

2

Подготовьтесь к успеху

Был конец августа. Через неделю мне предстояло стать студенткой Университета Вашингтона и Ли. Родители только что высадили меня у гимнастического зала, где должна была проходить предсезонная подготовка университетской команды по бегу по пересеченной местности.

Когда я зашла в раздевалку и впервые встретилась с товарищами по команде — ветеранами этого вида спорта, многие из которых входили в символическую сборную США, — меня внезапно охватил страх. Что же я наделала?! Я никогда не смогу бегать с ними на равных! Как я вообще посмела думать, что мне удастся состязаться на университетском уровне? Я была убеждена, что совершила огромную ошибку.

Чуть позже, завязывая шнурки на кроссовках и готовясь к первому за день забегу, я подметила нечто очень любопытное. У каждой из моих одноклубниц-ветеранов была собственная программа разминки. Одни делали упражнения на растяжку, другие просто сидели на полу и слушали музыку, третьи занимались общеразвивающей гимнастикой — прыгали, приседали, бежали на месте, высоко закидывая ноги назад. Несколько дней спустя, во время первого для меня официального университетского состязания, я увидела, как интенсивность этих разминочных программ растет,

а непосредственно перед забегами они претерпевают еще серию изменений.

Мои подруги по команде уже знали: подготовка — важнейшее слагаемое успеха. Разминочная программа готовит их к тяжелой работе и помогает войти в то состояние, которое даст им возможность полностью сконцентрироваться на текущем моменте. На протяжении всего первого курса я не переставала учиться у своих мудрых одноклубниц — и по сей день применяю полученные тогда знания. Вот почему я убеждена: прежде чем приступить к индивидуализации своей продуктивности, необходимо уделить должное время подготовке к этому процессу.

Контрольно-пропускные пункты к успеху

Прежде чем отправиться в «путешествие», важно выяснить, какие препятствия могут поджидать вас в пути. Такой анализ поможет разработать стратегию преодоления этих преград заранее, а не в момент непосредственного столкновения с ними, из-за чего ваше движение вперед, к успеху, окажется под угрозой.

Препятствие № 1. Локус контроля

Когда речь заходит о вашей индивидуальной продуктивности и ее особенностях, нужно понимать: решение проблемы ежедневно угрожающего ей хаоса и дезорганизации начинается с вас и заканчивается вами.

Более точно эта зависимость объясняется концепцией *локуса контроля*, разработанной американским психологом Джулианом Роттером*. По его наблюдениям, различные

* На русском языке выходила книга Дж. Роттера «Теория межличностных отношений и когнитивные теории личности». Текст опросника Роттера для определения индивидуального локуса контроля можно найти также в сети. *Прим. пер.*

люди в разной степени считают себя способными контролировать события, оказывающее влияние на их жизнь. Человек с внутренним локусом контроля склонен воспринимать свой успех или провал как результат собственных усилий. В то же время человек с внешним локусом контроля обычно объясняет свои взлеты или падения действиями других людей, влиянием посторонних факторов и обстоятельств, простым везением или невезением или же предначертанием судьбы.

Где находится ваш локус контроля? Большинство людей никогда не задавали себе подобный вопрос. Однако он — из категории тех, которые способны изменить нашу жизнь. В этом недавно убедилась и моя клиентка Саманта.

Саманта — умный и опытный корпоративный топ-менеджер, умеющий четко излагать свои мысли. Вся ее карьера построена на работе с компаниями из списка Fortune 500 или в них самих в качестве консультанта по информационным технологиям. На своей нынешней должности руководителя центра информационно-технической поддержки она трудилась вот уже три года и занималась обучением сотрудников компании. У Саманты блестящее чувство юмора, и она — заядлый фанат футбольной команды New England Patriots. А еще у нее есть замечательный двенадцатилетний сын Кристофер, который уже стал членом местной команды, входящей в Детскую бейсбольную лигу.

