Я помогу вам сделать то, чего хотите именно вы».

Но секундочку! Разве художники пишут картины не для себя? Один из известнейших живописцев реалистического направления **Кен Дэнби** сказал мне: «Это чушь! Художники пишут для того, чтобы передать свои мысли другим. Сколько времени смог бы я писать на необитаемом острове? Не думаю, что очень долго. Желание и мотивация к работе испарились бы очень быстро». Легендарный музыкальный продюсер **Куинси Джонс** выразился еще прямее: «Художник, который говорит: “Я буду писать и играть только то, что мне нравится, не обращая внимания на других”, — полный отстой».

Действительно, успешные музыканты вроде Куинси служат своей публике, и известная песня «Мой путь» (My Way) должна была бы называться «Их путь» (I Did It Their Way). Так что давайте споем ее в такой редакции. Я начну. Итак: «Я шел ИХ путе-е-ем...» В чем дело? Вы хотите спеть эту песню сами? Хорошо. Но все-таки помните: если хотите добиться успеха, то лучше думайте о других, а не о себе.

*В своих докладах я говорю не о том, что я думаю. Я говорю о том, что хочет услышать моя аудитория.*

Джон Колдуэлл, президент и генеральный директор  
компании CAE\*

*Лучшие мои студенты — те, кто центром жизни считает не себя, а других. Самые успешные мои студенты не слишком много думают о себе.*

Дуглас Джейкобс, пастор и профессор

## Ставьте себя на место других



Успех подразумевает умение сосредоточиться на людях, которым вы служите. Все добиваются этого по-разному. Некоторые говорят: «Нужно уметь ставить себя на место других». Другие: «Нужно уметь смотреть на вещи глазами других». Третьи: «Нужно уметь слушать людей, которым вы служите». Ниже я расскажу обо всех этих способах, а вы сами выберете то, что вам больше всего подходит.

Начнем с первого — «Нужно уметь ставить себя на место других». **Нэнси Грин** сказала мне: «Умение поставить себя

---

\* CAE (Canadian Aviation Electronics) — канадская публичная компания, производитель симуляторов, создатель технологий моделирования и тренажеров для авиакомпаний, производителей авиатехники, военных, шахтеров и медиков. Создана в 1947 г. *Прим. ред.*

на место других — главный секрет в жизни. Я предлагаю людям решение их бизнес-проблем и должна поставить себя на их место, иначе мои решения не будут работать». Умение добиваться этого сделало консалтинговую компанию Нэнси Donovan/Green очень успешной.

Когда я спросил сооснователя компании по производству мороженого Ben and Jerry's Ice Cream **Бена Коэна** о том, что привело его к успеху, он ответил: «Я думаю, моя способность поставить себя на место клиентов». Тут уж скорее на место желудков клиентов, млеющих от волшебных вкусов.

Основатель гостиничной сети Four Seasons **Айси Шарп** сказал мне, что умение поставить себя на место клиентов помогло ему сделать многое в своем бизнесе впервые. «Многое мы сделали, рассуждая не как управляющие гостиницами, а как гости. Мы первые положили в номера халаты, шампуни, большие куски душистого мыла, большие мягкие полотенца. Мы просто думали о том, что могло бы понравиться нашему клиенту».

Врачи часто молча тычут инструментами в тела пациентов. А вот хирург **Дуглас Дорнер** говорит мне, что врач больше, чем кто-либо, должен уметь поставить себя на место больного. «Пациент нездоров, испуган. Я думаю, что хирургу нужно уметь ставить себя на место больного, терпеливо и понятно все ему объяснять. Считаю, что в любой методике лечения это крайне важно».

**Дэвид Зуссман**, президент канадского форума «Диалог власти с обществом» (Public Policy Forum), сказал мне, что умение поставить себя на место других — не просто альтруизм, а решающий фактор успеха. «Я знаю много умных людей, которые не поняли этого. А менее талантливые поняли и добились успеха. Часто дело в том, что талантливые люди больше сосредоточены на себе, а для успеха нужно уметь влезать

в чужую шкуру. Успешные люди чаще говорят другим: «Да, я понимаю, что вам нужно». Лауреат премии Grammy музыкант **Ларри Бёртон** соглашается: «Я знал многих талантливых музыкантов, которые не умели поставить себя на место других и не достигли успеха».

Так что ваш успех зависит от того, можете ли вы поставить себя на место другого человека. Да, иногда это нелегко. Но иначе ваши шансы значительно уменьшаются.

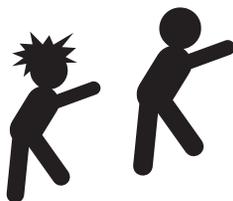
*Даже если вы в чем-то категорически не согласны с человеком, вы должны попытаться понять его и поставить себя на его место.*

Джеральд Дарнелл, генеральный директор издательства  
ProTech Publishing

*Обычно умение человека ставить себя на место других недооценивается. В сфере услуг, к которой относятся связи с общественностью, вы обязательно должны уметь это делать.*

Джессика Свитцер, президент компании Switzer  
Communications

## Смотрите на вещи глазами других



Другой способ научиться лучше служить людям — смотреть на вещи их глазами. Журналист **Уолт Моссберг** говорил мне, что именно помогает ему писать хорошие статьи на научно-популярные темы в газете Wall Street Journal: «Я всегда стараюсь

взглянуть на проблему глазами обычного человека. Я представляю себе своего читателя образованным человеком, у которого нет ни времени, ни желания разбираться со всеми техническими тонкостями этих компьютеров. Но он хочет быть в курсе событий». **Рассел Кэмпбелл**, президент управляющей компании ABN AMRO Asset Management Canada, говорил: «Мое главное умение, как мне кажется, — способность чувствовать других. Нужно уметь понимать других людей, а также их нужды, выстраивать мост взаимопонимания между ними и собой».

**Йен Крейг**, президент компании сотовой связи Nortel Networks, говорил мне, что смотрит на все глазами клиентов. «Как они себе представляют успех своего бизнеса? Рост стоимости акций, количество пользователей или скорость развертывания новых мощностей? И я помогаю обеспечить им успех». **Горд Лаундс**, основатель компании по производству матрасов Sleep Country, подходит к организации работы своей розничной сети так же: «Я всегда смотрю на сотрудничество с клиентом его глазами и стараюсь представить себе, каким опытом он обладает. Потом я создаю схему, которая ему подходит и решает его проблемы».

И речь ведь не только о людях. Чемпион мира по конкуру **Йен Миллер** говорит: «В этом виде спорта вы должны уметь видеть мир глазами лошади. В этом все дело». И такая способность принесла Миллеру Кубок мира и серебряную олимпийскую медаль.

Я не силен в лошадях, но однажды мне пришлось взглянуть на мир глазами кошки. Я был помощником фотографа в мастерской, и мне предстояло снять кошку для пакета с кормом. Я нашел хорошего кота и принес его в мастерскую, приготовившись к съемке. Но кот на съемку не согласился и стать бегать по студии как сумасшедший. Я преследовал его, сбивая

осветительные приборы и ныряя под столы. Я готов уже был застрелить упрямое животное, когда один старый профессиональный фотограф окликнул меня и сказал: «Посмотри на все это глазами кота». — «Что?» — «Если бы тебя бросили в такую странную обстановку со всей этой кутерьмой, софитами и прочим, ты бы не испугался?»

Поэтому я попросил всех выйти на время из студии, притушил свет и поставил посередине миску с кошачьей едой. Через несколько минут кот съел угощение и начал облизывать лапы. И тут у меня получились отличные фотографии. Мораль истории такова: если вы не хотите, чтобы кошачья шерсть летала по всему дому, смотрите на вещи чужими глазами.

*Смотрите на свой продукт глазами его будущих покупателей.*

Жан Монти, генеральный директор ВСЕ

*Если в бизнесе и есть секрет, то это способность выслушивать мнения других и смотреть на мир их глазами, как своими.*

Генри Форд, первый создатель и производитель массового  
автомобиля

## Прислушивайтесь к тем, кому вы служите



Если вы хотите, чтобы люди больше нуждались в ваших услугах, то внимательно прислушивайтесь к тому, что они говорят. Многие думают, что в нашей жизни речь играет главную

роль. Но это не так. Успешные люди скажут вам, что слух порой важнее.

Когда я спросил **Линду Килер**, что помогло ей стать генеральным директором студии Sony Pictures, она ответила: «То, что я чаще держала рот на замке, а уши открытыми, и внимательно все слушала». **Эллиот Уэйл** сказал мне, что внимательное выслушивание клиентов позволило ему стать вице-президентом и главным менеджером магазина Toys “R” Us на Таймс-сквер в Нью-Йорке. «Моя работа — слушать людей. Это приобретенный навык. Отец часто повторял мне: “Бог дал тебе два уха и только один рот, поэтому слушай ровно вдвое больше, чем говоришь”».

Даже люди, профессия которых подразумевает умение говорить, подчеркивают важность выслушивания. Адвокат **Питер Силверберг** утверждает: «Многие считают, что для адвоката главное — красноречие. Но я считаю, что в этой профессии важнее умение слушать. Это требует больших усилий и сосредоточенности». Я думал, что в торговле нужно уметь хорошо говорить, но известный специалист по торговле недвижимостью **Элли Дэвис** сказала мне: «Вам нужно слушать. Закрывать свой рот и слушать».

**Жан Монти**, генеральный директор компании VCE, утверждает: «Если в разговоре с клиентом вы увлечетесь собственным монологом, вы много не продадите. Нужно прежде всего внимательно выслушать покупателя и только потом сказать: “Отлично, а вот что я смогу вам в связи с этим предложить”». Так что способность поставить себя на место другого и умение слушать — базовые навыки, необходимые в торговле». **Рик Моран**, вице-президент корпорации Cisco, мирового лидера в области сетевых технологий, добавляет: «Если внимательно слушать клиента, он расскажет вам, что ему нужно».

Слушать людей настолько важно, что целая категория работников получает свою зарплату только за это. Они называются психотерапевтами и могут здорово облегчить ваш кошелек. Но в каком-то смысле все мы профессиональные слушатели. Независимо от рода наших занятий выслушивание людей, которым мы служим, возвращается сторицей. Как говорит основатель компании Audio Advisor **Уэйн Шуурман**: «Слушайте своих клиентов — или вылетите из бизнеса».

Справедливо и другое. Слушайте клиентов, и ваш бизнес будет расти. В частности, наша компания получила миллионный контракт благодаря тому, что мы слушали. Нас попросили подготовить предложения по выпуску в продажу нового продукта. Заказчик сказал: «Объясните нам, как вы себе представляете эти мероприятия, но пока не предлагайте никаких творческих идей». Нас так и подмывало выдвинуть нечто особенное, изобретательное, яркое, поскольку мы боялись, что нас обойдут конкуренты. Но мы прислушались к заказчику и предложили ему простой план. Когда он позвонил нам, чтобы объявить свое решение, то сказал: «Вы были единственными, кто прислушался к нашим требованиям. Поздравляю, контракт ваш».

Многие не слушают других, потому что это тяжелый труд. Мне об этом напомнила однажды за ужином моя жена, вскрикнув: «Но ты же меня совсем не слушаешь!» Я ответил: «Я профессионал, который выслушал сотни людей в ходе интервью с ними». Тогда она заявила: «Хорошо, о чем я только что говорила?» В моей голове было пусто. После выслушивания клиентов в течение целого рабочего дня я уже не мог настроиться на восприятие чьих-то слов. Мораль: слушать трудно, но не настолько, чтобы ссориться из-за этого с собственной женой. Так что поверьте мне: слушать всегда полезно.

*Мы техническая компания, но наше преимущество — умение слушать клиентов. Нужно стараться понять, чего люди хотят на самом деле.*

Пол Бант, основатель инженерной компании Bunt and Associates Engineering

*Я сказал бы, что выслушивание проявлений чувств других людей — самое главное, чему я научился за 20 лет в бизнесе.*

Хиз Хербер, основатель компании Herber

## Эгоизм мешает служить людям



Еще один вариант — отказаться от главенства собственно «Я». Я не утверждаю, что самоуважение так уж плохо. Оно важно, когда вы говорите себе: «Я могу это сделать». Но зацикленность на своем «Я» мешает служить людям: вы думаете только о себе, а не о других.

Существует миф о том, что у успешных людей всегда гипертрофированное эго. Я не знаю, насколько: не измерял. Но я могу уверенно сказать одно: успешные люди могут о нем забывать. Я говорил с более чем 500 очень успешных людей и ни разу не видел ни одного заметного проявления эгоцентризма.

Не встречал ни высокомерия, ни хвастовства даже у тех, кто мог бы раздуться от гордости за свои достижения. У меня даже создалось впечатление, что чем большего человек достиг, тем меньше его эго. Я бы еще прибавил «явного эго»: оно может присутствовать, просто люди его не демонстрируют.

Вот несколько примеров.

