

ПРИВЫЧКА №1

СТРЕМИТЬСЯ К ПОНИМАНИЮ

ЧЕТВЕРКА БУДУЩЕГО

ЧТО ВЫ ХОТИТЕ ЧУВСТВОВАТЬ

ЧТО ЗНАЧИМО В ЖИЗНИ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Если вы не понимаете идеи, то общаетесь лишь звуками.

Йо Йо Ма

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

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

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

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

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

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

во всем, в чем только можно, но при этом всегда уделяет вам внимание. Другая подруга всегда удивлялась, как Кейт удается делать всё сразу и находить время для спорта. Когда еще одна подруга сказала: «Даже не знаю, как она справляется», остальные три закивали, как дружная церковная община.

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

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

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

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

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

— Вижу. Что случилось?

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

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

— Хаос? — переспросил я.

Она кивнула, вытерла лицо и снова выпрямилась в кресле.

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

— Расскажите мне о них.

Она глубоко вздохнула.

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

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

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

— Наверное.

Я наклонился вперед.

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

Она задумалась.

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

— Понимаю. Как вы справляетесь с подобными чувствами?

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

— В этом все дело. Я не уверена, что справляюсь. Я делаю все, что должна, понимаете? Говорят, нужно быть вовлеченной и любить свою семью. Я пытаюсь. Каждый день я стараюсь быть хорошей матерью и женой. Говорят, нужно быть эффективной. Я составляю списки дел, строю планы. Я выполняю все задуманное. Говорят, нужно работать увлеченно. Я так и делаю. Говорят, нужно проявить упорство и стойкость. Я была именно такой. Я прошла через серьезную половую дискриминацию в карьере. Я проделала огромный путь и счастлива, и никто не должен жалеть меня. Но я не понимаю, Брендон...

— Думаю, понимаете. Расскажите мне.

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

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

Я кивнул и услышал традиционные слова.

— Я уже не знаю, чего хочу.

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

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

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

Они прекрасно понимают, что есть другой уровень, другое качество жизни. Но не уверены, стоит ли менять то, что проверено и эффективно. Исправить ошибку легко. Но ворошить то, что хорошо? Безумно страшно.

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

Сначала спад результативности практически незаметен. Они начинают чувствовать, что чего-то не хватает, и уже не вкладывают столько смысла в работу. Они отстраняются. Это не значит, что их жизнь опустела. «Мне есть за что благодарить», — скажут они. Но проблема не во внешних

факторах, за которые они должны чувствовать себя благодарными, — что-то внутри не так. Как Кейт, они расстроены или взволнованы, *хотя все в жизни хорошо*.

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

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

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

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

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

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

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

В итоге неудовлетворенность затронет отношения дома и на работе, и все ее заметят. Стресс разочарования причиняет боль любимым

и коллегам. Человек пропускает собрания и звонки. Опаздывает на работу. Не выдвигает никаких ценных идей. Не перезванивает в ответ на звонки. Теперь уже и ему, и окружающим очевидно, что он живет на автомате. Воодушевление, радость и уверенность испарились, а вместе с ними и высокие результаты.

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

ОСНОВЫ ПОНИМАНИЯ

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

Федор Достоевский, «Бесы»

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

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

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

Так что не надейтесь, что на вас снизойдет вдохновение и вы поймете, чего хотите в жизни. Вы сами генерируете это понимание, задавая вопросы, исследуя, пробуя новое, анализируя жизненные возможности и вычисляя, что вам подходит. Невозможно выйти на улицу в один

прекрасный день, чтобы вам на голову свалился кирпич под названием «Целеустремленность» и все встало на свои места. *Понимание рождается из тщательного осмысления и значимых экспериментов.* Оно появляется, когда мы регулярно задаем себе вопросы и детально прорабатываем свое отношение к жизни.

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

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

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

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

Наши исследования подтверждают это. Мы попросили более двадцати тысяч человек прочитать следующие утверждения и оценить себя по шкале от 1 до 5, где 1 — «категорически не согласен», а 5 — «полностью согласен».

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

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

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

ПОНИМАНИЕ СЛЕДУЮЩЕГО УРОВНЯ — ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

Я огляделся и увидел я землю обетованную.

Мартин Лютер Кинг-мл.