Успех всегда сопутствовал Саманте, и ее работу неизменно считали образцовой. Однако в последнее время что-то пошло не так. До моей клиентки начали доходить слухи, что, дескать, результаты ее труда не соответствуют ожиданиям, она не укладывается в сроки, да и программы обучения, которые она разрабатывает и ведет, перестали отвечать требованиям сегодняшнего дня. Ее клиенты иногда даже выражали сомнение в ее способности оказывать им эффективную поддержку.

Безусловно, проблема заключалась отнюдь не в том, что Саманта больше не прилагала должных усилий. Наоборот, она работала нон-стоп. Например, продолжала обсуждать текущие проблемы с боссом до поздней ночи, включая выходные и даже период матчей любимой команды. Моя клиентка ни минуты не сидела без дела, но перестала выдавать на-гора те результаты, которые и она сама, и ее организация привыкли получать. В итоге очередная волна повышений обошла Саманту стороной. Раньше такого с ней никогда не случалось.

Во время нашей первой встречи Саманта добрую половину дня рассказывала мне о своих проблемах и тех, кто в них виноват: вице-президент по работе с клиентами никогда не отвечает на письма, менеджер не понимает ее широко-масштабного мышления и стратегических идей, команда не поддерживает ее...

Мне было совершенно ясно: у Саманты — внешний локус контроля. Ей казалось, что ее успех зависит от кого угодно, но только не от нее самой. В конце дня я сказала ей так: «Если вы хотите добиваться результатов и вернуть контроль над своей жизнью, вам придется кое-что изменить в своем подходе к делу. И для начала необходимо признаться себе в том, что *лишь* вы в ответе за свою жизнь».

То, что произошло далее, можно сравнить с обрушением стеклянного купола. Крепкий панцирь сурового консультанта по стратегическим вопросам вдруг пошел трещинами и рассыпался в прах, из которого восстала фигура хрупкой и очень несчастной женщины. Слезы брызнули из глаз Саманты. «Вы правы, — всхлинула она, — я знаю, вы правы! Когда я не получила повышения, я была просто разбита. У меня возникло ощущение, что все эти долгие часы работы, все мои жертвы напрасны. Все впустую! Все впустую!» Затем на протяжении нескольких минут она просто тихо плакала.

Стало очевидно, что нам с Самантой придется попотеть. Но также было очевидно, что она искренне любит свою работу и где-то в глубине души осознает: в конечном счете вся ответственность лежит на ней.

Вы и только вы можете изменить свою жизнь. У вас есть все необходимое — и знания, и умения, и способности, — чтобы сделать ее такой, как вы хотите. Но для начала вы должны принять этот факт и перестать тратить время и силы на то, чтобы обвинять в своих неудачах всех и вся, кроме себя.

Это не означает, что вы можете надеяться на обратное, то есть что вам удастся изменить мир, сделать так, чтобы он соответствовал вашим индивидуальным предпочтениям. Как я убедилась на собственном горьком опыте первого года материнства, нам не дано подчинять своей воле других людей. Возможно, вы понимаете, о чем я говорю, если когда-либо пробовали заставить трехлетнего ребенка съесть миску овощей. Если малыш того не желает, овощи так и останутся несъеденными — и все тут!

Я не могу контролировать поведение карапуза, который весит от силы 15 кило, это факт. Однако я способна контролировать себя и свой выбор — свою реакцию на те или иные события. Когда Иси отказывается есть овощи, я просто говорю ей, что это ее выбор и в результате такого ее решения десерта не будет.

Глубоко в душе Саманта понимала, что только она ответственна за свой успех или неудачи, просто ей нужно было об этом напомнить. Точно так же и вы, наверное, осознаете, что ответственны за то, будет или нет ваша жизнь такой, как вы хотите. Принятие этого факта — то есть интернализация локуса контроля — и есть первый шаг на пути к выработке индивидуального подхода к своей продуктивности и, следовательно, к победе над эпидемией сверхзанятости.

