

# Брайан Трейси Действуй разумно!

## Брайан Трейси Действуй разумно!

Как научиться думать, принимать решения  
и кратчайшим путем добиваться лучших результатов



«Б. Трейси. Действуй разумно!»: ООО «Попурри»; Минск; 2016  
ISBN 978-985-15-3044-7

### Аннотация

*Успех не бывает случайным, как и неудача. Если вы хотите, чтобы ваше будущее было лучше, надо прежде всего изменить свой образ мышления в соответствии с изложенными в книге рекомендациями. Вам необходимо будет сделать выбор и принять новые решения. Для широкого круга читателей.*

## Брайан Трейси Действуй разумно!

Brian Tracy

Get Smart! (How to Think, Decide, Act, and Get Better Results in Everything You Do)

© 2016 by Brian Tracy

© Перевод. Издание на русском языке. Оформление. ООО «Попурри», 2016

\* \* \*

### Введение. Выход для заточённого богатства

*Истина внутри нас. Она не приходит извне, как мы привыкли думать. У каждого есть сокровенный центр, где истина присутствует во всей полноте, и, чтобы познать ее, надо открыть выход для заточённого внутри нас богатства, а не строить вход для света, который, по нашему мнению, находится вне нас.*

**Роберт Браунинг**

Уильям Джеймс из Гарвардского университета писал: «Для моего поколения самым революционным стало открытие, что люди, меняя свое отношение к происходящему, в

состоянии изменить внешние аспекты своей жизни».

Вы и ваш разум уникальны. Вы обладаете 100 миллиардами клеток мозга, каждая из которых соединена отростками с 20 тысячами других клеток. Таким образом, общее количество мыслей, которые могут родиться в вашей голове, составляет 100 миллиардов в двадцатитысячной степени.

По словам Тони Бьюзена, специалиста в области изучения мозга, это количество мыслей можно выразить числом, в котором после единицы следует восемь страниц нулей. Оно превышает количество молекул в известной нам Вселенной.

Вопрос лишь в том, как вы используете этот суперкомпьютер.

Вы способны не сходя с места поставить перед собой любую цель и добиться всего, чего захотите или что представите себе. С большой точностью и аккуратностью используя свой мозг и его способность мыслить, планировать, творить, вы можете решить любую проблему, преодолеть любое препятствие, достичь любой цели.

Суперкомпьютер в вашей голове обладает такой мощностью, что вам не удастся полностью задействовать его потенциал, даже если вы проживете сто жизней.

### **10 процентов потенциала**

Когда мне был двадцать один год, я услышал, что человек использует в среднем лишь 10 процентов своих умственных способностей, и это произвело на меня большое впечатление. Позднее я узнал, что истинная цифра еще ниже и составляет всего 2 процента. У большинства людей огромные резервы умственных возможностей остаются незадействованными.

Представьте себе, что вы унаследовали банковский счет, на котором лежит миллион долларов и на который вдобавок регулярно начисляются проценты. Но вы можете получить лишь двадцать тысяч из этой суммы, а к остальным у вас отсутствует код доступа. Оставшиеся деньги, конечно, тоже ваши, но вы не знаете, как до них добраться.

В схожей ситуации находится большинство людей. У них есть невероятные запасы умственных способностей, но они не знают, как их использовать.

В данной книге вы познакомитесь с целым рядом простых, практичных и испытанных способов повышения эффективности использования своих врожденных талантов и способностей. Для этого не надо прыгать выше головы или становиться другим человеком. Достаточно в полной мере воспользоваться тем, что у вас уже есть.

### **Узнайте шифр**

Жизнь похожа на замок с цифровым кодом, но толь — ко количество комбинаций цифр в ней значительно больше. Все такие замки работают по схожему принципу. Вы набираете первую цифру, переходите ко второй, потом к третьей. Если все сделано правильно, замок отпирается независимо от того, установлен он на велосипеде или на сейфе в крупном банке.

Предположим, вам известны все цифры кода, кроме одной. В этом случае вы можете возиться с замком вечно, но так и не получить доступа к ценностям, хранящимся в вашем «мыслительном сейфе».

Но, если вам известна эта цифра и то место, где она должна стоять, сейф откроется и вы сможете добиться невероятных результатов.

Эта книга содержит испытанные комбинации, позволяющие получить доступ к мыслительным инструментам, которые дадут вам возможность совершить квантовый скачок в жизни. Во многих случаях вам не позволяет двигаться вперед всего лишь угол зрения, под которым вы смотрите на вещи.

### **Ваш взгляд на мир**

Доктор Мартин Селигман из Пенсильванского университета придает большое значение тому, как вы объясняете себе или истолковываете происходящие события.