Однажды я увидел **Куинси Джонса** в холле одной гостиницы. Легендарный композитор, лауреат 26 премий Grammy! И у меня есть шанс поговорить с ним! Я бросился к нему и спросил: «Куинси, мог бы я попросить вас об интервью?» Его свита тут же включилась: «Извините, но мистер Джонс не может дать вам интервью сейчас». И тут их остановил Куинси: «Минутку! Я хочу поговорить с этим человеком». Мы присели на диванчик, и он проговорил со мной 20 минут, пока его сопровождающие нервно ходили поодаль взад и вперед. Было видно, что Куинси Джонс должен ехать в какое-то другое, более важное место.

В другой раз я стоял рядом с легендой Голливуда, известнейшим телепродюсером и телесценаристом **Норманом Ли-ром**, которого увековечили в Зале телевизионной славы одним из первых за создание бессмертных комедийных сериалов «Все в семье» и «Джефферсоны». Ему тогда шел уже восьмой десяток, он был значительно старше меня, но он бросился за стулом и принес его, чтобы усадить меня. У меня создалось впечатление, что о комфорте других он думает больше, чем о собственном.

Во время перерыва на кофе на одной из конференций мы с моим коллегой Томом изучали публику, и он сказал мне: «Ты не хочешь взять интервью у Марты Стюарт?» Я поднял глаза и прямо перед собой увидел **Марту Стюарт**, которая совсем не выглядела как телевизионная Марта: никакого макияжа, одежды, обстановки и т. д. Просто Марта, такая, какая есть, говорящая по мобильному телефону. Я слышал, что она не очень

охотно дает интервью, но пересилил себя и спросил: «Могли бы вы дать мне интервью?» Она опустила телефон и ответила: «Конечно, что вы хотели узнать?» Никаких фокусов вроде «Кто вы такой?» или «Кто ваш издатель?». На эти вопросы я обычно наталкиваюсь прежде всего, когда обращаюсь в отделы по связям с общественностью корпораций или СМИ. А поскольку я не известный журналист, пишущий для журнала Time, со мной не особо церемонятся. Чаще всего мне в таких случаях отказывают. Но когда мне удается прорваться к выдающимся людям лично, они обычно отвечают: «Конечно, чем я могу вам помочь?»

Мораль такова: существует миф, будто успешные люди очень высокомерны, но мой опыт показывает, что это совсем не так. И во многом это определяется тем, что они способны забывать о своем эго, чтобы оказать другим маленькие услуги.

*Вы должны быть уверены в том, что ваше «Я» не станет помехой на пути к успеху.*

Джозеф Макиннис, врач, океанолог, писатель

## Умейте выворачиваться наизнанку

Чтобы помочь тем, кому вы служите



Последний мой совет по поводу того, как научиться служить людям: выворачиваться наизнанку, чтобы помочь им. Основатель компании по продаже пылесосов Orck Vacuum Cleaner Дэвид Орк говорит: «Мы буквально выворачиваемся

наизнанку... Если вы недовольны товаром, мы сделаем все, чтобы вы стали довольны. Мы установим его, поменяем или вернем деньги. Если надо, мы даже помоем вашу машину!»

**Роберт Бадд** ставит замечательные анимационные фильмы, в которых герои могут изгибаться в любом направлении. И сам он тоже готов вывернуться наизнанку ради того, чтобы помочь клиентам вроде корпорации Disney произвести выдающийся продукт. «Я обслуживаю клиента и его проблемы и ради этого готов крутиться как угодно. Я могу работать без сна. Я готов на долгое время забыть о семье». Роберт — типичный успешный человек, который часто во главу угла ставит интересы тех, кому служит. Основатель гостиничной сети Four Seasons **Айси Шарп** говорил мне: «Ты всегда должен давать клиенту именно то, что он хочет, а не замыкаться в себе». А знаменитый архитектор **Джек Даймонд** сформулировал жестче: «Мы рвем задницу ради наших клиентов».

Лично я, например, не отличаюсь особой гибкостью суставов. Я даже не могу достать кончики пальцев на ногах. Но я изогнусь как угодно и вывернусь наизнанку для того, чтобы предоставить необходимую услугу своим клиентам. Один из ключевых факторов, которые помогли нашей компании успешно просуществовать более 25 лет, — готовность сосредоточивать все внимание на нуждах клиентов, а не собственных. Клиент всегда прав, мы — вторичны. Мы сделаем все, чтобы проект или дело нашего клиента были успешными: ограничим личную жизнь, откажемся от отпуска, забудем о сне и даже личной гигиене.

Приведу один пример. Однажды мы с моим деловым партнером Томом Роклифом работали над проектом по запуску в продажу одного большого продукта. Мы жили в гостинице. Хотя, по правде говоря, были так заняты на работе, что

не всегда добирались до койки. Иногда мы просто на 20 минут ложились на пол в офисе заказчика, потом вскакивали и продолжали работу. Так продолжалось несколько дней, и тут я стал замечать, что люди, проходя мимо меня, как-то странно поводят носами. Я понял, что нужно привести себя в порядок. Я побежал в гостиницу, но ключ почему-то не открывал дверь моего номера. Я спустился в службу портье. Там мне сказали: «Извините, но мы полностью убрали ваш номер. Нам показалось, что вы умерли». Я заверил менеджеров гостиницы, что все еще жив. Но запах от меня был, видимо, соответствующий. Том поступил умнее: он отправлял свою одежду с курьерской службой своей матери, она ее стирала и присылала обратно. Он во всяком случае выглядел лучше, чем я.

Мы были так заняты этим проектом и так хотели, чтобы он был успешным, что не имели ни минуты свободного времени на себя. Но примечательно, что, напрочь забыв о себе и стараясь максимально услужить клиентам, мы и себя не обидели. И вот еще: люди, которым вы служите, могут даже не замечать исходящий от вас запах до тех пор, пока дело, которое вы делаете для них, их удовлетворяет.

*Я просто схожу с ума от мыслей о нуждах наших клиентов.  
Я очень забочусь о качестве наших услуг.*

Джессика Свитцер, президент компании Switzer  
Communications

*Вы должны быть готовы расширить себе лоб во имя клиентов. Если вы сделаете это для них, когда-нибудь они сделают это и для вас.*

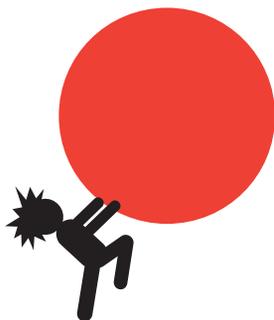
Нез Халлетт III, генеральный директор  
телекоммуникационной компании Smart Wireless

# Глава 8

## Упорство



## Будьте упорны



Восьмое качество, общее у всех успешных людей, — упорство. Характеристики, о которых я здесь рассказываю, нельзя расположить в четком порядке: каждая из них по-своему важна. Но, думаю, будет правильно сделать главу об упорстве последней, потому что с ним связано долголетие — не только физическое, но и рабочее. **Джеймс Бейкер**, генеральный директор исследовательской компании в области информационных технологий FX Palo Alto Laboratory, говорит: «Руководитель одного из наших подразделений сказал мне однажды, что сохранил свой пост так долго только потому, что он упорнее остальных. Упорство — очень важное качество».

Упорство настолько важно, что для обозначения этого качества существует множество синонимов: настойчивость, сила воли, выносливость, решимость, умение не оставлять начатое дело и т. д. **Луи Пастер**, знаменитый ученый, открывший бактериальное происхождение многих болезней, предпочитал использовать слово «стойкость». Он говорил: «Вот секрет, который позволил мне добиться своей цели: исключительно стойкость».

Как бы мы ни называли это качество, упорство означает способность двигаться к цели, несмотря на неудачи, боль, отторжение, критику, негативное отношение и прочую дрянь.

(И это еще не все плохое, с чем нам доводится встречаться в жизни.) Старший вице-президент по дизайну киностудии Universal Studios **Роберт Уорд** говорил мне: «Всегда нужно быть готовым проявлять упорство. Ничто не дается нам легко, и везде нас поджидают неудачи. Необходимо уметь собраться, не сбиваться с выбранного курса и, не сворачивая, двигаться своей дорогой».

Самые успешные люди — зачастую и наиболее упорные. Известный телеведущий **Форрест Сойер**, удостоенный премии Emmy, говорит: «Я очень упорный. Друзья говорят, что я как пес с костью. Мне можно дать по носу, а я вцеплюсь в эту кость и грызу ее, грызу. И такая тактика в большинстве случаев срабатывает».

Один из основателей движения за сохранение живой природы Greenpeace **Роберт Хантер** рассказывал мне, что понял ценность упорства еще на одной из своих первых работ, когда служил коммивояжером, продавая энциклопедии. «Нужно было быть очень упорным, потому что двери 50 домов захлопывались у тебя перед носом, а 51-я — открывалась. Я бы сказал, что это дало мне больше навыков для работы журналистом, чем все учебные заведения и курсы, где я позже учился».

Эта глава — последняя в описании восьми качеств, необходимых для успеха. Она же и самая длинная. Возможно, вы собрались удобно расположиться и прочесть в конце этой книги что-то легонькое, а получаете эту длинную главу, через которую предстоит долго продираться. Вот именно! Разве не символично, что вам предстоит проявить УПОРСТВО, чтобы освоить главу об УПОРСТВЕ? Поэтому сделайте то, что делает большинство успешных людей: не бросайте начатое дело, держитесь и не сдавайтесь. Представьте себе, что

эта глава для вас — тренировка упорства и настойчивости, которые пригодятся вам в жизни.

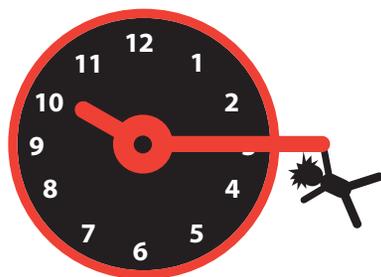
*Мы обречены быть упорными. Мы должны быть готовы неутомимо идти к нашей цели, невзирая ни на какие препятствия и поджидающие впереди трудности.*

Энн Тёрнер, основательница кадрового агентства Profile  
Recruitment Consultants

*Я думаю, одно из важных качеств, обеспечивающих успех, — упорство. Нужно идти к своей цели и проявлять стойкость. Не допускайте, чтобы препятствия мешали вам. Старайтесь учиться на трудностях, а не сдаваться на их милость.*

Стив Дэвис, генеральный директор Corbis\*

## Не бойтесь тратить время



### Успех приходит через 10 лет

В наш век быстрого удовлетворения человеческих потребностей успех относится к разряду очень важных для человека

\* Corbis — IT-корпорация, занимающаяся лицензированием и распространением цифрового графического, фото- и видеоконтента. Основана Биллом Гейтсом в 1989 г. Штаб-квартира расположена в Сиэтле. Располагает фондом объемом более 800 тыс. видеофильмов и клипов и 100 млн графических и фотоизображений. *Прим. перев.*

вознаграждений. Но приходит он не сразу. Достичь чего-то выдающегося никогда не удастся легко или быстро. Идти к этому нам приходится долго. Не знаю, как сказать это помягче, но скажу. Настоящий успех требует 10 лет жизни. Извините! Я понимаю, что это кажется нам вечностью, но именно эта цифра часто встречалась мне в моей исследовательской работе.

Знаменитый хореограф современного балета **Марта Грэхем** говорит, что для того, чтобы стать артистом балета, нужно 10 лет. Одно из исследований утверждает, что для подготовки чемпиона в беговых дисциплинах тоже необходимо 10 лет. (Я бегаю марафоны уже 30 лет и все жду чемпионских титулов.) **Кен Брэдшоу** — чемпион мира по серфингу на гигантских волнах, и он говорит, что спортсмену нужно примерно 10 лет, чтобы научиться покорять эти чудовищные волны, которые мы видим по телевизору. Хирург **Дуглас Дорнер** рассказал мне, что ему понадобилось 10 лет плюс еще год подготовки по сосудистой хирургии, прежде чем он получил заветную табличку самостоятельно практикующего хирурга.

Для многих 10-летний период сыграл решающую роль в достижении успеха. Десять лет потребовалось **Альберту Эйнштейну** для того, чтобы разработать и опубликовать теорию относительности. Генеральный директор Microsoft **Стив Баллмер** говорил, что компания затратила 10 лет на создание успешной версии операционной системы Windows. **Стивен Спилберг** обладал правами на сценарий фильма «Список Шиндлера» в течение 10 лет, прежде чем почувствовал себя готовым снять фильм, который принес ему «Оскара» за лучшую режиссуру. Десять лет ушло на разработку коммуникатора BlackBerry и столько же на то, чтобы сделать успешной

поисковую систему Google. Один из основателей Google **Ларри Пейдж** говорил мне: «Создание таких вещей занимает много времени и требует большой целеустремленности».

Перед открытием собственной компании я 10 лет проработал в крупной корпорации. По правде говоря, я уволился из нее всего за месяц до того, как должен был получить значок за выслугу 10 лет. Тот опыт стал основой моего успеха как предпринимателя, и в итоге я получил не только значок в петлицу. Я добился членства в «Клубе тех, кто достигает успеха за 10 лет».