Препятствие № 2. Вина и необходимость

Меня снедало чувство вины. Иси проснулась вся мокрая — хоть отжимай, потому что днем ранее я по недосмотру купила трусики-подгузники для мальчиков, а не для девочек. Когда я вечером забежала в магазин, все мои мысли продолжали крутиться вокруг проекта, сроки которого горели, и я схватила с полки первые попавшиеся подгузники, быстро рассчиталась за них и помчалась домой. Ночью бедной Иси пришлось заплатить «по счетам» за мою торопливость и рассеянность. Неудивительно, что на следующее утро я почувствовала себя виноватой.

Конечно, когда речь идет о вине, приведенный пример — сущая мелочь. Я способна взваливать на себя такие объемы вины, что меня чуть ли не парализует. Хотите пример? Я работаю так много, что у меня практически не остается времени на семью и друзей. Я плохо забочусь о своем здоровье и здоровье моих домочадцев, потому что подавляющая часть блюд, съеденных в нашем доме за последнюю неделю, была заказана в близлежащих ресторанчиках готовой еды. А еще я наверняка разочаровала представителей местной общественности, ответив отказом на предложение стать членом их комитета. Стоит мне лишь на минутку задуматься над этими вопросами, и я тут же скатываюсь в черную дыру самобичевания — я лишаюсь уверенности в себе, теряюсь и начинаю изнывать от тоски.

Чувство вины загнало в тупик еще одну мою клиентку — Эмили. Она — одна из трех женщин — исполнительных директоров инвестиционного банка компании, специализирующейся на финансовых услугах. Эмили с отличием окончила бизнес-школу им. Дардена при университете Виргинии и быстро поднялась по карьерной лестнице, постоянно перевыполняя планы и цели по доходам, которые руководство корпорации ставило перед ней. Она находилась на вершине успеха вплоть до последнего отчета, когда

ее результаты были оценены на двоечку (по пятибалльной шкале). Впервые в жизни Эмили получила отметку ниже пятерки.

Когда клиентка позвонила мне, она сразу описала специфику своей деятельности и проблемы, с которыми сталкивается, работая по 80, а порой и 90 часов в неделю и практически не видя супруга и семью. Она призналась, что чувствует себя виноватой и терпит поражение по всем фронтам. А затем сообщила: «В прошлое воскресенье я осознала, что так больше не могу. В кои-то веки я была дома с Томом и детьми. Мы сидели на заднем дворе. Стоял хороший весенний день. Наша малышка Молли только учится ходить, и мы все с удовольствием наблюдали, как она делает первые шаги по теплой, мягкой траве. В какой-то момент она упала и заплакала. Я подскочила, чтобы поднять ее, но вдруг застыла на месте... Знаете, дочурка звала на помощь не маму, а папу и тянула ручонки в сторону Тома. Мне словно под дых ударили, — продолжала Эмили. — Мой ребенок меня даже не знает и не чувствует потребности во мне. Я ощутила себя полной неудачницей — и в личном, и в профессиональном плане».

Мою клиентку явно затягивало в черную дыру чувства вины — еще чуть-чуть, и она потеряет волю к борьбе.

У вины есть очень близкие родственницы, которые часто прячутся где-то рядом. Я называю их «надами». «Нады» — это голоса в вашей голове — ну, вы знаете, о чем я говорю, — постоянно твердящие вам: «Тебе надо сделать то-то»; «Тебе надо быть такой-то»; «Тебе надо уделить время тому-то»; «Тебе надо перестать поступать так-то» — и так далее до бесконечности. Этих «над» не счесть, и даже если они молчат, они все равно вносят свою лепту в усиление чувства вины. Так бывало и у меня, так случилось и у Эмили.

Проблема с «надами» состоит в том, что они разрывают вас на части, тянут в уходящие в разные направления поезда — вот они уже заскочили на ступеньку, а вы не успеваете

и... теряете почву под ногами. Они мешают вам четко видеть и концентрироваться на том, что действительно важно.