Иногда этим просто определяется разница между оптимизмом и пессимизмом (стакан

наполовину полон или наполовину пуст). Оптимист во всем ищет хорошее и пытается извлечь пользу из любой ситуации, а пессимист в любых обстоятельствах видит проблемы.

Правда, западный юморист Джош Биллингс говорит по этому поводу следующее: «Одно дело — не знать, что может причинить тебе вред, и совсем другое — знать, но полагать, что к тебе это не относится».

Незнание нельзя отнести к достоинствам. Неумение пользоваться головой часто приводит к неудачам, а в определенных ситуациях может иметь катастрофические последствия.

### **Ищите во всем хорошее**

Зачастую достаточно лишь взглянуть на ситуацию под другим углом, чтобы увидеть все в ином свете, принять другое решение и получить другой результат. Автор классической книги «Думай и богатей» Наполеон Хилл говорил: «Внутри каждой проблемы и трудности кроется преимущество или благоприятная возможность».

Взяв интервью у более чем пятисот самых богатых американских мультимиллионеров, которые добились всего собственными силами, он пришел к выводу, что всем им свойственны некоторые общие черты. Одна из них заключается в том, что богатые люди вырабатывают привычку искать ценные уроки в любой неудаче. И всегда находят их.

Большинство их успехов — это результат использования уроков, извлеченных из неудач и трудностей. На их основе разрабатываются новые товары и услуги, приносящие богатство. Если бы не было временных трудностей, из которых можно извлечь пользу, эти люди до сих пор трудились бы за зарплату.

Я предлагаю вам простой способ изменить свое мышление по примеру самых позитивных и преуспевающих людей нашего общества. Подумайте о самой большой проблеме, которую вы испытываете в данный момент в своей жизни. А теперь представьте себе, что эта проблема дана вам как дар, способный чему-то вас научить. Задайте себе вопрос: «Какой урок я могу извлечь из этой ситуации и как он поможет мне стать счастливее и успешнее в будущем?»

Возможно, ваша самая большая проблема — это вовсе не проблема, а благоприятная возможность. Генри Форд говорил: «Неудача — это всего лишь возможность начать все сначала, но умнее».

### **Разница во взглядах**

Вы наверняка слышали историю о шести слепцах, пытающихся описать слона. Каждый из них ощупал слона в каком-то одном месте, поэтому их описания сильно отличались друг от друга, хотя каждый был по-своему прав.

Один взялся за ухо и сказал, что слон похож на толстое одеяло. Второй пощупал бивень и заявил, что слон твердый и острый. Третий, взявшись за ногу, описал слона как ствол дерева. Четвертый похлопал слона по боку и сказал, что он похож на стену. Пятый взялся за хвост и описал слона как канат. Последний ощупал слону голову и сказал, что он похож на валун. Все они безошибочно описали отдельные части тела слона, но все оказались неправы, так как не смогли дать общей картины.

А каков ваш взгляд на окружающий мир и как вы относитесь к нему? Анаис Нин писала: «Мы видим мир не таким, каков он, а таким, каковы мы сами».

### **Великое открытие**

Пожалуй, величайшим открытием в истории человечества можно считать то, что человек становится тем, о чем думает большую часть времени. Ваши мысли и убеждения — положительные или отрицательные, полезные или вредные — во многом определяют все, что вы делаете.

О чем вы постоянно думаете? Что вы об этом думаете?

По словам Уэйна Дайера, «вы не верите в то, что видите, а видите то, во что уже

верите».

Джим Рон говорил: «Все, чем вы обладаете в жизни, появляется в ней благодаря притяжению вашей личности. Вы можете изменить свою жизнь, просто поменяв мысли. Вы можете стать другим человеком».

Одна из моих книг, ставшая бестселлером, называется «Измени мышление — и ты изменишь свою жизнь». Ее основная мысль заложена в самом заглавии.

Научившись менять образ мышления, вы сможете изменить свою личность.

Закон соответствия гласит: «Что внутри, то и снаружи». Согласно этому закону, внешние аспекты вашей жизни начинают соответствовать внутренним и отражать их. Они подстраиваются под ваше новое мышление. Шекспир писал: «Сами по себе вещи не бывают хорошими или дурными, а только в нашей оценке».

Чтобы добиться таких же результатов, каких добиваются самые преуспевающие и счастливые люди, давайте разберемся, как они мыслят.