Да, придется потерпеть. Я вовсе не хочу расстроить вас. Я говорю это с тем, чтобы вы не впадали в депрессию, если то дело, которое вы хотели быстренько завершить за несколько месяцев, будет занимать вас еще и через несколько лет. Если даже такое случится, вы вспомните: «Ах да, мне говорили о 10-летнем сроке». А поскольку к тому времени вы уже пройдете значительную часть пути, то, наверное, свое дело уже не бросите. Вы будете держаться за него, двигаться вперед и, проснувшись в один прекрасный день, поймете, что вы — счастливый член «Клуба тех, кто достигает успеха за 10 лет».

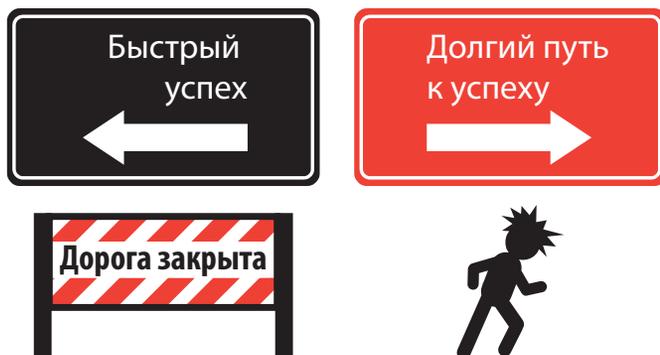
*Первые 10 лет все считали нас мелочью, бабочками-однодневками. Теперь тех людей в нашем бизнесе уже нет. У нас ушло 10 лет на то, чтобы развиться в полноценную корпорацию.*

Нез Халлетт III, телекоммуникационная корпорация Smart  
Wireless

*Моему успеху предшествовали 10 лет сумрака... Я писал с десяти вечера до трех утра. И так 10 лет.*

Дэвид Балдаччи, автор бестселлеров в жанре фантастики

## Мгновенного успеха не бывает



Лох-несское чудовище, йети, НЛО. Некоторые утверждают, что видели их, но свидетельства их существования отсутствуют. В интересах науки я добавлю еще один пункт в этот список: мгновенный успех. В моих интервью с 500 людьми и в тысячах других материалов, которые я проштудировал, я пока не нашел ни одного примера.

**Дон Лепор**, успешная бизнес-леди из финансово-консалтингового холдинга Charles Schwab, говорила мне: «Успех пришел ко мне отнюдь не сразу. Мне пришлось много и упорно трудиться. Я не проснулась однажды успешной». Один из основателей большого и известного рекламного агентства Chiat/Day **Джей Чиат** говорит: «Я основал это агентство в возрасте 29 лет. До этого я был наемным сотрудником. Чтобы подняться, нам понадобилось время, и немалое. Это был “быстрый успех”, на достижение которого мы потратили 15 лет».

Действительно, некоторые быстро достигают вершин. **Кристине Агилере** было восемь лет, когда она спела национальный гимн США перед аудиторией в 50 тысяч человек. Но известной она стала только через 10 лет. У других известных певиц, например **Бритни Спирс** и **Селин Дион**, похожие истории. Миф о том, что люди просыпаются знаменитыми,

не нов. **Моцарту** было шесть лет, когда он впервые выступил на публике, и это был его успех. Но только через 10 лет он написал свое первое серьезное музыкальное сочинение.

Поэтому, когда вы видите по телевизору детей, которые завтра проснутся знаменитыми, не забывайте, что талантом они были награждены, когда еще лежали в пеленках. Суперзвезда гольфа **Тайгер Вудс** говорит: «Я начал играть в девять месяцев. Просто выпрыгнул из своей коляски и схватился за клюшку». Если бы вы начали тренироваться в девять месяцев и занимались каждый день, то к 10 годам вы бы тоже прилично играли.

Когда-то я думал, что нашел один пример мгновенного успеха. **Скай Дэйтон** был еще молод, когда создал свой интернет- и коммуникационный сервис EarthLink и продал его за баснословные деньги. Поэтому свое интервью с ним я начал с фразы: «Скай, ты достиг мгновенного успеха...» Но он быстро перебил меня: «EarthLink не возник мгновенно. До этого у меня были бизнес по мытью окон, магазинчик со сладостями, кафе, компании компьютерной графики. Это были мои первые шаги». Актриса и певица **Дженнифер Лопес**, подытоживая свою историю, говорит: «Успех не пришел ко мне мгновенно. В шоу-бизнесе такого не бывает». (Хотя в Голливуде случаются мгновенные браки.) Так что я по-прежнему нахожусь в поисках этого неуловимого мгновенного успеха. Если найдете его, то пришлите мне фотографию. Я выставлю ее рядом с лох-несским чудовищем, йети и НЛО.

*Сначала я был один на все в своем заведении — и шеф-повар, и посудомойка... Теперь, 41 год спустя, мы достигли «мгновенного успеха». На самом деле для этого потребовалась уйма труда.*

Дэвид Орек, основатель магазина электробытовой техники

Oreck Vacuum Cleaners

*Ничто не происходит мгновенно, и люди должны понимать это. Не впадайте в депрессию, если дело требует времени. Помните, что все делается постепенно и вы не можете достичь своей цели моментально.*

Дэвид Карсон, известный художник-дизайнер

## Упорствуйте перед лицом неудач



Было бы здорово, если бы на нашем пути к успеху были расставлены указатели «Осторожно: провал». Тогда мы бы знали, что нас ждет, и могли бы избежать неприятностей. Но жизнь устроена иначе. Иногда мы спокойно движемся вперед, уверенные в том, что там нас ждет успех, и вдруг... БАЦ! Дорога стремительно устремляется под откос, и мы видим табличку «Добро пожаловать в провал!». Несмотря на все попытки «Комиссии по маркетингу неудач» приукрасить их, встречаться с ними никто не жаждет. Но провалы постигают всех, и если вы хотите преуспеть, то вам не избежать знакомства с ними.

Как сказал врач и океанолог **Джозеф Макиннис**: «Неудачи — просто точки на карте. Все, кто добивается успеха, обязательно оставляют их за спиной. Это судьба».

Почти все успешные люди, с которыми я говорил, признавались, что и у них были неудачи. То же относится и к тем, с кем мне поговорить не удалось, например **Аврааму Линкольну**. Дважды он терпел крах в бизнесе, испытал нервный срыв и восемь раз проигрывал на различных выборах. Он был упорен и стал президентом США. **Эйнштейн** провалился на экзаменах при поступлении в Цюрихский политехникум, где хотел учиться на инженера-электрика. Великий художник **Поль Гоген** умер нищим. **Уинстон Черчилль** проваливал испытания по грамматике в начальной школе и дважды не смог поступить на службу в армию. Тем не менее он стал выдающимся британским премьером. Недаром он говорил: «Успех — это умение двигаться от неудачи к неудаче, не теряя энтузиазма».

**Франсуа Паренто** рассказывал мне, что когда только начинал заниматься инвестиционным бизнесом, то дела у него шли плохо: «Сначала я терпел неудачи. Я ощущал себя парашютистом, который прыгает с самолета и забывает выдернуть кольцо. Я много раз разбивался». Но потом Франсуа собрался и постепенно стал лучшим финансовым аналитиком по версии Business Week. Знаменитый велосипедист **Лэнс Армстронг** тоже не раз терпел неудачи в начале карьеры. «В одной гонке я пришел последним из 111 спортсменов. Я пересек финишную черту почти через полчаса после победителя. А когда я поднимался на последний холм, испанская публика начала смеяться надо мной и шикать». Все перестали смеяться над Лэнсом после того, как он начал одно за другим выигрывать индивидуальные первенства.

Конечно, никто из нас не может проснуться утром и точно предсказать, что сегодня его ждет неудача. Но уж если это случается, нужно не раскисать, а упорно двигаться к своей цели. Известный специалист по прямому маркетингу\* **Джозеф Шугерман** сказал: «Практически во всем, чем я начинал заниматься, я потерпел крах. Но я не сдавался. Я верил, что если не отступлю, то когда-нибудь достигну успеха».

Поэтому, когда вы несетесь по крутому спуску в город под названием «Провал», соберитесь, постарайтесь объехать этот город и следовать дальше. Считайте ваше приключение маленьким отклонением от главной дороги, которая ведет в место под названием «Успех».

*Весь свой путь наверх я проделал сквозь неудачи.*

Пол Хаггис\*\*, кинорежиссер, дважды лауреат  
премии «Оскар»

*Неудачи не останавливают вас. Останавливает отступление. Проявляйте упорство и не бойтесь провалов. Вы можете их себе позволить: впереди гораздо больше возможностей для успеха.*

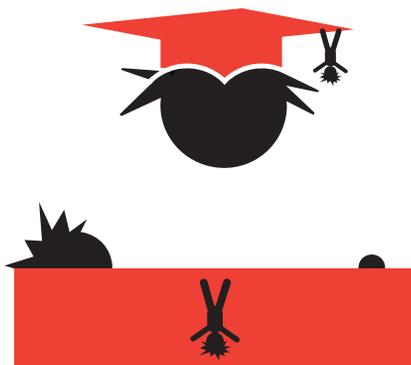
Герри Шварц, исполнительный директор  
финансово-инвестиционной корпорации Opex

---

\* Прямой маркетинг — непосредственное воздействие на потребителя для реализации продукта и укрепления отношений. Адресован потребителям с целью получения прямого ответа. *Прим. перев.*

\*\* Пол Хаггис (род. 1953) — канадско-американский сценарист, продюсер и кинорежиссер. Начинал как создатель американских и канадских телесериалов. В 2004 и 2005 гг. получил премии «Оскар» за лучшие сценарии к фильмам «Малышка на миллион» и «Столкновение». *Прим. перев.*

## Неудачи — университет, а не кладбище



Неудача иногда причиняет боль. Выбор за вами: вы можете научиться чему-то или тихо ползти на кладбище. Это ваш университет, если вы решаете усвоить урок и двигаться вперед. Это ваше кладбище, если вы опустите руки и отступите. Даже если вы не любите учебу, она значительно лучше, чем смерть. Поэтому многие успешные люди воспринимают неудачи как свои университеты.

**Бен Сондерс**, самый молодой покоритель Северного полюса, рассказывал мне, что первая его попытка закончилась неудачей. «Моя первая экспедиция оказалась самым большим провалом в моей жизни. Мы даже близко не подошли к полюсу и вернулись по уши в долгах. Я был раздавлен морально и поставил на себе клеймо неудачника. Но если бы у меня не было опыта первой экспедиции, я не был бы теперь тем, кем стал. Так что слово “неудача” надо решительно заменить словом “опыт”. Это будет очень правильно».

**Дэвид Фэйрчайлд\*** говорил: «Не недооценивайте неудачи. Благодаря им я узнал много интересного. Столь же ин-

---

\* Дэвид Фэйрчайлд (1869–1954) — американский ботаник, специалист по семенным растениям, садовод, исследователь, сумевший организовать выращивание в США ряда тропических растений.

тересного, как успех». Поскольку Дэвид был ботаником с мировым именем, он расцвел на своих ошибках (простите за каламбур).

От ботаники перейдем к высоким технологиям. Вице-президент корпорации Cisco, мирового лидера в области сетевых технологий, **Рик Моран** считает: «На ошибках и неудачах учатся. Если ты суешься в какое-то дело, которое вроде бы было тебе по плечу, но оказалось неподъемным, скажи спасибо, что чему-то научился, и быстрее уходи».

Фильмы часто не окупаются, но режиссер анимационного кино **Робин Бадд** говорит, что опыт все равно возвращается сторицей. «Нельзя слишком расстраиваться из-за неудач, поскольку они многому тебя учат. Я очень боюсь их, но это нормальная составляющая творческого процесса».

Актер **Синбад** добавляет: «Наслаждайтесь падением с лошади. Наслаждайтесь тем, что не умеете водить машину или не совсем владеете фотокамерой. На этом-то как раз и учатся».

Специалист по развитию креативности в людях **Роджер ван Ойх** утверждает, что в неудаче есть два положительных момента: «Первое: если вы потерпели неудачу, то, как правило, знаете почему. Она дает вам возможность попробовать другой подход». Действительно, как бы мы ни страшились неудач, они могут стать для нас гораздо лучшей школой, чем успех.

Конечно, успех приятен. Но, достигнув его, мы обычно говорим: «Здорово!» Зато, когда мы ошибаемся или терпим неудачу, мы задаем вопрос «Почему?». Президент компании Bell Mobility **Боб Ферчат** говорит: «Успех снисходительно хлопывает тебя по плечу, но, как правило, многому не учит. Вот у неудачи ты учишься гораздо большему и стараешься

понять ее причину. Успехи — разовые награды за постоянные неудачи».

Если вы действительно очень расстраиваетесь из-за всех неудач и ошибок, думайте о них как о своих университетах, а не похоронах. Не сдавайтесь, а учитесь.