Возьмем, к примеру, одного моего клиента. Колин — адвокат по сопровождению сделок с недвижимостью. Он окончил юридический факультет, получил степень магистра делового администрирования и накопил достаточно большой практический опыт, чтобы стать грозным противником для того, кому не повезло оказаться адвокатом противной стороны. Но когда я познакомилась с Колином, он просто загибался под гнетом бесчисленного количества «над». Его фирма быстро шла в гору, и именно это, как ни странно, вынудило его позвонить мне.

В тот период Колин работал больше 90 часов в неделю — а период, увы, затянулся на долгие месяцы. Почему? Потому что если ты — предприниматель, то так *надо*: твой бизнес и есть твоя жизнь.

Во время одной из наших встреч Колин признался, что несколько минут назад съел целую пачку шоколадно-мятного печенья — вместо обеда. Дело в том, что ему приходится вести дела одновременно из трех офисов, один из которых его автомобиль. На заднем сиденье Колин даже возит портативный принтер, чтобы в случае необходимости использовать его в доме клиента. Зачем? Затем, что ему *надо* быть постоянно доступным для клиентов и предельно отзывчивым к ним.

Колин имел все известные человечеству электронные гаджеты, и эти устройства непрерывно звонили, жужжали и бибикали, потому что ему, конечно же, *надо* быть всегда на связи — самой новейшей, самой хай-тековской связи.

К несчастью, из-за этой кучи «над» Колин постепенно терял контроль над собой и ситуацией. И компания, которую он строил, начала все сильнее прогибаться под грузом возросшего количества дел. Даже приходилось отказывать новым клиентам.

«Нады» полностью закрывали от глаз Колина истинные проблемы, стоящие перед его бизнесом и представляющие собой, по сути, естественные трудности роста. Мой клиент больше не мог отделять свои приоритеты и цели от навязываемых культурной средой «над», которые не просто звучали, а гремели в его голове как целая рок-банда, играющая в стиле хеви-метал.

Чтобы дать отпор «надам» и освободить себя от их цепких когтей, первым делом необходимо пройти трехшаговый процесс проверки и переоценки допущений, стоящих за чувством вины. Подумайте о страхах и беспокойствах, которые взяли над вами власть (вина — проявление и того и другого), а затем спросите себя: «Какое самое ужасное событие может в итоге произойти? Насколько велика вероятность, что оно произойдет? Реально ли это вообще?».

Например, строя свой бизнес, один из моих клиентов на протяжении пяти лет не уходил в «отключаемый» отпуск — это такой отпуск, во время которого человек отключает электронные устройства, связывающее его с офисом. И все из-за огромного чувства вины, снедающего его, если он не находился на связи с подчиненными 24 часа в сутки. Теперь его семья планировала отправиться на десять дней в Европу, пока у детей весенние каникулы, и супруга с сыновьями-подростками упрашивали его забыть о работе на время путешествия. За две недели до отъезда он позвонил мне в паническом настроении, вызванном чувством вины. Во время нашего разговора я спросила его: «Что самое ужасное может произойти, если вы не будете поддерживать круглосуточную связь с офисом?».

Он ответил: «Компания может потерять своих ключевых клиентов, и мой бизнес рухнет».

Тогда я задала следующий вопрос: «Насколько обоснованно подобное беспокойство? С кем-нибудь из ваших знакомых такое уже происходило?».

— Ну... — затынул он робко, — мне, по крайней мере, не известно, чтобы какая-нибудь фирма в нашей отрасли растеряла всех своих важных клиентов за одну неделю. И вообще следует признать, что главный операционный директор у меня человек грамотный и очень опытный.

— Значит, опасность нельзя назвать реальной?

— Нет, нельзя, она нереальна, — признался мой клиент.

Затем мы обсудили, какие процедуры и операции ему необходимо выполнить, чтобы обрести уверенность, что во время его отпуска клиенты и сотрудники не окажутся брошенными на произвол судьбы. В итоге он смог в полном объеме насладиться семейным отдыхом — без малейшего чувства вины. Кстати, пока он отсутствовал, его команде удалось привлечь совершенно нового, очень крупного клиента.