## Глава 1. Долгосрочная и краткосрочная перспектива

*Люди стремятся к улучшению своих жизненных обстоятельств, но при этом не готовы сами стать лучше, поэтому руки у них, как и прежде, остаются связанными. Человек, который не боится самопожертвования, всегда достигнет цели, к которой стремится его сердце — как в духовном, так и в материальном плане. Даже если единственная его цель заключается в накоплении богатства, он должен быть готов чем-то предварительно пожертвовать. Что уж говорить о том, кто поставил перед собой задачу прожить насыщенную и достойную жизнь!*

Джеймс Аллен

Чем позитивнее вы мыслите, тем лучших результатов сможете достичь и тем успешнее будет ваша жизнь во всех ее проявлениях. Самым главным и даже единственным критерием оценки качества вашего мышления являются результаты, то есть последствия ваших мыслей и принимаемых решений.

Экономист Милтон Фридман однажды сказал: «Лучшим показателем качественного мышления является способность человека точно предсказывать последствия своих мыслей и действий». Он имел в виду, что экономические теории, которые не соответствуют текущей реальности, не могут считаться правильными.

Последствия — это самое главное! Единственное, что имеет значение: оправдалась ваша идея или нет?

Некоторые люди не придают значения долговременным последствиям. Они считают, что главное — намерения, а не результаты. И это одна из самых распространенных причин неурядиц в современном обществе.

Такие люди говорят: «Если мои мысли, решения и действия были нацелены на положительные результаты, но привели к обратному, то меня не в чем обвинить».

Но именно способность точно предсказывать последствия своих решений и действий является истинным показателем интеллекта.

### Что такое интеллект?

Интеллект — это не уровень IQ, не школьные оценки и не продолжительность учебы. Интеллект определяется образом действий. Если вы действуете умно, значит, обладаете интеллектом. Если же ваши поступки глупы, то глупы и вы сами независимо от оценок и показателей IQ.

Что же такое умный поступок? Ответ прост. Это поступок, который приближает вас к тому, чего вы на самом деле хотите. Глупый поступок не приближает вас к цели или, что еще хуже, отдаляет от нее.

Таким образом, чтобы оценить, насколько умны ваши действия, надо определить, чего вы хотите и чего не хотите. Уинстон Черчилль говорил: «Я уже давно перестал слушать, что говорят другие люди. Вместо этого я смотрю на то, что они делают. Истина — в поступках».

### **Действия — это всё**

Как определить, чего человек на самом деле хочет, о чем он думает, что чувствует, во что верит и в чем убежден? Очень просто. Понаблюдайте за его делами. Значение имеют не слова, не желания, не надежды и не намерения, а только поступки, особенно совершенные в состоянии искушения или под давлением.

Предположим, кто-то заявляет: «Я хочу добиться успеха в карьере и в жизни», — и сам верит в то, что говорит. Но наблюдайте за тем, как он себя ведет. Он приходит на работу в последнюю минуту и уходит при первой возможности. Он спешит домой, чтобы не пропустить последний выпуск любимого телешоу. Исходя из этого можно утверждать, что его интересует не карьера, а телевизор. Почему мы делаем такой вывод? Потому, что об этом говорит его поведение.

### **Правильным ли было решение?**

Единственным истинным критерием оценки ваших решений и действий является результат. Привело ли действие, основанное на ваших замыслах, к тому, чего вы хотели и что представлялось вам важным?

Существует два закона, которые постоянно срабатывают в личной жизни, политике и международных делах. Это закон непредвиденных последствий и закон обратных последствий.

В своей классической книге «Экономика за один урок» экономист Генри Хэзлитт писал, что люди — эгоистичные существа. Любое их действие представляет со — бой попытку каким-то образом улучшить свои обстоятельства. Они всегда стремятся найти самый быстрый и простой путь получения желаемого, невзирая на возможные последствия.

По словам Хэзлитта, желаемым результатом любого действия является улучшение ситуации, в чем бы это ни выразалось, и данная цель всегда первична. Она расценивается положительно и на ней сосредоточиваются все усилия.

### **Задумайтесь о последствиях**

Но намного важнее последствия второго и третьего порядка, которые наступают в обозримом и отдаленном будущем. Закон непредвиденных последствий гласит, что во многих случаях результаты поступка могут быть положительными в краткосрочной перспективе, но отрицательными в будущем.

Например, молодой человек бросает учебу ради устройства на работу, чтобы побыстрее купить себе машину, приобрести статус в обществе, ухаживать за девушками и оплачивать свои развлечения. Все это, конечно, хорошо. К этому стремятся многие молодые люди.

Однако последствия недостаточного образования могут сказываться на протяжении всей жизни в виде низких зарплат, отсутствия карьерных перспектив и, скорее всего, в невозможности полностью раскрыть свой потенциал.