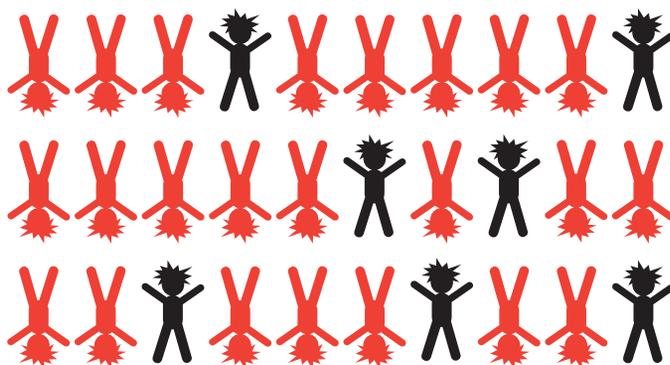
*Нужно, чтобы ваши неудачи создавали вам возможности для обучения, а не преграждали путь вперед.*

Брюс Кокберн, певец и композитор

*Неудачи оказывали на меня самое большое влияние и давали импульс к росту. Успех — это замечательно. Но когда ты терпишь неудачу, ты действительно спрашиваешь себя: «Кто я?»*

Синтия Траделл, вице-президент General Motors

## Чтобы было много успеха, должно быть много неудач



Дорога к серьезному успеху вымощена множеством неудач. И если вы не так успешны, как вам хотелось бы, нужно почаще терпеть провалы. Помните, что легендарный Бейб Рут имел рекордные показатели по блестящим хоум-ранам, зато

и столь же рекордные по провальным страйк-аутам\*. А ведь он стал непревзойденной легендой американского бейсбола.

Есть много других примеров, доказывающих правильность утверждения: чем больше вы терпите неудач, тем чаще добиваетесь успеха.

Чемпионка по гребле **Силкен Лауманн** говорит, что когда начала заниматься этим видом спорта, то часто выпадала из лодки. «На первой тренировке я оказалась в воде 21 раз. Кстати, многие гребцы попадают в воду всего пару раз за свою карьеру. А мое лето прошло в брызгах воды. Плюх! Забираешься в лодку. Еще раз плюх! И ты снова лезешь в лодку. Снова плюх! И снова в лодку». Однако все эти неудачи закалили Лауманн и позволили ей подняться на вершины мирового спорта. Нелишним будет вспомнить слова **Альберта Эйнштейна**: «В 99 случаях из 100 мои выводы бывали неправильными. Однако на сотый раз я оказывался прав».

Создается впечатление, что успешным людям впору начать собирать «очки за неудачи», как я собираю «очки за полетные мили» (чем больше ты летаешь, тем ближе к заветному бесплатному билету). А в системе «очков за неудачи» должно быть так: чем больше провалов, тем ближе к успеху.

Риелтор **Элли Дэвис** набрала много таких очков. Она говорит: «Иногда я просматриваю старые папки и сама удивляюсь,

---

\* Джордж «Бейб» Рут-младший (1895–1948) — профессиональный американский бейсболист, выступавший в Главной лиге бейсбола с 1914 по 1935 г. Установил множество рекордов, стал одним из первых пяти бейсболистов, введенных в Национальный бейсбольный Зал славы в 1936 г. Хоум-ран (home run) — ситуация в бейсболе, когда игрок успеваешь оббежать полный круг со своей базы через все базы соперника. Приносит атакующим командам дополнительные очки. Страйк-аут (strike out) — три промаха подряд игрока, бьющего битой по мячу. После этого ему засчитывается поражение. *Прим. перев.*

как много сделок сорвалось. Люди говорят: “Это же Элли, она может все!” А я им отвечаю: “Видели бы вы, сколько я не смогла”. Все дело в числах. Я добиваюсь многого только потому, что много работаю».

Один из основателей поисковой системы Google **Сергей Брин** сказал мне: «Прежде чем один раз добьешься успеха, ты должен много раз испытать горечь неудачи». Немедленной реакцией на эти его слова было мое восклицание: «Минуточку, Сергей! Google непохожа на неудачу. Наоборот, она производит впечатление мгновенного и колоссального успеха». На что Брин ответил: «Действительно, Google не знала неудач. Но многие другие наши проекты провалились. Не все из них так же успешны, как Google». Успокаивает то обстоятельство, что крутые парни, оказывается, тоже участвуют в программе «Очки за неудачи», как и скромные.

В моей компании давно поняли, что успехи тесно связаны с неудачами. Поэтому, когда мы обсуждаем очередную рекламную кампанию, видеопрезентацию или даже место, куда пойти пообедать, мы обычно выдвигаем множество идей. Все они будут отвергнуты и окажутся в ведре, за исключением одной-единственной. И это отлично, потому что нам и нужна одна хорошая идея.

Так что если вы хотите больше успехов, то будьте готовы к большему числу неудач. Начните зарабатывать «очки за неудачи» сегодня. Они могут стать вашим билетом к успеху.

*За свою карьеру я промахнулся по корзине более девяти тысяч раз. Я сыграл в трехстах играх. Я терпел неудачу за неудачей. И именно поэтому я добился успеха.*

Майкл Джордан,  
суперзвезда баскетбола

*Я верю в то, что провалы случаются часто и быстро. При этом вы избегаете слишком больших потерь денег и времени и освобождаете себя для дальнейшего движения вперед.*

Рассел Кэмпбелл, президент финансовой управляющей  
компании ABN AMRO Canada

## Упорство наперекор ошибкам



Сначала я хотел объединить ошибки с неудачами, потому что они схожи. Но я понял, что это явление заслуживает своего раздела. Многие успешные люди тоже допускают ляпы, заминки, глупости, ошибки, промахи, путаницу, неловкости, завалы, нелепицы и т. д. Они путаются, промахиваются и допускают недосмотры, не говоря уж о том, что терпят провалы, неудачи и крахи. Но они продолжают идти вперед наперекор своим ошибкам.

**Кевин Юбэнк**, «Родитель года» из штата Миссисипи и владелец строительной компании, говорил мне: «Все совершают ошибки. Важно, как вы справляетесь с ними. Те, кто на ошибках учится, обычно добиваются наибольшего успеха. А прочие

просто уходят из бизнеса». Знаменитый специалист по корпоративному менеджменту **Питер Друкер** сказал: «Ты учишься не по книжкам. Ты учишься у жизни, пачкая руки. Ты учишься, иногда совершая глупые ошибки». (Я пробовал совершать умные ошибки, но они ничем не лучше глупых.)

Если вы совершаете много глупых ошибок, то это может свидетельствовать только о том, что вы на пути к успеху. Как сказала однажды киноактриса **Джоан Коллинз**: «Покажите мне человека, который никогда не совершил ни одной ошибки, и будьте уверены: он немногого достиг в жизни».

Ошибки ценны тем, что они часто открывают путь к новым возможностям. Именно поэтому известный новатор джаза **Орнетт Коулмен** сказал: «Только тогда, когда я понял, что могу совершать ошибки, я осознал, что я на пути к чему-то новому». Один из основателей разработчика современного дизайна товаров для дома **Umbr** **Пол Роуен** сказал мне, что ошибки помогли его компании стать лидером в своей области. «Люди часто говорят о своих успехах, а я — о том, как совершал ошибки и впоследствии превратил их в успех. Когда вы разрабатываете инновационный продукт, вы попадаете на ту территорию, где люди еще не бывали. Поэтому вы обречены делать ошибки на этом пути. В этом и состоит секрет нашего успеха».

Знаменитый философ **Дэниел Деннет\*** сказал мне: «Совершайте больше ошибок: более умных, более сложных. Будьте готовы делать их публично и признавать их. Преодолейте конфуз, раздражение и чувство стыда, относитесь к своим ошибкам с любопытством». (Видимо, здесь нужно долго тренироваться.)

---

\* Дэниел Деннет — современный американский философ и когнитивист, исследователь философии сознания, науки и биологии. Профессор философии и содиректор Центра когнитивных исследований Университета Тафтса. *Прим. перев.*

Правда в том, что любой неверный путь ведет к правильной дороге, поэтому каждую ошибку стоит рассматривать как компас. Только вместо направления на север она указывает вам путь к успеху. Поэтому, если вы никак не можете добиться желаемого, может быть, попробовать наделать глупых ошибок, ляпов и нелепиц? Сколько ошибок вы совершили сегодня? Извините, этого недостаточно.

*Бывают дни, когда я совершаю по 14 одинаковых ошибок. Тогда я спрашиваю себя: «У тебя мозги вообще есть?»*

Опра Уинфри, знаменитая телеведущая

*Надеюсь, вы понимаете, что бизнес — кладезь проб и ошибок. Это несложная наука. В бизнесе часто совершаются ошибки. Но дело должно постоянно идти вперед.*

Джек Уэлч, генеральный директор  
корпорации General Electric

## Не поддавайтесь критиканству



На пути к успеху нам приходится преодолевать много всякой дряни: **критиканства, неприятия, враждебности и предубежденности**. Нам трудно их контролировать, поэтому необходимо научиться им не поддаваться.

**Критиканство** — опасная и сложная материя, и мы, конечно, не очень стремимся встречаться с ним на своем жизненном пути. Чтобы преодолевать его, следует помнить, что на протяжении всей истории человечества самые успешные люди подвергались наиболее жесткой критике. Легендарный композитор **Моцарт** должен был выслушивать глупые замечания императора Фердинанда: «Слишком шумно, мой дорогой Моцарт. И слишком много нот». Даже группа **Beatles** подвергалась жесткой критике со стороны звукозаписывающей компании Decca Records: «Нам не нравится их звучание, а гитары вообще никуда не годятся». Мои поздравления тем, кого критикуют! Это может свидетельствовать о том, что вы на пути к успеху. Только не падайте духом, не позволяйте критике разрушить ваше творчество. Страдать должны критики, а не вы. Удостоенная многих премий и наград драматург и исполнительница **Ева Энслер** говорила мне: «Несмотря на плохие отзывы, на то, что люди нападают на тебя за твои убеждения, ты должна каждое утро вставать и делать свое дело».

Чтобы делать свое дело, многие успешные люди, как мне кажется, создают в своих головах некий фильтр, который выполняет двойную функцию.

1. **Отводит от человека неконструктивную критику.** Если кто-то говорит вам то, что не стоит внимания и несколько не помогает вам в вашем деле, то ваш внутренний защитный механизм впускает критику в одно ваше ухо и выпускает через другое. При этом он отводит ее от таких чувствительных мест, как слезные железы.

Сатирик и юморист **Рик Мерсер** создал очень эффективный фильтр от критики извне, который помогает ему защищаться от всего наносного в шоу-бизнесе. Он как-то говорил мне: «Меня критиковали очень резко. Когда я сделал свое первое

сольное шоу, один критик сказал в радиопрограмме: “Дорогой Рик, тебе никогда больше нельзя появляться на сцене. Твое шоу — это страшная катастрофа”. Он буквально растоптал меня. К счастью, тогда мне было всего 18 лет и это не так уж сильно повлияло на меня. Другие после такого ушли бы со сцены и никогда бы уже не вернулись назад».

**2. Воспринимает конструктивную критику.** Другая важная функция этого фильтра — принятие конструктивной критики. Если кто-то говорит нам что-то полезное, мы пользуемся этим, чтобы улучшить свои результаты. Именно здоровое восприятие критики привело ученых **Джеймса Уотсона** и **Фрэнсиса Крика** к великому научному достижению — открытию структуры ДНК. Джеймс рассказывал мне: когда он показал наброски химику, тот раскритиковал идею: «Здесь все неправильно, атом водорода у вас не на своем месте». А ведь в рисунке Джеймса он располагался там же, где и в книгах. Джеймс мог бы тогда критику проигнорировать, но учел ее. «Я подумал, что тот химик мог быть прав, поэтому поменял местоположение атомов водорода. И это был верный шаг. Все заняло каких-то два часа. Из ничего вдруг “Эврика!”». Мы поняли, что нашли что-то выдающееся». И это скромно сказано. За свою работу Уотсон и Крик получили Нобелевскую премию.

Поэтому создавайте свой «фильтр», который отводит наносную критику и принимает конструктивную. Пусть он станет частью вас, и когда-нибудь вы совершите прорыв.

*Иногда критика бывает справедливой. Иногда нужно сказать себе: «Может, я ошибаюсь и здесь мне надо кое-что исправить».*

Лиз Байер, знаменитый финансист с Уолл-стрит

*Если вы обратитесь ко мне с конструктивной критикой, я сразу же ее приму. Но если вы высказываете негативные мысли ради негатива, я не хочу их слышать.*

Стивен Шварц, автор книги «Как научиться разговаривать по телефону» (How To Make Hot Cold Calls)

## Внимание! Честная критика



Люди не всегда могут нажать на паузу и подумать, как сделать так, чтобы их критика прозвучала конструктивно, даже если всего лишь хотят помочь. Именно поэтому некто по имени Фрэнк придумал так называемую фрэнковскую критику\*. Она подразумевает высказывание критических замечаний прямо и без прикрас. С ней вы часто можете встретиться в бизнесе. Люди там занятые, всегда спешат, у них полно забот, например где сегодня пообедать. И там открыто говорят то, что думают. Однажды, когда генеральный директор корпорации General Electric **Джек Уэлч** критиковал рекламный плакат, подготовленный их партнером — рекламным агентством, он бросил его на пол, сказав: «Мне это не нравится. Здесь нет никакой идеи!»