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

Чтобы выяснить это, я проанализировал комментарии студентов, которые добились высоких результатов, обратился к специалистам,

исследующим вопрос достижений, и поговорил со сертифицированными коучами по высокой результативности о том, что дает их клиентам преимущество. Я также провел структурированные интервью, нацеленные исключительно на тему понимания, почти с сотней человек, которые в наших исследованиях назвали себя высокорезультативными. Я задал им такие вопросы.

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

Практически по всем базовым вопросам (кто они и чего они хотят) результативные люди демонстрируют уникальную способность *направлять взгляд в будущее* и обдумывать, как они добьются совершенства. Они не просто знают, кто они; в действительности они редко заикливаются на своих сегодняшних личностных характеристиках и предпочтениях. Вместо этого они постоянно думают, *какими хотят стать* и как этого добиться. Они не просто знают свои сегодняшние сильные стороны; они знают, какими еще навыками нужно овладеть в предстоящие месяцы и годы, чтобы достичь выдающихся результатов на следующем уровне. У них не просто четкие планы по достижению поставленных целей в данном квартале; у них список проектов, которые ведут к реализации гораздо более масштабной мечты. Они думают не только о том, как получить то, что хочется лично им в этом месяце; они буквально одержимы желанием помочь другим людям получить то, чего те хотят в карьере и в жизни.

Сосредоточенность на будущем выходит за рамки таких вопросов, как «кем я хочу стать» или «как достичь того, чего хочу я и другие люди». Они могут во всех подробностях описать, что они хотели бы *чувствовать*

в предстоящих начинаниях, и они знают, какие именно факторы могут уничтожить их энтузиазм, чувство удовлетворения и рост.

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

ПРАКТИКА ПЕРВАЯ ЧЕТВЕРКА БУДУЩЕГО

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

Джеймс Аллен

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

«Я»

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

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

Если проанализировать мои интервью, становится очевидно, что результативные люди думают об этом больше, чем остальные. Основной ответ (то, что следует за «гм» и «хороший вопрос») они выдают в среднем на семь-девять секунд быстрее. Их ответы более содержательны. Когда

я попросил людей описать идеального себя в будущем всего тремя словами, результативные респонденты тоже ответили быстрее и увереннее [6].

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

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

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

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

Эти три слова стали для меня проверкой на понимание. Каждый вечер, лежа в постели, перед тем как уснуть, я спрашивал себя: «Я жил сегодня полноценной жизнью? Я любил? Я изменил мир к лучшему?» Я задавал себе эти вопросы каждый вечер на протяжении двадцати лет. Честно говоря, я не всегда ложусь спать, ответив «Да!» на все три вопроса. Бывают неудачные дни, как и у каждого из нас. Но если я могу ответить утвердительно (когда я чувствую ясность и знаю, что я на верном пути), я сплю лучше. Этот простой принцип принес мне больше ясности и понимания, чем что-либо другое. Я до сих пор ношу на руке браслет с этими тремя словами, хотя необходимости в нем нет. Мне больше не нужно задавать себе эти вопросы. Но я все еще делаю это, потому что это дает ясность и направляет на верный путь.

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

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

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

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

Теперь ваша очередь.

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

Социум

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для результативных людей это привычные трудности. Они хотят стать лучшими мужьями, женами, родителями, но чувствуют, что силы на исходе. Они допускают ту же ошибку, что и Кейт. Она считала, что нужно уделять семье больше *времени*, чтобы быть хорошей мамой и женой. *Однажды, думала она, я наконец стану такой мамой, какой хочу быть для своих детей, и такой женой, какой надеюсь быть.* Но мы-то с вами знаем, что «однажды» значит «никогда». Чтобы помочь Кейт измениться и улучшить свои отношения с людьми, я попросил ее сначала представить, как бы она хотела общаться, а потом воплотить эти представления в жизнь — день за днем. Ей не нужно больше времени, ей не нужно ждать еще один день. Дело не в количестве, а в качестве. Поэтому я предложил Кейт проделать следующее упражнение, которое рекомендую и вам.

- А. Запишите имена каждого члена семьи и команды.
- Б. Представьте, что через двадцать лет каждый из них рассказывает, *почему* любит и уважает вас. Если бы они могли резюмировать суть отношений с вами только тремя словами, какие слова вы хотели бы услышать?
- В. Отныне каждый раз, общаясь с этими людьми, рассматривайте вашу встречу как возможность продемонстрировать эти три

качества. Пусть это станет вашей целью — быть таким человеком прямо *сейчас*. Это оживит ваши отношения.