### **Как бы не вышло хуже**

Закон обратных последствий вступает в силу, когда мы хотим сделать как лучше, а результаты таковы, что лучше бы мы вообще ничего не делали.

Например, мы раздаем деньги нуждающимся, чтобы им помочь.

Но последствия могут оказаться совершенно противоположными, так как люди привыкают к незаработанным деньгам, перестают трудиться, впадают в зависимость от подачек и теряют гордость, чувство собственного достоинства и уважение к себе. В конечном счете результаты оказываются хуже, чем если бы мы вообще ничего не предпринимали.

В нашем обществе первичным мотивом любых социальных программ, в ходе которых деньги раздаются нуждающимся, является улучшение качества их жизни. Однако обратные последствия выражаются в том, что люди всю жизнь прозябают в зависимости и не могут раскрыть свой потенциал.

### **Думайте наперед**

В шахматах, где на доске находится много фигур и существует множество вариантов ходов, успех зависит от вашей способности точно предвидеть или просчитать действия противника.

В жизни, как и на шахматной доске, главной предпосылкой успеха является умение делать ходы, которые в конечном счете ведут к победе, в чем бы она ни выражалась.

Профессор Гарвардского университета Эдвард Банфилд на протяжении почти пятидесяти лет изучал продвижение вверх по социально-экономической лестнице в США и других странах. Судьбы людей изучались поколение за поколением. Нередки были случаи, когда человек, начавший с самых низов, постепенно достигал богатства. Но почему с одними это случается, а с другими — нет?

По состоянию на 2015 год в одних только Соединенных Штатах насчитывается больше 10 миллионов миллионеров, большинство которых всего добилось собственными силами, начав с нуля. Помимо этого, по данным журнала Forbes, в мире насчитывается 1826 миллиардеров, 290 из которых стали таковыми только в 2015 году. Шестидесят шесть процентов из них — это миллиардеры в первом поколении, которые начинали с нуля. Все состояние заработано ими на протяжении собственной жизни.

### **Общий знаменатель**

Банфилду было интересно, что общего между такими людьми во всем мире. Свои наблюдения он изложил в замечательной, хотя и противоречивой книге «Несвятой город» (The Unheavenly City), которая подверглась широкой критике. Она заставила многих людей переосмыслить свои убеждения о благотворительности и о том, что бедность поражает невинных жертв, которые не в силах ничего противопоставить сложившейся ситуации.

Выводы Банфилда были просты и во многом неопровержимы. Диагностируя экономические успехи или неудачи того или иного индивидуума, он исходил из временной перспективы, придавая этому фактору крайне важное значение.

Банфилд делил общество на семь классов: нижний низший, верхний низший, нижний средний, средний средний, верхний средний, нижний высший и верхний высший.

По его словам, на каждом новом уровне социально-экономических достижений индивидуум приобретает все более долгосрочную временную перспективу, а его обстоятельства определяются не происхождением, не уровнем образования и не текущей ситуацией, а только временной перспективой.

### **Временная перспектива и доход**

На самом низком социально-экономическом уровне, то есть в нижнем низшем классе, эта временная перспектива составляет зачастую всего несколько часов или даже минут. Например, у безнадежного алкоголика мысли не простираются дальше того, где добыть выпивку.

На высшем уровне, объединяющем богачей во втором или третьем поколении, временная перспектива охватывает годы, десятилетия и даже будущие поколения. Преуспевающие люди ориентированы на будущее. Большую часть времени они думают о будущем. Питер Друкер говорил, что основной задачей лидера, особенно в сфере бизнеса, являются размышления о будущем, поскольку эта обязанность не возложена ни на кого другого. Такая обязанность есть и у вас.

В любом обществе люди, принадлежащие к элите, думают на годы и десятилетия вперед, решая даже повседневные дела. Они тщательно анализируют возможные

последствия, прежде чем принять важное и не имеющее обратного хода решение.

Основная суть открытия состоит в том, что уже одно только умение думать о будущем обостряет перспективу и резко повышает качество принимаемых краткосрочных решений.

Человек представляет собой результат собственных размышлений, поэтому умение думать на перспективу меняет к лучшему его текущую ситуацию, повышая шансы на еще большие успехи в будущем.

### **Определите свои намерения на будущее**

В 1994 году Гэри Хамел и К. К. Прахалад издали свою знаковую книгу по стратегии бизнеса «Конкурируя за будущее», в которой была представлена концепция намерений на будущее.

Они писали: «Чем яснее вы представляете себе, где хотите оказаться в будущем, тем легче вам будет принимать решения в настоящем».