Если чувство вины поймало вас в свои сети, чтобы вырваться из них, используйте методику внутреннего диалога с перечисленными выше тремя ключевыми вопросами.

Если же вы попались на крючок ближайших родственников вины — «над», то лучший способ вернуть себе свободу — это укрепить собственные «рубежи». Начните говорить «НЕТ» голосам в своей голове — а, возможно, и тем, что звучат снаружи, — и произносить это слово по-новому. Говорить свое «МОЩНОЕ НЕТ*». Вот как это будет работать:

— *Приоритеты.* Когда голоса в вашей голове станут твердить вам, что надо выполнить ту или иную задачу, заняться новым проектом, отправиться на очередное заседание или сделать мини-кексы собственноручно, а не из полуфабрикатов, оцените приоритетность этого требования. Насколько оно вписывается в русло

* В оригинале P.O.W.E.R. NO. Power — англ. «мощь», «сила». В данном случае это слово является также акронимом от слов: Priorities (Приоритеты), Opportunities (Возможности), Who (Кто), Expectations (Ожидания) и Real (Реальность). *Прим. пер.*

остальных ваших приоритетов, стратегических приоритетов вашей организации и/или приоритетов вашей семьи?

- *Возможности.* Рассмотрите потенциальные возможности. Какие перспективы откроются перед вами, если вы выполните требования голосов? Действительно ли в вашей жизни есть нечто такое, что нуждается в дополнительном внимании? Может, некоторые из этих «над» помогут вам увидеть то, что действительно заслуживает особого отношения.
- *Кто.* Кто или что спровоцировало те или иные «нады»? Не исключено, что просто сработала установка, заложенная в вас еще в детстве? Или рекламное объявление, увиденное вами в журнале? Или же кто-то из ваших коллег надоумил?
- *Ожидания.* Чьи это на самом деле ожидания, которым вам «надо» соответствовать? Вашего руководителя? Матери? Вашей второй половинки? Детей? Общества?
- *Реальность.* Посмотрите на «нады» трезво. К чему на самом деле они вас подталкивают? Стоят ли за ними реальные перспективы? Или вы пытаетесь соответствовать общественным ожиданиям, которые в действительности не стыкуются с вашими приоритетами?

Только ответив на эти пять групп вопросов, вы сможете принять действительно взвешенное решение о том, стоит прислушиваться к голосам «над» или следует сказать им «МОЩНОЕ НЕТ».

«Нады» вынуждают нас связывать себя чрезмерно высокими обязательствами, а в итоге страдают и качество, и результат нашей работы. Когда в 1997 году Стив Джобс снова встал у руля Apple, он быстро осознал, что сотрудники компании распыляют свои творческие силы в попытке

объять необъятное. Он сократил количество продуктов в портфеле корпорации с 300 до 10 и тем самым спас ее от банкротства. Последуйте примеру Джобса, скажите «нет» всему тому, что отвлекает вас от главного и грозит выбить из колеи. Дайте себе шанс сосредоточить все свои силы на горстке проектов, которые действительно приведут вас к успеху.

«МОЩНОЕ НЕТ» позволит вам мыслить креативно и оценивать критично все эти «нады», что, в свою очередь, даст возможность отвечать на них осознанно и осмысленно. Оно — тот ключ, который поможет вам разблокировать руль и снова управлять своей жизнью, *отвечать* на происходящее, а не просто *реагировать*. Сбросьте с себя все эти «нады» и — вперед.

Готовы рвануть?

Итак, два главных препятствия позади. Теперь вы знаете, что вы и только вы способны изменить свою жизнь. Вы сделали свой выбор — отвечать, а не просто реагировать. Вы понимаете, что не должны слушать голоса «над», звучащие в голове, и можете говорить «нет» всем, кто мешает вам строить свою жизнь именно так, как вы хотите. Сейчас вы уже готовы приступить к индивидуализации своей продуктивности.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