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

Навыки

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

Когда меня приглашают работать с топ-менеджерами компаний Fortune 500, я прошу их открыть календарь и рассказать мне о планах на предстоящие дни, недели и месяцы. Оказывается, управленцы, которые получили высокий результат по НРІ, запланировали больше времени для обучения, чем их коллеги с более скромными результатами. Тут намечен час для онлайн-тренинга, там час для коучинга, еще один час для чтения и еще один — для хобби (фортепиано, изучение языков, кулинарные мастер-классы и т. д.). Они выстроили для себя программу обучения и активно занимаются самообразованием. График обучения нацелен на развитие определенных навыков. Онлайн-тренинг посвящен эффективному управлению финансами; коучинг направлен на развитие умения слушать; чтение — на тренировку конкретного нужного им навыка, например стратегического мышления или умения формулировать свои мысли; хобби они воспринимают всерьез — они занимаются им не просто ради удовольствия, а еще и для того, чтобы отточить мастерство.

В этом вся разница: результативные люди работают над навыками, связанными с их *основной сферой интересов*. В их обучении нет ничего спонтанного и незапланированного. Они сосредоточены на своих перво-степенных увлечениях и направили все свои усилия на развитие навыков в этой области. Если они любят музыку, то выбирают, какую именно музыку хотят изучать, и занимаются этим. Их основная сфера интересов *конкретна*. Для них это не просто «музыка», и они не пытаются овладеть всем сразу — играть на гитаре, играть в оркестре, петь в группе. Они выберут, к примеру, шестиструнную гитару, найдут педагога и время

для занятий, нацелившись именно на *навыки игры*, а не *общее изучение музыки*. Другими словами, они знают свои увлечения и планируют время для совершенствования навыков, чтобы подняться на профессиональный уровень. *Это значит, что результативные люди подходят к своему обучению не как эрудиты-универсалы, а как узкие специалисты.*

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

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

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

Для меня это стало фундаментальным решением, потому что у меня не было абсолютно никакого таланта, навыков, способностей или опыта в маркетинге. Но я осознал, что именно это — ключ к успеху в моей новой карьере. Так что я углубился в изучение соответствующих навыков. Причем я выбрал не все навыки, связанные с маркетингом, как сделал

бы специалист общего профиля (как и не выбрал все связанное с лидерством в целом на корпоративной работе). Вместо этого я сосредоточился на имейл-маркетинге и съемке видеороликов. Я прошел онлайн-курсы и посетил семинары по этим темам. Я нанял коуча. Мой календарь был заполнен планами работы над этими двумя навыками. В течение восемнадцати месяцев почти все свое время я посвящал обучению и пробовал новые методы имейл-маркетинга и видеосъемки. В частности, я научился отслеживать имейлы и отправлять подписчикам еженедельную рассылку с ссылкой на видеотренинг в моем блоге. Я также научился переносить свои видео в раздел онлайн-пользователей и брать с людей деньги за доступ.

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

Смотрите в будущее.

Определите основные навыки.

Ревностно развивайте эти навыки.

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

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

Вспомните свое увлечение, составьте план развития соответствующих навыков, и ваша жизнь радикальным образом изменится. Это единственное, что Кейт сделала, чтобы преодолеть ощущение, что она живет на автомате. Мы подробно обговорили, что нужно для успеха в ее основной сфере интересов в течение следующих десяти лет, и она поняла, что может приобрести новые навыки, нужные в ее отрасли. После того как она записалась на несколько курсов и нашла наставника на работе, который должен был помогать ей в обучении, она прислала мне имейл:

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

Можете последовать примеру Кейт. Попробуйте следующее.

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

Работа

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

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

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

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

Противоположное сразу бросается в глаза.

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

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

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

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

В отличие от них нерезультативные люди зациклены на *себе*, а не на *служении* другим. Они чаще думают: «Чего я хочу сегодня?», а не «Чего хотят те, кому я служу?» Они задаются вопросом: «Как мне жить, чтобы поменьше напрягаться?», в то время как результативные люди думают: «Что уникального я могу сделать для других?»

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