Одна из самых популярных идей заключалась в том, что если вы ставите перед собой цель быть лидером в своей отрасли, то необходимо заглянуть вперед на пять лет и задать себе вопрос: «Какие умения, способности и знания будут нужны через пять лет, чтобы вывести компанию в число ведущих?»

Если у вас есть четкие намерения, ориентированные на будущее, то становится значительно легче уже сегодня принимать решения, которые обеспечат достижение долгосрочных целей.

Ключевым словом в долгосрочном планировании является «жертва».

Успешные люди готовы пожертвовать немедленным вознаграждением в настоящем и в краткосрочной перспективе ради получения куда больших благ в отдаленном будущем.

Без силы воли и дисциплины, позволяющих переносить те или иные лишения в настоящем ради долгосрочного выигрыша, у вас будет мало шансов на успех.

### **Пенсионный кризис**

Сегодня Америка и другие страны сталкиваются с надвигающимся пенсионным кризисом. В США пенсионного возраста каждый день достигают десять тысяч беби-бумеров. По данным New York Times, пенсионные накопления среднестатистической супружеской пары составляют 104 тысячи долларов.

Этой суммы может хватить на 15–20 лет жизни на пенсии. Если в соответствии с рекомендациями изымать из нее каждый год по 4 процента, то на протяжении всей оставшейся жизни вы сможете тратить дополнительно к пособию по социальному страхованию 4160 долларов в год, или 346 долларов в месяц.

Указанная сумма в 104 тысячи долларов является медианной. Это значит, что у 50 процентов пенсионеров она больше, а у 50 процентов — меньше. У кого-то вообще нет никаких пенсионных накоплений. Как такое может случиться в самой богатой стране в истории человечества?

Причина проста: отсутствие временной перспективы. Миллионы людей привыкают тратить все, что зарабатывают. Сегодня 70 процентов взрослого населения живут от зарплаты до зарплаты. У них ничего не остается. Они жалуются, что «для такой зарплаты месяц слишком длинный».

Но при этом убаюкивают себя мыслью, что так может продолжаться вечно.

### **Миллионеры, живущие по соседству**

Многие сегодняшние миллионеры и мультимиллионеры являются представителями среднего класса, живущими в обычных домах, которые расположены в обычных районах. Среди них есть учителя, водители грузовиков, продавцы. Просто на протяжении всей своей трудовой жизни они откладывали по 10–15 процентов своего дохода, что позволяет им сегодня жить в достатке и комфорте.

Если начиная с двадцати одного года и до шестидесяти пяти лет вы будете ежемесячно

вкладывать по 100 дол ларов под 7–8 процентов (именно такими темпами рос фондовый рынок на протяжении последних восьмидесяти лет), то эффект аккумуляирования сложных процентов принесет вам более миллиона долларов.

Определение долгосрочной перспективы на 5–10 лет или даже больше меняет ваши мысли и поступки в настоящем.

### **Удвойте свой доход**

В вышедшей в 2011 году книге Кэмерона Герольда «Двойное удвоение» (Double Double) показано, как можно удвоить объем своего бизнеса за три года. Автор дает простой совет: загляните в будущее на три года вперед и примите решение зарабатывать к этому времени вдвое больше, что означает прирост в размере 25 процентов годовых.

Затем вернитесь в настоящее и определите конкретные шаги, которые позволят достичь данной цели. Если вы будете увеличивать свой доход на 2 процента в месяц, то есть на 26 процентов в год, то через три года он удвоится.

Если вы работаете по найму, повысьте производительность своего труда или объем изготавливаемого продукта на полпроцента или на один процент в неделю. Это даст прирост в зарплате на 2 процента в месяц, или на 26 процентов в год, что позволит вам через тридцать шесть месяцев удвоить свои заработки.

### **Назад из будущего**

Начальной точкой определения долгосрочной перспективы является такой прием мышления, как «возвращение из будущего». Представьте себе, что вы, взмахнув волшебной палочкой, способны обеспечить себе идеальную жизнь в будущем. На что она будет похожа и насколько отличается от сегодняшней?

А теперь вернитесь в настоящее и задайте себе вопрос: «Что надо делать начиная прямо с сегодняшнего дня, чтобы такие мечты о будущем стали реальностью?»

Не бойтесь идеализировать свои представления. Вообразите, что будущие успехи ничем не ограничены. Проанализируйте свою жизнь в четырех основных сферах:

- 1) бизнес и карьера;
- 2) семья и взаимоотношения с людьми;
- 3) здоровье и работоспособность;
- 4) финансовая независимость.