Честная и прямая критика может и не быть приятной, но она не обязательно неконструктивна. Она помогает нам

\* Здесь игра слов. Фрэнк (frank) — английское мужское имя и одновременно прилагательное, означающее «открытый, честный». *Прим. перев.*

самосовершенствоваться. **Терри Гиллиам** говорил мне, что критика помогла известной комической группе Monty Python создать замечательные телешоу. «В нашей группе было замечательно то, что мы были абсолютно безжалостны друг к другу. Если идея была плоха, мы откровенно говорили, что она плоха. Мы достаточно уважали друг друга, чтобы не бояться этого. Многие говорят: “Нельзя обижать людей”. Обижайте. Не бойтесь, люди очень сильны и устойчивы к переживаниям. Хочется подбодрить их, но, если они делают работу плохо, иногда можно их и подстегнуть».

Я впервые столкнулся с прямой и откровенной критикой еще в детском саду, когда наша воспитательница госпожа Зингер попросила нас нарисовать пейзаж и я провел поверху листа линию, которая должна была изображать небо. Другой мальчик из группы, которого, может быть, звали Фрэнк, посмотрел на мой рисунок и сказал: «Ты что, дурак? В небе не бывает линий!» (Хорошо, что он не ходил в детский сад с Пикассо, а то бы крикнул ему: «Эй, Пикассо, ты что, дурак? Нос у этого парня должен быть на лице, а не на плече!») Сначала я обиделся, а потом вышел на улицу, посмотрел на небо и сказал себе: «А ведь он прав. В небе нет линий». Так что тот мальчик подал мне свою идею, а я наградил его синяком под глазом.

А теперь, быстро прокручивая пленку своей жизни вперед, я вспоминаю: когда я учился в колледже, наш преподаватель господин Чарли дал нам задание разработать дизайн новой отвертки. Я провел недели в мучительных раздумьях о том, как сделать лучшую в мире отвертку. Подошел день презентации. Я прибежал в аудиторию и гордо положил на преподавательский стол свое изделие. Преподаватель обходил стол, зорко осматривая работы студентов. Неожиданно он остановился

и взял мою отвертку. Вот оно! Мое сердце подпрыгнуло от радости. Несомненно, он использует мое творение в качестве образца для подражания и примера нового слова в дизайне. И тут преподаватель бросил мою отвертку в стену, и она разлетелась на мелкие кусочки. Я был потрясен. Думаю, у меня тогда сердце остановилось. Но после того как мой гнев остыл, я начал думать, что, может быть (только МОЖЕТ БЫТЬ), мой дизайн не был таким уж блестящим, как мне казалось. Я пошел домой и придумал новый вариант.

Я не рекомендовал бы к частому употреблению «шоковую» критику. Если бы преподаватель сказал: «Это надо доработать», было бы достаточно. Но должен признать: после того случая мало что может меня потрясти. Возможно, в этом и был смысл того урока. Мораль: всегда полезно привыкать к критике. На своем пути вы встретите немало Фрэнков и Чарли.

## Преодолевайте неприятие



Успешным людям тоже приходится преодолевать неприязнь. Это всегда болезненный пинок под зад. И не думайте, что вы столкнетесь с этим только однажды. Это происходит постоянно.

Многие люди испытывали неприятие со стороны окружения и при этом достигли невероятных успехов. Идеи дизайнера **Рут Хандлер** были отвергнуты, а руководство компании

по производству игрушек Mattel высмеяло ее за дизайн красивой куклы. Рут проявила настойчивость и создала Барби, самую популярную куклу в мире. Идея **Дебби Филдз** о создании фабрики по производству мягких кондитерских изделий была отвергнута с выводом: «Это плохая идея. Исследования рынка показывают, что в Америке предпочитают хрустящую выпечку, а не мягкую». Дебби упорно стояла на своем и в итоге сколотила немалое состояние.

Трудно поверить, что велосипедиста-чемпиона **Лэнса Армстронга** кто-то когда-то отвергал, но он говорил: «Никто не хотел меня брать. Ни одна европейская команда не приглашала меня, да и у команд больших американских корпораций я был не в почете». Но отношение в корне изменилось, когда он начал выигрывать туры год за годом. Канадский гуру гостиничного бизнеса **Айси Шарп** рассказывал мне, как когда-то его идея о создании люксовой гостиницы нового типа встретила полное неприятие. «Четыре года я стучался в разные кабинеты, и везде мне говорили: “Пацан, что ты понимаешь в этом бизнесе? Почему ты допускаешь даже мысль о том, что можешь тут что-то сделать?” Но это не остановило меня. Я видел, что это сработает». Айси проявил упорство и вывел сеть гостиниц Four Seasons на вершину.

Фотожурналист **Рик Смолан** говорил мне: «Когда я раньше приходил к издателям с идеей сделать серию хороших фотоальбомов о жизни разных стран и назвать ее “День жизни” (Day in the Life), многие смеялись надо мной». Но вскоре смеяться пришлось над редакторами, когда идея Рика была реализована и его фотоальбомы стали раскупаться как горячие пирожки. Музыкант **Эд Робертсон** рассказывал мне, что его группа *Varenapaked Ladies* когда-то испытывала такое же неприятие от руководителей звукозаписывающих студий. «Нас

не воспринимала ни одна студия. Везде нам говорили, что мы никогда не подпишем ни с кем контракт. Но наша музыка делала нас счастливыми и дарила радость. Поэтому мы не бросали свое дело». И упорство привело их на первые строчки национальных и мировых чартов.

Психиатры выслушивают от пациентов много историй о том, как их все отвергают, но мне никогда не приходило в голову, что и сами психиатры могут столкнуться с неприятием коллег. Известный специалист в этой области **Кен Вудроу** рассказывал мне: «Один профессор, председатель приемной комиссии подготовительного отделения медицинского вуза, сказал, что, по его мнению, я не обладаю качествами, необходимыми для того, чтобы стать хорошим врачом, и он не допустит, чтобы я попал в вуз. Я тогда заплакал». Но Кен посмеялся последним, когда стал врачом, а потом получил должность профессора психиатрии в престижном Стэнфордском университете.

Так что помните: когда вы сталкиваетесь с неприятием, вы одновременно получаете заряд решимости добиться успеха.

*Неделями ты только и слышишь: «Нет», «Нет», «Нет», «Нет». Четыре раза твой проект зарубают. Ты уже думаешь: «Ну и черт с ним! Найду себе другую работу». Это ужасно. Но когда-нибудь придет и хорошее.*

Чип Кидд, известный дизайнер книжных обложек

*Думаю, каждому необходимо вырабатывать в себе устойчивость к неприятию от других, а также неизбежным разочарованиям.*

Грегори Пек, прославленный киноактер

## Воспринимайте неприятие и отказы как знаки почета



Многие успешные люди выработали интересную тактику сопротивления неприятию. Они относятся к нему как к знаку почета, почти как ветераны войны. Списки таких случаев помогают вспомнить, что они прошли, и не сдаваться.

Такая тактика помогла знаменитому писателю **Стивену Кингу** преодолеть себя в самом начале карьеры. Один за другим ему отказывали издатели. Но вместо того чтобы выбрасывать их отказы, он вешал их на гвоздь в стене над своей кроватью и смотрел на них. Кинг пишет: «Когда мне уже было четырнадцать (и я брился два раза в неделю, надо или не надо), гвоздь в стене перестал выдерживать вес листков отказа. Заменив гвоздик плотницким костылем, я продолжал писать». Я люблю эту историю.

Многие писатели могут точно сосчитать, сколько знаков отказа у каждого из них есть. **Сет Годин** рассказывает: «Придя в книжный бизнес, я получил 950 отказов, прежде чем продал свою первую книгу». Первую книгу **Джона Гришэма\***

---

\* Джон Гришэм (род. 1955) — американский писатель. Автор многих бестселлеров («юридических триллеров»), экранизированных в Голливуде.

отвергло более 30 издателей, 43 отказались печатать первую работу **Доктора Сьюза\***. Но они проявили упорство и стали знаменитыми.

Некоторые вообще устраивают цирк вокруг неприятия их издателями. Один адвокат, превратившийся в писателя, собрал сотни писем с отказами и оклеил ими ванную размерами 6 × 6 м. А потом сидел в ней и смеялся над теми, кто утверждал, что его произведения — дрянь.

Частенько неприятие со стороны окружения в итоге способствует успеху. Может быть, оно подталкивает к тому, чтобы доказать себе свою состоятельность или заявить своим оппонентам: «Я вам покажу!» Легендарный музыкант **Куинси Джонс** тоже испытал горечь неприятия. Его жена Пегги рассказывает: «Я видела, как раз за разом Куинси встречал отказы... Но это делало его только сильнее». Дизайнер **Ричард Вурмен\*\*** говорит: «Моя жена утверждает, что я оживляюсь только после отказа. Неприятие воодушевляет меня».

Хотел бы сказать то же, но меня неприятие утомляет. Честно говоря, я никогда не был силен в противостоянии отказам. Люди чаще соглашались дать мне интервью для этой книги. Но отказы тоже бывали.

Один из них, который мне особенно запомнился, я получил от **Мэтта Гроунинга**, создателя культового мультсериала «Симпсоны». Он отказывал мне четыре года подряд. Каждый год я виделся с ним на конференции TED и просил

---

\* Теодор Сьюз Гейзель (Доктор Сьюз, 1904–1991) — американский детский писатель и мультипликатор.

\*\* Ричард Вурмен (род. 1935) — американский графический дизайнер, основатель информационной архитектуры и конференции TED.  
*Прим. перев.*

об интервью, и каждый год он не соглашался. Но я продолжал просить, и в конце концов он сказал «да». Он дал мне чудесное интервью, а также подарил собственноручно исполненный портрет главного героя сериала Барта Симпсона. Тот по сей день висит над моим рабочим столом в качестве постоянного напоминания о том, что упорство окупается сторицей.

*У меня 175 отказов в моих досье. Я сохраняю их, чтобы напоминать себе: если вы сдаетесь, то никто, кроме вас, никогда не посочувствует вам в том, что вы не добились успеха. Нужно стремиться к нему. И тогда вас никто не остановит.*

Роберт Сойер, знаменитый писатель-фантаст

## Тактика упорства



Проявлять упорство всегда нелегко. Я опишу несколько тактических приемов, которые позволят вам не бросать начатое и двигаться вперед. Первый прием я называю «ДВИГАЙТЕСЬ ВПЕРЕД МАЛЕНЬКИМИ ШАГАМИ».

Генеральный директор американской корпорации по разработке программного обеспечения Adobe Systems **Джон**

**Уорнок** сказал мне: «Очень важно внимательно смотреть под ноги и делать шаги вперед, не торопясь, один за другим. Не стоит слишком пристально вглядываться вдаль. Нужно быть уверенным в правильности выбранного направления и делать за один раз один шаг». Действительно, мы достигаем успеха во многом подобно тому, как ребенок учится ходить: маленькими шажками и иногда спотыкаясь.

**Форрест Сойер** говорил мне, что маленькие шаги превратили его из безвестного радиодиктора в знаменитого телеведущего. «Я начинал с чтения одноминутных объявлений, потом перешел к трехминутным и продолжал, пока не добился их идеального звучания. А уж потом я взялся за большие тексты». Маленькие шаги вывели **Питера Кокрейна** из бедности в статус главного инженера корпорации British Telecom. «Я мечтал о технической профессии. Потом я стал мечтать о степени бакалавра. Потом я стал магистром, доктором наук. Все постепенно».

**Александр Циарас** — генеральный директор компании Anatomical Travelogue, пионера в области создания визуализирующей медицинской техники. Он считает, что много маленьких шагов могут создать впечатление о том, что вы добились существенного технологического прорыва. «Иногда мне говорят: “Вы, ребята, здорово продвинулись вперед по сравнению с прошлым годом”. На что я отвечаю: “Вовсе нет. Просто технология сборки стала чуть совершеннее, центральные процессоры — чуть дешевле, память у машин — чуть больше. Если сложить постепенные улучшения в каждом из этих звеньев, то создастся впечатление, будто мы сделали рывок. Но на самом деле это просто сумма маленьких шагов”».