Отсчитайте пять лет вперед и представьте себе идеальную картину своего бизнеса, карьеры и доходов. Сколько вы будете зарабатывать? Чем станете заниматься? На какой ступени карьерной лестницы окажетесь? С какими людьми вам предстоит работать?

### **Пятилетняя фантазия**

Питер Друкер говорил: «Люди часто переоценивают свои возможные достижения в ближайший год, но сильно недооценивают то, чего смогут добиться через пять лет».

Составив себе ясное представление об идеальной карьере и доходе через пять лет, вернитесь в настоящее и решите, какие шаги необходимо предпринять, чтобы перенестись из своего сегодняшнего состояния в то, в котором вы хотите оказаться в будущем.

А потом сделайте первый из этих шагов. Могу вас обрадовать: этот шаг всегда очевиден. Когда вы поднимаетесь по лестнице, вам необязательно видеть все ступеньки на ней. Для начала надо увидеть первую, а затем, поднявшись на нее, вы обнаружите и вторую. Вы всегда будете в состоянии видеть свой следующий шаг, а именно это вам и нужно. Но сначала сделайте первый.

Конфуций говорил: «Путь в тысячу ли начинается с первого шага». Первый шаг всегда самый трудный. От вас потребуются огромная решимость и сила воли, чтобы сделать что-то новое и неизведанное. Но после первого шага второй дается уже легче. А за ним и третий. Вскоре вы обнаружите, что уверенно движетесь вперед, за не — сколь ко месяцев добиваясь большего, чем за годы в прошлом.

### **Семья и взаимоотношения**

Снова взмахните волшебной палочкой и представьте себе идеальные семейные взаимоотношения. Какими они будут? С кем вы будете жить? С кем расстанетесь? Если вы уже женаты или замужем, то какими будут ваш дом и стиль жизни? Как вы будете проводить отпуск? Что вам потребуется, чтобы содержать семью?

Теперь вернитесь из будущего в настоящее и задайте себе вопрос: «Что должно произойти, чтобы моя семейная жизнь в будущем была идеальной?»

### **Крепкое физическое здоровье**

Задумайтесь о своем здоровье. Если вы представляете себе идеальное физическое состояние в будущем, то чем оно отличается от сегодняшнего? Каким вы видите самочувствие? Свой вес? Каким будет ваш рацион питания? Какие физические упражнения вы станете выполнять? Как будете отдыхать и расслабляться, включая отпускное время?

Теперь вернитесь в настоящее и спросите себя: «Что надо делать начиная прямо с сегодняшнего дня, чтобы в будущем обрести крепкое здоровье?»

И сделайте первый шаг. Сделайте хоть что-то. Смело двигайтесь вперед, потому что первый шаг для вас всегда очевиден.

### **Финансовая свобода**

Четвертая сфера жизни, о которой следует позаботиться, — это достижение финансовой независимости и свободы. Загляните в будущее и задайте себе вопрос: «Сколько денег мне понадобится, чтобы вести комфортную жизнь?»

На семинарах, которые я провожу для владельцев бизнеса, мы разбираем так называемую концепцию чисел. Она сводится к тому, что каждый должен представлять себе определенное количество денег, которое он хотел бы зарабатывать, экономить, инвестировать, отчислять на пенсию. Попросту говоря, сколько вам надо денег, чтобы месяц за месяцем, год за годом поддерживать желаемый стиль жизни?

Это и есть простая формула финансовой независимости. Первым делом определите сумму, которая понадобится для поддержания текущего образа жизни в течение месяца при полном отсутствии доходов. Более 70 процентов взрослого населения не имеют ясного представления о том, каков их уровень месячных потребностей.

### **Годовые расходы**

Определившись с месячными расходами, что потребует от вас достаточно серьезных исследований, так как наряду с регулярными затратами необходимо учесть и неожиданные, умножьте полученное число на двенадцать, и вы получите сумму, которая вам потребуется, чтобы прожить год при отсутствии доходов.

Если вы тратите 5 тысяч долларов в месяц для поддержания текущего образа жизни, то для того, чтобы с комфортом прожить в течение года, вам понадобится 60 тысяч.

Наконец, умножьте сумму годовых расходов на двадцать (это примерное число лет, которое вы проживете после выхода на пенсию). Чтобы продолжить наш пример, в котором сумма годовых расходов составляет 60 тысяч, умножьте ее на двадцать, и вы увидите, что для сохранения привычного образа жизни по достижении пенсионного возраста вам потребуется 1,2 миллиона долларов в виде накоплений. (Если вы получаете пенсию от государства или работодателя, ее необходимо вычесть из суммы месячных и годовых расходов.)