Маленькие шаги позволяют, не сбиваясь с ритма, целеустремленно двигаться к цели. Знаменитый писатель **Марк Твен** говорил: «Секрет неуклонного движения вперед в том, чтобы начать это движение. Секрет первого шага в том, чтобы разбить сложные, кажущиеся неодолимыми задачи на простые и осуществимые и начать с самой первой». Такая тактика работала у американского морского инженера и исполнительного директора компании Hawkes Ocean Technologies **Грэма Хоукса**, которому принадлежит рекорд глубины одиночного погружения и который строит «летающие» подводные лодки для клиентов. Это сложная техника, но Грэм говорит: «Я строю эти лодки, но если бы я заранее знал, сколько времени, денег и усилий это потребует, я бы никогда не начал это дело. Где взять деньги? Будет ли завершена работа? Будут ли люди покупать эти аппараты? Вам приходится обманывать себя и не думать об этих больших проблемах. Просто сосредоточиться на очередном шаге».

Подниматься по лестнице к успеху — все равно что идти в гору. Легкого пути нет. Пока никто не установил здесь эскалаторов. Помочь могут небольшие шаги. И постепенно они приведут вас к звездам. Как сказал астронавт **Нил Армстронг**, когда впервые ступил на Луну: «Это один маленький шаг для человека, но гигантский скачок для всего человечества».

*Я понял: если я поставлю одну ногу перед другой, дело пойдет.  
И я верю в это.*

Горд Лаундс, основатель компании Sleep Country

*Жизнь трудно преодолевать ярдами (35 см), а вот дюймами (2,5 см) — гораздо легче.*

Куинси Джонс, прославленный композитор и продюсер

## Тактика упорства

### Боязнь бросить начатое



Есть много разных фобий, боязней и страхов. Можно найти среди них вполне понятные (например, акрофобия — боязнь высоты или моя любимая офидиофобия — боязнь змей). Но можете ли вы поверить в то, что есть еще более 500 фобий? Даже фобофобия (боязнь боязней). Но здесь я хочу поговорить о другой фобии, пусть и непризнанной: боязни бросить начатое дело.

Многие успешные люди страдают этим. И это помогает им проявлять упорство. Понятно, что ею страдает, например, основатель телеканал CNN **Тед Тёрнер**. Он говорит: «Вы думаете, почему моя гоночная яхта называется “Упорный” (Tenacious)? Потому что я никогда не отступаю от начатого дела. На моей яхте много разных флагов. Нет только белого. Я никогда не сдаюсь. Такова моя жизнь». И это привело Теда к получению Кубка Америки, высшей награды страны в парусном спорте.

Боязнью бросить начатое страдает знаменитый велосипедист **Лэнс Армстронг**. Это качество он унаследовал от матери, которая всегда говорила ему: «Сынок, от своего дела никогда

не отступайся». В начале карьеры Лэнс выступал в триатлоне. В одном из забегов он начал уставать и хотел сойти с дистанции. Тогда находившаяся среди болельщиков мать крикнула ему, что он не должен сдаваться. Спортсмен пришел на финиш пешком. Благодаря своему упорству и боязни отступить от своего дела Лэнс выигрывал престижнейшую гонку Tour de France семь раз.

Но и успешных людей иногда посещает мысль об отступлении. **Бен Сондерс** рассказывал мне, что не раз хотел повернуть назад во время 1500-километрового одиночного путешествия на Северный полюс. «Иногда по несколько дней мела такая метель, что я был в полном отчаянии. Временами я сожалел, что не упал и не сломал руку или ногу, чтобы меня самолетом вывезли обратно и при этом не пострадала моя гордость». Но боязнь отступить подпитывала Бена, он шел вперед и в конце концов в одиночку достиг Северного полюса.

Мы много говорим о спорте, но боязнь отступить от своего дела есть у успешных людей в любой сфере деятельности. Она заметна у **Опры**, которая говорит: «Я не выношу даже мысль о том, чтобы бросить свое дело». Так же думает и главный исследователь крупной IT-компании **Билл Джой**: «Я упорный. Я не сдаюсь только потому, что мне трудно. Важно уметь не бросать начатое дело, а доводить его до конца».

Все говорит за то, что если вы хотите добиться успеха, то не должны допускать мысли об отступлении. Забудьте о боязни высоты, змей и т. п. Бойтесь отступить.

*В конце концов ты понимаешь, что умение побеждать — это вопрос борьбы с тихим голосом внутри тебя, который призывает тебя все бросить и отступить.*

Джордж Шихан, врач, писатель, бегун

*Неудача гарантирована только в одном случае: если мы отступаем.*

Крейг Бридлав, пятикратный обладатель рекорда скорости  
для наземных транспортных средств

*Возраст старит тело. Отступление старит душу.*

Дуглас Макартур, американский генерал

## Тактика упорства



Мы только что закончили разговор о боязни оставить начатое, присущей всем успешным людям. На этом я хотел закруглиться. Но у меня столько материала на тему «НИКОГДА НЕ СДАВАЙТЕСЬ», что я не могу не уделить ей пару страниц.

Во время Второй мировой войны британский премьер Уинстон Черчилль сказал народу Великобритании: «Никогда, никогда, никогда не сдавайтесь». И сегодня успешные люди используют эту стратегию. **Дайана Браун**, генеральный директор английской компании Powerful Media, работающей в сфере массовых коммуникаций, связей с общественностью и издательского дела, сказала мне: «Я успешна благодаря только тому, что никогда не сдаюсь. На пути к успеху всегда есть препятствия, но все они преодолимы. Если вы не можете перейти через них, обходите. Не можете обойти — проползите под ними. Все очень просто. Я никогда не сдаюсь».

Риелтор **Элли Дэвис** говорит: «Иногда у меня бывают ужасные дни. Каждый телефонный звонок неудачный. У всех какие-то неприятности. Но я уверена, что сдаваться никогда

нельзя. Так поступают все самые успешные люди». Генеральный директор компании Cobalt Entertainment **Стив Шклэр** предлагает свою трактовку: «На пути каждого проекта и каждой хорошей идеи стоит миллион препятствий. Если вы отступите на первом или пятидесятом, то на успех не надейтесь. А если выстоите и не сдадитесь, то в конце концов победите. Никогда и ни за что не сдавайтесь».

**Дон Норман**, автор бестселлера «Дизайн привычных вещей», рассказывал мне, как он справляется со скучной и утомительной работой, которую ему хочется бросить. «Я пишу много книг, и обычно на каком-то этапе у меня возникает мысль: “Зачем я вообще это делаю? Мне все надоело”. Но все равно нужно идти вперед, потому что в итоге все окупится. Так всегда. В любом проекте обязательно есть скучная, утомительная, но важная часть. Я вгрызаюсь в нее и делаю ее шаг за шагом каждый день».

**Росс Перо**, видный американский промышленник и общественный деятель, говорил: «Большинство людей сдаются на пороге успеха. Они отступают в последнюю минуту, буквально в сантиметрах от финишной черты». Основатель компании Sleep Country **Горд Лаундс** тоже видел многих людей, которые сдавались в последнюю минуту. «Они четко видят цель. Они проходят 80 процентов пути и отступают на последних 20 процентах, сочтя их слишком трудными. Поэтому сосредоточивайтесь на последнем участке. Не сдавайтесь. Наберитесь силы духа, воли и решимости и не сдавайтесь на линии водораздела между успехом и неудачей».

Когда дорога к цели становится совсем трудной и даже крепкие парни подумывают притормозить, как раз и возникает нужда в особом упорстве. Например, несколько дней назад эта глава шла особенно трудно. У меня было назначено два интервью, и оба сорвались. Я не мог подобрать нужные цитаты. Мой

слог стал даже хуже, чем обычно. В конце концов я захлопнул крышку ноутбука и уже было отошел от стола. И тут меня осенило: я сдаюсь как раз на главе об упорстве. Разве не смешно? Поэтому я поступил так, как поступает большинство успешных людей. Я не сдался. Я включил старый компьютер и продолжил работу. Все-таки тяжело самому выполнять свои же советы.

*Никогда не сдавайтесь. Я бы сказал, что это мой любимый лозунг.*

Дональд Трамп, видный предприниматель

*Я никогда не сдаюсь. Если у меня что-то не получается, я пробую другой способ. И вы тоже никогда не сдавайтесь.*

Дайана Бин, вице-президент компании Manulife

*Можно упасть и на ринге, и за его пределами. Нельзя только сдаваться.*

Мухаммед Али, трехкратный чемпион мира по боксу

## Тактика упорства

### Восстановление после ударов



**Неудачи Ошибки Критика Неприятие**  
**Негативное отношение Предубеждение**

Некоторые утверждают, что у успешных людей нежная кожа. Но, согласно моим исследованиям, все как раз наоборот. Кожа у успешных людей достаточно толстая. Они хорошо умеют

восстанавливаться после ударов от неудач или враждебности окружающих.

Знаменитый инвестор **Стив Юрветсон** умеет это делать. Он рассказывал мне: «Неудачи всегда неприятны. Мне они даются тяжело. Но я стараюсь делать так, чтобы они не придавили меня. Неудачи отбрасывают назад. А нужно каждый раз двигаться вперед». Медик-исследователь **Ева Вертес** сказала мне, что тоже умеет восстанавливаться после неудач. «Когда мне что-то не удается, я злюсь. Но я никогда не сдаюсь и всегда восстанавливаюсь. Я думаю: “Ладно, здесь не получилось. Попробуем зайти с другого конца и потрудиться на славу. Тогда все получится”. Это и значит проявлять упорство».

**Дон Лепор**, вице-президент консалтинговой компании Charles Schwab, хорошо умеет восстанавливаться. «Сопrotивляемость неудачам — очень важное качество. Нужно уметь держать удар. Когда стремишься к чему-то, все не обязательно идет по твоему сценарию. И если при первой же неудаче ты думаешь, что у тебя никогда ничего не получится, или раскисаешь и теряешь веру в себя, то особого успеха тебе не видать».

Когда жизнь сшибает с ног, сколько вы лежите, прежде чем вскочить вновь для борьбы? Порой я был раздавлен неудачами, критикой или неприятием и страдал днями, делая себя еще несчастнее. Нужно бы было тогда поговорить с одним из основателей знаменитого рекламного агентства Chiat/Day **Джеем Чиатом**, ведь он хорошо знает, как восстанавливаться после ударов судьбы. Он говорил мне: «У каждого из нас бывают неудачи. Вопрос в том, как долго ты собираешься оставаться после них в депрессии. Если неделю — то у тебя действительно проблемы. У меня это максимум полтора

часа. Затем я снова берусь за дело. Способность справиться с неудачей и работать без всяких депрессий, не отвлекаясь на что-то постороннее, — важнейшее качество успешного человека».

**Джессика Свитцер** из компании Switzer Communications выразилась в том же духе: «Я не очень хорошо воспринимаю неудачи, но умею быстро восстанавливаться после них. За сопротивляемость я бы поставила себе “пять”. Я не позволяю себе переживать больше двух часов, не говоря уже о днях и неделях». Мировая рекордсменка в гребле **Силкен Лауманн** говорит: «Всем очень важно уметь быстро вставать после падения. Ведь чем быстрее мы встаем, тем раньше повторяем попытку. А чем раньше мы ее повторяем, тем быстрее движемся к успеху».

Развивайте в себе способность быстро восстанавливаться после неудач. И даже если провал или враждебность вас согнут, ударят, размажут или разорвут на кусочки, вы все равно сможете быстро восстановиться и пережить неприятности. В конце концов, сопротивляться гораздо интереснее, чем сдаваться.

*Я не разваливаюсь на куски и не разбиваюсь вдребезги. Я падаю, сгруппировавшись, а потом легко вскакиваю на ноги. Я восстанавливаюсь.*

Уильям Макдонах,  
знаменитый архитектор

*Успех проверяется не тогда, когда вы наверху. Он проверяется тем, как высоко вы подлетаете вверх, оттолкнувшись от дна.*

Джордж Паттон, американский генерал

## Тактика упорства

### Разумное упрямство



Упрямство — одна из составляющих упорства. Иногда его считают нехорошим качеством. Но когда вам необходимо преодолеть себя, оно играет положительную роль, помогая не бросать начатое дело и двигаться до конца, когда вас подмывает сдаться. Известный криминалист **Ким Россмо** признавался, что страдает упрямством: «Я думаю, что здоровая доля упрямства необходима в любом деле. Нельзя двигаться к цели по прямой, обязательно возникнут проблемы и неудачи. Я думаю, что упрямство помогает добиваться желаемого».

Известный генетик **Джозеф Пеннингер** тоже считает себя упрямым. «Я думаю, что упрямым быть необходимо. В течение года мы были в тупике, но упрямо шли вперед и копали, копали, копали... И наконец мы поняли механизм образования боли. Так что нужно быть очень упрямым, а многим этого не хватает. Мало верить в себя. Нужно быть упрямым в своем деле».

Музыкант и композитор **Венди Уотсон** говорила мне, что упрямство однажды помогло ей в решении финансовых проблем. «Моя мать называет меня упрямой. Я никогда не сдаюсь. Однажды одна организация задолжала нам деньги. Я вежливо ждала полгода, но когда поняла, что они и не собираются платить, я пришла в их офис с хорошей книжкой и поклялась

себе, что без денег не уйду. Я села и в течение минимум шести часов читала книгу. Я тогда прочла ее почти всю».

Упрямство — великая вещь, которая помогает мне в марафонских забегах, особенно на самых трудных последних десяти километрах. К этому моменту ноги уже готовы устроить забастовку. А в голове происходит борьба между более спокойной и очень упрямой частями мозга. Логически мыслящая говорит: «Логика подсказывает, что никакой необходимости бежать дальше нет». Может, это и так. Но упрямая часть отрезает: «Я отказываюсь сдаваться». И она обычно побеждает, поэтому я всегда заканчиваю дистанцию. Журналист **Майкл Вольфф** рассказывал мне, что использует такую же тактику упорства. «Я думаю, нужно просто не прислушиваться к голосу логики. Логические рассуждения могут показать вам, что у вас ничего не выйдет, поэтому лучше просто сдать. Я к такому не прислушиваюсь».

И неважно, бежите ли вы настоящую марафонскую дистанцию или участвуете в забеге длиной в жизнь. При необходимости преодолеть себя призывайте в союзники упрямство.

*Определенная доля упрямства в жизни полезна. Не упертость, а постоянное повторение себе: «Я сделаю это, я добьюсь своей цели».*

Патриция Симан, доктор медицины,  
генеральный директор компании Sphere Advisors

*Я упрям. Думаю, дело в моей ирландской крови.*

Грегори Пек, известный киноактер, лауреат премий «Оскар»

*Надежда рождается в темноте. Упрямая надежда на то, что, если ты не побоишься и возьмешься за дело, наступит свет. Ты ждешь, смотришь и работаешь. Ты не сдаешься.*

Энн Ламотт, писатель

## Тактика упорства

### Будьте нетерпеливо-терпеливыми

Будьте нетерпеливыми  
**сейчас**, чтобы закончить  
начатое дело



Дни

Будьте терпеливыми  
**долго**, чтобы быть  
упорным годами



Годы

Тактику, которая поможет вам проявлять упорство на протяжении многих лет, чтобы достичь успеха, я называю умением быть **НЕТЕРПЕЛИВО-ТЕРПЕЛИВЫМ**.

С одной стороны, успешные люди обычно в быту нетерпеливы. Нобелевский лауреат **Джеймс Уотсон** говорил мне: «Я очень нетерпелив и не выношу людей, которые не проявляют нетерпеливость в делах, которые нужно сделать быстро. Я люблю работать быстро». **Майкл Шрэйдж**, исследователь из Центра изучения проблем массовой информации Массачусетского университета, сказал: «Я очень нетерпелив. Меньше всего я похож на дзен-буддистского монаха». С другой стороны, успешные люди способны проявлять поразительную терпеливость, годами добиваясь результатов в своем деле. Они нетерпеливо-терпеливы. Импульсивны и быстры в текущих делах и очень терпеливы в долгосрочной перспективе.

Отличный пример — генетик **Джозеф Пеннингер**. Он говорил мне: «Я нетерпелив. Люблю, чтобы все делалось быстро. И в то же время я не останавливаюсь на достигнутом. Оно никогда не может удовлетворить вас полностью». И тот же Пеннингер рассказывал мне: «Мы два года изо дня в день кропотливо работали над изменением генетического кода мыши.

И ничего не добились». Так что у Джозефа вполне хватает терпения на долгие эксперименты. Сочетание этого стоического терпения ученого со стремлением быстро делать каждодневные дела позволило ему сделать ряд важных открытий в генетике. Один из основателей компании по производству мороженого Ben & Jerry **Бен Коэн** тоже нетерпеливо-терпелив. Когда я спросил его, что он умеет делать лучше всего, Бен ответил: «Не сидеть на одном месте». Он очень нетерпелив и быстр в текущих делах, но вместе с тем проявил потрясающее терпение, шаг за шагом превращая свою компанию в лидера отрасли. Это качество успешных людей иногда приводит к тому, что они переоценивают свои возможности в краткосрочной перспективе и недооценивают их же в долгосрочной. Президент телекоммуникационной корпорации Nortel Networks **Дейв Хаус** говорит: «Я обнаружил, что когда люди устанавливают сроки исполнения проектов в 30 или 90 дней, они обычно плохо считают. Они полагают, что за относительно короткое время могут сделать больше, чем на самом деле. Но когда они оглядываются на период в один, пять или десять лет, то, как правило, поражаются объему сделанного. Я существенно перевыполнил те цели, которые ставил перед собой, будучи подростком и юношей». Многие успешные люди думают так же. **Генри Крэйвис**, один из основателей гигантской частной инвестиционной компании KKR (Kohlberg Kravis Roberts), говорит, что в долгосрочном плане он достиг гораздо большего, чем ожидал. Вот пример правильного сочетания нетерпеливости с терпением. В молодости он часто торопился с решениями, стремясь к успеху и самоутверждению. Но в целом он сумел проявить поразительное терпение, выведя KKR в число самых богатых в мире финансовых компаний.

Будьте нетерпеливо-терпеливыми. Эта тактика позволит вам выдержать долгую дорогу к успеху. Ну, хватит об этом!

(Вот видите, во мне заговорила нетерпеливость.) Да, видимо, дзен-буддистского монаха из меня не выйдет.

*Я легко выиграл бы соревнование по нетерпеливости. Успешные люди всегда торопятся. Но чтобы добиться результата в серьезном деле, нужно проявлять терпение, неуклонно работая над достижением цели.*

Боб Ферчат, председатель совета директоров Bell Mobility

*Я нетерпелива. Дела быстро наскучивают мне. Я с трудом сижу на одном месте. Но я могу быть и очень терпеливой, если чего-то хочу.*

Лайза Ньюджент, основательница компании ReVerb\*

## Тактика упорства



Если бы успешные люди стали машинами, то у них было бы очень маленькое зеркало заднего вида. Легендарный архитектор **Фрэнк Ллойд Райт** даже закрывал это зеркало в своем «Линкольне Континентал» специальной накидкой, говоря: «Я никогда не оглядываюсь назад». Эта тактика особенно помогает нам, когда мы переживаем трудные времена.

\* ReVerb — канадская телекоммуникационная и информационно-сетевая компания. Занимает 20 процентов рынка Канады. В 2012 г. удостоена премии «Лучшая сетевая компания Северной Америки». Занимается также производством программного обеспечения. *Прим. перев.*

Известный скрипач **Адриан Анантаван** сказал мне: «Когда я испытываю неудачу или упадок духа, я никогда не оглядываюсь назад. Я вспоминаю не сами провалы, а то, чему я научился у них. Я всегда смотрю вперед». Знаменитая владелица художественной галереи **Сандра Эйнсли** говорит: «Я смотрю только вперед. Назад не оглядываюсь. Что прошло, то прошло. Просто продолжайте двигаться вперед».

Два ключевых слова, которые мы должны держать в голове, когда стараемся не оглядываться на прошлое: ЗАБЫТЬ и ВПЕРЕД. Вычеркните из памяти все плохое, что случилось раньше. «Неудача? Какая неудача?» Основатель концерна General Motors **Уильям Дюран** говорил: «Забудьте о прошлых ошибках. Забудьте о прошлых неудачах. Забудьте обо всем, кроме того, что вы должны сделать сейчас. И делайте это». Президент телеканала City TV **Моузес Знаймер** утверждает: «Я стараюсь не хранить в памяти многое из прошлого. Например, я забываю плохое. Я устремлен в будущее». Лауреат многочисленных премий пианистка **Найда Коул** сказала мне, что иногда выступает неудачно, но старается забыть об этом и смотреть ВПЕРЕД. «Ты можешь сидеть и размышлять о своих неудачах. Но не нужно лить слезы на тему “Как плохо я сыграла”. Нужно думать: “Что я должна сделать, чтобы это не повторилось?”»

Действительно, успешные люди всегда думают о следующем разе, а не о «последнем разе». Что толку тратить свою драгоценную энергию, раз за разом переживая то, что уже случилось? Гораздо конструктивнее смотреть вперед. Знаменитый баскетбольный тренер **Рик Питино** говорит: «Нужно оставить неудачи позади и начать двигаться вперед. Нельзя заикливаться на своих переживаниях... Да, вам что-то не удалось, но теперь вопрос стоит просто и конкретно: что сейчас сделать, чтобы все исправить?»

Тактика «не оглядываться назад» помогла **Майклу Джордану** стать суперзвездой баскетбола. Когда он терпел неудачу, то не заикливался на ней. Он смотрел вперед и представлял себе, как в следующий раз добьется успеха.

Успешный риелтор **Элли Дэвис** рассказывала мне, что действует так же. «Иногда я почти полгода работаю над договором с продавцом или покупателем недвижимости, но так и не закрываю сделку. Конечно, я расстраиваюсь, но стараюсь не сосредоточиваться на неудаче. Уныние может только усилить ее негативное влияние на вас. Тогда вы не сможете завтра встать, улыбнуться, пойти на работу и начать все сначала. Я стараюсь видеть в жизни хорошее, несмотря на неизбежные разочарования. И всегда двигаться вперед к следующим целям».

Итак, что делать, когда с вами случаются неприятности и вам нужно их пережить?

1. НЕ ОГЛЯДЫВАЙТЕСЬ. Заведите себе **ОЧЕНЬ** маленькое зеркало заднего вида.

2. **ЗАБУДЬТЕ** о случившемся.

3. Сосредоточьте всю свою энергию на движении **ВПЕРЕД**.

Возможно, эти советы не помогут вам сдать экзамен по вождению, но зато благодаря им вы добьетесь успеха.

*Я никогда не оглядываюсь. Я смотрю только вперед. Всегда нужно смотреть на мяч, который впереди вас.*

Дженет Бейкер, генеральный директор компании Dragon Systems\*

---

\* Dragon Systems — американская компания, специализирующаяся на разработке программного обеспечения. Пионер в создании программы голосового общения человека с машиной, работающей на восьми языках. Основана в 1982 г. *Прим. перев.*

*Обещайте забывать ошибки прошлого и добиваться большего в будущем.*

Джон Вуден, легендарный баскетбольный тренер

## Тактика упорства



Мы всегда ищем равновесия. Но для успеха зачастую приходится тратить массу времени и энергии, вкладывая все, что у нас есть. Порой страдает наша личная жизнь — семья, друзья, развлечения, увлечения, сон и даже мороженое (только не это!). Возникает жуткий перекоп в пользу работы. В такие моменты в голове начинает надоедливо зудеть нудный голос: «Мне нужно больше баланса в жизни». И вот тут трудно сохранять ту же приверженность и привязанность к любимой работе, как и раньше. Я дам вам несколько советов, как легче пережить такие времена.

**1. На какое-то время дисбалансы работы и личной жизни допустимы.** Иногда это даже необходимо для успеха. Сужу по своему опыту: за 10 лет я проинтервьюировал более 500 человек, и почти каждый из них говорил мне, что такие времена у него случались. Изобретатель пылесоса миллиардер **Джеймс Дайсон** утверждал: «Моя жизнь

никогда не была уравновешенной. Я постоянно выбиваюсь из баланса между личным и своим делом и считаю это правильным». Когда успешные люди говорят мне, что в их жизни все сбалансировано, я отвечаю: «Наверное, сейчас, когда вы уже добились успеха. А когда вы только были на пути к нему?» Ответ всегда отрицательный. Архитектор **Сьюзен Рапташ** рассказывала мне: «Когда я только начинала свою карьеру, ни о каком равновесии в моей жизни нельзя было и говорить. Но я не считаю, что это плохо. Я делала именно то, что мне нравилось, поэтому всю свою энергию я направляла только в работу». Если ваша жизнь дает крен в сторону работы, вы в одной лодке с большинством успешных людей.

**2. Помните: тактика «половинчатости» вам не поможет.** Успешные люди находят баланс в жизни, но не благодаря усредненности. Они ненавидят ее, потому что она означает только половинчатость в работе и то же в личной жизни. Генеральный директор компании Disney **Майкл Эйснер** говорит: «Нет ничего хуже, чем середина». Но что же лучше?

**3. Добивайтесь равновесия в жизни через крайности.** Я выяснил, что многие успешные люди применяют эту тактику. На какое-то время они полностью сосредоточены на работе, и она доминирует в их жизни. Потом они сосредотачиваются на личной жизни и погружаются в нее. В каждый отдельно взятый день баланса в их жизни, может, и не наблюдается, но в целом, если считать продолжительными отрезками, он присутствует. Выдающийся исследователь НАСА **Дейв Лейвери** иногда с головой уходит в работу так, что по две недели может не видеть свою семью, но когда возвращается,

то становится суперотцом, и баланс восстанавливается. **Кэтрин Мор**, главный инженер американской компании AeroVironment,\* говорит: «Я работаю как сумасшедшая в течение пяти месяцев, а потом уезжаю на Аляску на месяц путешествовать на каноэ».