### **Сделайте первый шаг**

А теперь сделайте первый шаг: откройте пенсионный счет — счет финансовой свободы. Деньги на этот счет только поступают, но не снимаются ни в коем случае. Обратитесь за помощью к финансовому консультанту. Научитесь жить на 85–90 процентов

своих доходов, а остаток сохраняйте или инвестируйте. Сделайте одной из главных целей своей жизни финансовую независимость и установите для себя срок достижения намеченных показателей.

Сам факт определения точной цели и разработки плана ее достижения, а также действия по реализации этого плана, постоянная экономия и инвестирование повышают вероятность того, что вы не только выполните, но и многократно перевыполните его.

### **Примите решение**

Решите для себя прямо сегодня, что будете рассматривать все в долгосрочной перспективе. Ориентируйтесь преимущественно на будущее. Думайте о будущем большую часть времени.

Задумывайтесь о последствиях своих решений и действий. Что может произойти в результате? Что за этим последует? А потом?

Упражняйтесь в самодисциплине, самоконтроле и умении владеть собой. Будьте готовы пожертвовать чем-то сегодня, чтобы получить вознаграждение в будущем.

А затем сделайте первый шаг. Черта, отделяющая успех от неудачи, состоит не из хороших намерений, надежд, желаний и прожектов. Она определяется продуманными решениями в каждой из основных сфер жизни и предпринятыми шагами. А первый шаг всегда очевиден.

### **Практические упражнения**

1. Прямо сегодня примите решение мыслить долгосрочными категориями и учитывать возможные последствия перед тем, как что-либо предпринимать.

2. Загляните в будущее на 3–5 лет и вообразите себе идеальную ситуацию в каждом из основных жизненных аспектов. Чем ваша будущая жизнь отличается от сегодняшней?

3. Определите действия, которые необходимо немедленно предпринять, чтобы создать идеальное будущее. А затем сделайте первый шаг.

## **Глава 2. Медленное и быстрое мышление**

*Успешные люди выработали привычку браться за дела, которых терпеть не могут неудачники. Преуспевающим людям они тоже не всегда нравятся, но нежелание уступает силе целеустремленности.*

**Альберт Грей**

У вас уникальный разум. Он порождает больше мыслей, чем число молекул в известной нам Вселенной. Сосредоточив силу своего мышления на цели, вы можете добиться чрезвычайных результатов, причем зачастую быстрее, чем думаете.

Ваш разум никогда не отдыхает. Поток сознания вмещает в себя примерно полторы тысячи слов в минуту. Мозг перескакивает с одной мысли на другую, а затем возвращается назад. Требуется колоссальная дисциплина и сила воли, чтобы контролировать этот нескончаемый поток и направлять его на достижение того, что представляется возможным.

Вы можете последовательно обдумывать сотни вещей, но в каждый данный момент времени мозг ограничен лишь какой-то одной мыслью. Поэтому необходимо вырабатывать в себе умение контролировать поток сознания и, подобно снайперу, фокусировать мышление поочередно на каждой цели.

### **Реактивное мышление**

Все повторяющиеся действия переходят в привычку. Большинству людей свойственно так называемое реактивное мышление. Они научились только реагировать на происходящее как вокруг, так и внутри себя, почти не прибегая к каким-то самостоятельным мыслям.

Начиная с утреннего звонка будильника, они только реагируют на стимулы,

поступающие из окружающей среды, и на свои привычные или спонтанные импульсы и желания. Их обычный мыслительный процесс носит моментальный характер: на возникший стимул следует немедленная реакция.

Мыслительный процесс более высокого уровня тоже вызывается стимулами, но между раздражителем и реакцией имеется некоторый временной промежуток, в течение которого человек думает, прежде чем начать действовать. Вспомните, как вам советовала мать: «Прежде чем ответить, сосчитай до десяти, особенно если ты огорчен или раздражен».

Время на обдумывание перед словесным ответом или действием практически всегда повышает качество реакции. Это неотъемлемая составляющая успеха, свойственная богатым людям.

### **Мышление — нелегкое занятие**

Основатель компании IBM Томас Уотсон-старший распорядился, чтобы в каждом кабинете на стене висели таблички с надписью «ДУМАЙ». Когда на первых порах возникала проблема, кто-то указывал остальным на эту табличку, чтобы напомнить коллегам, что чем больше они будут думать о предмете дискуссии, тем с большей вероятностью найдут нужное решение.

Томас Эдисон однажды сказал: «Думать — это самое трудное из всех занятий. Поэтому большинство людей избегают его всеми силами».