**4. Мы не можем одновременно иметь и успех, и сбалансированную жизнь, поэтому приходится делать выбор.** Что важнее именно в данную минуту? А в целом чему мы отдадим предпочтение: успеху или равновесию в жизни? Ответы могут быть разными. Для **Дон Лепор** из Charles Schwab успех превыше всего. «Я сознательно решила, что на многие годы вперед приоритетом для меня будет работа. Поэтому первого ребенка я родила в 44 года. Это был осознанный выбор». Потом она изменила баланс в сторону семьи и страстно занялась воспитанием сына. Некоторые делают наоборот: сначала семья, потом успех. Мы постоянно курсируем между двумя крайними точками, оставаясь в каждой из них неделями, месяцами, а иногда и годами. И в среднем по жизни мы в основном достигаем равновесия.

**5. Обязательно меняйте крайние точки баланса.** Успех — Равновесие. Равновесие — Успех.

**Альберт Эйнштейн** однажды сказал: «Чтобы держать равновесие, нужно двигаться вперед». Я бы добавил: «Причем всегда, тогда вы получите все лучшее от двух состояний — Равновесия и Успеха.

---

\* AeroVironment — крупная американская компания, занимающаяся разработками в области высоких технологий: электротехники, возобновляемых источников энергии, передачи электроэнергии, современных беспилотных летальных аппаратов для различных целей. Основана в 1971 г. *Прим. перев.*

## Тактика упорства

# ВИВ



Еще одна составная часть тактики упорства — ВИВ (Всегда Иди Вперед). Это термин, придуманный сумасшедшими (в смысле упорными) людьми, которые занимаются супермарафоном. Это экстремальный спорт: человек пробегает в день более 150 км. И он не всегда движется по красивым, прохладным и живописным местам. Марафонцы бегают по палящим безлюдным уголкам вроде пустыни Сахара или Долины Смерти\*. Только для того, чтобы пройти дистанцию, требуется невероятная выносливость. А ключом к успеху здесь становится постоянное движение вперед. Спортсмены движутся к цели независимо от погодных условий или своего самочувствия.

**Пэм Рид** была первой женщиной, совершившей забег на 217 км по Долине Смерти, и выиграла супермарафон Badwater-2002. Другие спортсмены останавливались для отдыха, массажа или быстрого перекуса, а Пэм позволила себе

---

\* Долина Смерти — межгорная впадина в районе пустыни Мохаве и Большого Бассейна в штате Калифорния, к юго-востоку от горного хребта Сьерра-Невада. Там расположена самая низкая точка Северной Америки. Также включает в себя большую часть национального парка Долина Смерти. 10 июля 1913 г. там зафиксирована самая высокая температура воздуха в мире: плюс 56,7 °С.

остановиться всего один раз — чтобы вытряхнуть камешек из кроссовки. Оказалось, там большая кровавая мозоль. Но Пэм раздавила ее и продолжила бег. Она тогда сказала: «Я не остановлюсь, пока не умру. Но я не умерла». (А я умираю от одних этих слов.)

ВИВ используется не только в супермарафоне. Этот «синдром» есть у всех успешных людей из разных сфер. **Патриция Симан** из Sphere Advisors работает со многими руководителями компаний из США и Европы и утверждает, что тактика «всегда иди вперед» работает и в конференц-залах больших компаний. «Генеральные директора компаний — обычно самые стойкие и упорные люди. Когда все уже сдаются, они гнут свою линию». Президент корпорации Nortel **Дейв Хаус** признался мне, что такая тактика помогла ему добиться успеха. «Если вы твердо решили добиться чего-то — идите вперед. Я развивал в себе это качество. Я упорно работал. Я не позволял себе расслабляться. Я трудился по выходным и ночами. Упорство в конечном счете побеждает. Просто двигайтесь в правильном направлении».

Шеф-повар **Майкл Штадтландер** использует тактику ВИВ в кулинарии. Однажды я посетил открытое кулинарное шоу на его ферме, где собралось больше 200 гостей. И он сказал мне, что пришел к выводу: что бы ни случилось — нужно всегда идти вперед. «Вы должны быть настойчивы и упорны. Никогда не сдавайтесь. Если вы падаете, вы должны тут же подняться и следовать дальше, пока не достигнете своей цели. Вы не можете отступить». Такой подход к жизни помог Майклу стать одним из 10 лучших шеф-поваров в мире. Легенда бейсбола **Хэнк Аарон**, чье имя увековечено в Зале бейсбольной славы, немного видоизменяет формулу ВИВ. Он называет ее ВДУ — всегда держи удар (битой). Только это помогает

бьющему преодолеть все проблемы на площадке. «Смысл моей жизни всегда был в ударе. Независимо от настроения, самочувствия и проблем, я должен был правильно наносить битой удар по мячу». И такой подход позволил Хэнку добиться невероятного рекорда в хоум-ранах.

Поэтому, когда вас накрывает черная волна и вы уже готовы отступить, вспомните эту аббревиатуру — ВИБ. Неважно, что вас ждет впереди. Просто идите. Вы будете удивлены, как далеко вы продвинетесь благодаря этой простой тактике.

*Упорно двигайтесь вперед даже тогда, когда утрачена последняя надежда. Я часто говорю себе: «Я сделаю это, даже если погибну. Я все равно добьюсь своего». И действительно, иногда я на волоске от смерти.*

Энн Тёрнер, основательница кадрового агентства Profile  
Recruitment Consultants

*Успех связан с действием. Успешные люди всегда действуют. Они совершают ошибки, но не отступают.*

Конрад Хилтон, основатель сети гостиниц Hilton

Что же все-таки ведет к успеху?



# Заключение

Итак, что же важного я вынес из того отрезка жизни длиной в 10 лет, который начался с вопроса девочки в самолете: «А что нужно для успеха?». Ну, главное — никогда не садиться в самолете рядом с девочкой, особенно с такой, которая задает серьезные вопросы. Иначе вы, как и я, можете потратить годы своей жизни на поиск ответов.

На самом-то деле это лучшее, что я сделал в жизни. Ведь теперь я знаю, что ведет к успеху. Я знаю, что есть восемь личных качеств, общих для всех успешных людей, и они составляют основу успеха в любой области. Благодаря им такой парень, как я, с трудом окончивший школу, в конце концов добился благосостояния.

Я также обнаружил, что успех — явление не постоянное. Если мы прекращаем проявлять указанные качества, то он уходит от нас. Мы читаем и видим по телевизору много историй о том, как генеральные директора компаний, рок-звезды и выдающиеся спортсмены достигают потрясающих успехов, проявляя эти восемь качеств. А затем они вдруг решают, что всего добились, уходят в зону комфорта и перестают делать то, благодаря чему они стали звездами. Проходит немного времени, и они оказываются не у дел. Я знаю, что такое случается часто, потому что так было и со мной.

В погоне за успехом я УПОРНО ТРУДИЛСЯ и ПРЕОДОЛЕВАЛ СЕБЯ, но, достигнув результата, остановился. Я подумал: «У меня все получилось. Можно и отдохнуть!» И я спрятался в зону комфорта.

В погоне за успехом я всегда хотел САМОСОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ и хорошо работать. Но это требовало слишком большой концентрации, поэтому я подумал: «Хватит. Нужно браться за другой проект».

В погоне за успехом я пытался рождать новые ИДЕИ, но потом прекратил, подумав: «Я и так очень творческий человек. Идеи придут сами». Но появились только трудности. Новые идеи не приходили.

В погоне за успехом я КОНЦЕНТРИРОВАЛ всю свою энергию на проектах и клиентах, не думая о деньгах. Потом, когда мои проекты стали успешными, я начал отвлекаться на деньги. В очень скором времени я обнаружил, что говорю по телефону только с биржевыми брокерами и маклерами по недвижимости, а не со своими клиентами.

В погоне за успехом я всегда следовал за своей СТРАСТЬЮ и делал то, что мне нравилось. Но затем я столкнулся с тем, что мне совсем не нравилось, например менеджментом. Я худший менеджер в мире, но мне приходится этим заниматься, потому что я президент компании.

Вскоре над моей головой сгустились тучи. Я был весьма успешен, но и очень расстроен. Я искал способ побороть депрессию. Я купил спортивный автомобиль. Не помогло. Передвигался я быстрее, но чувствовал себя так же отвратительно. Поэтому я пошел к врачу. Я сказал ему: «Доктор, я могу купить себе все, что хочу, но я в депрессии. Правду говорят, что за деньги счастье не купишь». Врач ответил: «Счастье — нет, а вот лекарство — да». Он прописал мне антидепрессанты,

и черные тучи над моей головой немного развеялись. Но с работой было плохо. Звонки клиентов меня больше не интересовали. А клиенты и не звонили: видели, что я больше ничем не могу СЛУЖИТЬ им. Меня интересовал только я сам. Поэтому они передали свои заказы и деньги другим поставщикам. Которые могли лучше удовлетворить их потребности.

### Долгий путь к успеху



Наша компания вскоре развалилась. Мы с моим деловым партнером Томом были вынуждены уволить почти всех сотрудников. Остались мы вдвоем, да и то на грани закрытия.

И ведь оказалось, что это было лучшее из того, что могло со мной случиться. Не имея сотрудников, мне не надо было ими управлять. И я занялся проектами, которые любил всю жизнь. Это был шаг назад в сторону успеха, хотя тогда я этого и не понимал.

Короче, когда я задействовал все эти восемь качеств, пришел и успех. Но на это потребовалось семь долгих лет. В конце

концов наш бизнес вырос, и мы стали даже более успешными, чем раньше.

Подключение восьми качеств имело и еще один неожиданный результат. Черные тучи над моей головой развеялись, и однажды, проснувшись утром, я сказал себе: «Не нужен мне больше этот антидепрессант». И я выбросил его и почти никогда больше не использовал (ну, разве что в период подготовки налоговой отчетности).

Неудачи не страшны, если мы на них учимся. А я понял, что успех — не улица с односторонним движением. Это дорога длиною в жизнь. И восемь качеств, объединяющих всех успешных людей, помогают не только достичь его, но и сохранить.

Итак, желаю вам успеха, независимо от того, что вы под этим понимаете. Успешного вам пути к нему!

## Об авторе

Ричард Сент-Джон — исследователь природы успеха, писатель и лектор. Но в молодости он был далек от успеха. В школе он был слабым учеником, ленивым, еле переползавшим из класса в класс и не знавшим, чем ему заняться в жизни. В один прекрасный день он проходил мимо кабинета школьного психолога, который занимался консультированием по вопросам профориентации и личным проблемам. Дверь была открыта, и Джон зашел внутрь. «Чем мне заняться?» — спросил он консультанта. Тот, в свою очередь, задал вопрос: «А что ты любишь делать?» Ричард ответил: «Я люблю рисовать машины». Психолог предложил ему попытаться стать промышленным дизайнером. Так Ричард попал в Колледж искусств и дизайна провинции Онтарио в Торонто.

Он обнаружил в себе любовь к дизайну, упорно трудился, и страсть превратила его из неудачника в студента, который окончил колледж с лучшими оценками в группе и с грантом на творческое путешествие. Проработав год дизайнером, он использовал грант на приобретение 10-скоростного велосипеда в Токио, затем год путешествовал на нем по Азии, занимаясь фотографией. По возвращении он устроился

дизайнером в отдел исследований и разработок корпорации Nortel Networks и вернулся к любимому делу.

Со временем он увлекся исследованиями, фотографией, рекламой, видеосъемками и писательством. Ричард никогда не мог понять, что ему указывать в своих визитных карточках в качестве профессии, поэтому не указывал ничего. Скорее всего, ему нужно было писать «демистификатор». Ему нравилось изучать сложные материи, например высокотехнологичные продукты или услуги, понимать, как они работают, потом лишать их налета «мистицизма» и непонятности и доносить информацию о них в удобоваримом виде. После 10 лет работы в Nortel он основал собственную маркетинговую компанию, The St. John Group. В последующие 25 лет она помогала производителям высокотехнологичных продуктов «демистифицировать» их и делать понятными для пользователя.

Ричард получил несколько престижных премий в области маркетинга, включая награду за лучшее корпоративное видео в мире (на фестивале Международной ассоциации корпоративной рекламы в Калифорнии) и «Золотое перо» Международной ассоциации бизнес-коммуникаторов (высшая награда за достижения в области связей с общественностью в бизнесе).

Его вторая карьера в качестве исследователя природы успеха, писателя и лектора началась случайно после того, как одна девочка спросила его в самолете: «А что нужно для успеха?» Ричард искал ответ 10 лет, взяв интервью более чем у 500 человек. Его книга стала бестселлером. Ричард читает лекции по всему миру, а его интервью в сети смотрят миллионы зрителей.

Ричард и его жена Байба — страстные любители бега. Он пробежал более 50 марафонских дистанций на всех семи континентах с личным рекордом в 2 часа 43 минуты. Супруги также поднимались на две из высочайших вершин мира: Килиманджаро в Африке и Аконкагуа в Южной Америке.



# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

*Научно-популярное издание*

**Ричард Сент-Джон**

**Большая восьмерка**

Результаты самого масштабного исследования  
успешных людей

Главный редактор *Артем Степанов*  
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*  
Литературный редактор *Ольга Свитова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн *Наталия Майкова*  
Макет и верстка *Екатерина Матусовская*  
Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*