Существует известное высказывание: «Одни люди думают, другие думают, что думают, а третьи — их абсолютное большинство — скорее умрут, чем о чем-то задумаются».

Качественное мышление — нелегкое занятие. Этому умению надо учиться и постоянно практиковаться в нем, если вы действительно хотите задействовать все возможности своего мозга.

К счастью, все повторяющиеся действия быстро превращаются в привычку. После этого все происходит без труда, автоматически. Гёте говорил: «Все когда-то было трудным, прежде чем стать легким». Это относится и к формированию новых привычек.

### **Медленное мышление**

Одна из самых полезных привычек заключается в том, чтобы думать медленно, когда это необходимо.

Как уже говорилось в первой главе, важно учитывать последствия. Причиной почти всех ошибок, которые мы совершаем в жизни, является неумение заранее просчитать последствия своих действий.

Важным вкладом в науку правильного мышления является бестселлер Даниэля Канемана «Думай медленно... решай быстро». Как и классический труд на эту тему Р. Г. Тулесса и К. Р. Тулесс «Прямые и изогнутые мысли» (Straight and Crooked Thinking), книга Канемана исследует и объясняет причины, заставляющие нас приходиться к ложным выводам и неправильным действиям, мешающим добиваться желаемого результата.

Авторы демонстрируют, каким образом мы получаем информацию и принимаем решения, основываясь на недостаточных сведениях, отрывочной статистике или предубеждениях, которые подтверждают наши уже сформировавшиеся взгляды.

Общий вывод из обеих книг заключается в том, что перед принятием решения, которое может иметь далеко идущие последствия (как положительные, так и отрицательные) для нашей жизни и работы, необходимо притормозить.

Для этого существует простой способ. Каждый раз, получая новую информацию, на основе которой будет строиться решение, постоянно задавайте себе вопрос: «Откуда я знаю, что это правда?»

### **Два противоположных стиля мышления**

Под двумя противоположными стилями понимается быстрое и медленное мышление. В

ходе быстрого мышления мы перерабатываем информацию моментально, автоматически, на интуитивном и инстинктивном уровне. Именно так мы принимаем решения, ведя, например, машину в плотном потоке транспорта. Мы реагируем на обстановку, не размышляя.

Быстрое мышление приемлемо и даже необходимо в большинстве видов деятельности, например в общении, выполнении повседневных дел, покупке продуктов. Независимо от того, какой сэндвич вы закажете на обед — с мясом или рыбой, — последствия этого решения не имеют особого значения в общем контексте событий.

Но во многих других сферах деятельности более уместно медленное мышление. Речь идет о ситуациях, когда приходится принимать долгосрочные решения, от которых многое зависит.

Мысли Канемана по этому поводу стали центральной темой его книги и по праву сделали ее бестселлером. Он писал, что большинство людей допускают огромную ошибку, стараясь быстро мыслить в ситуациях, когда необходимо принимать долгосрочные и жизненно важные решения.

### **Задумайтесь о последствиях**

Медленного мышления требуют, к примеру, решения о выборе изучаемых предметов в колледже, о направлении карьеры, о женитьбе, об источниках заработка, об инвестициях.

Чем большую значимость имеет ваш выбор и чем дольше срок, в течение которого он будет сказываться, тем важнее замедлить ход и тщательно обдумать все имеющиеся факты и варианты решения.

Особенно важно уметь медленно мыслить, когда вы хотите основать или развить собственный бизнес. Необходимо тщательно продумать, на каких продуктах или услугах вы собираетесь специализироваться, на какую клиентуру ориентируетесь, к каким методам производства, торговли и маркетинга прибегнете, какую ценовую политику выберете. От этого зависит успех вашего предприятия.

### **Проанализируйте свой стиль мышления**

Начиная с сегодняшнего дня регулярно задавайте себе вопрос: «Какого мышления требует эта ситуация: быстрого или медленного?»

Старайтесь при любой возможности обеспечить себе дополнительное время на обдумывание. Максимально удлиняйте временной промежуток между стимулом и реакцией на него, между идеей и окончательным решением. Пользуйтесь правилом семидесяти двух часов, то есть старайтесь не принимать важных решений, не обдумав их в течение трех суток.

Лорд Актон советовал: «Никто не может обязать вас принимать решения немедленно. Воздерживайтесь от этого всеми силами».

Чем больше времени вы тратите на важное решение, тем лучше оно будет в большинстве случаев. Постарайтесь, чтобы у вас вошли в привычку слова: «Дайте мне подумать. Я свяжусь с вами позже».

Когда кто-то пытается надавить на вас, чтобы вынудить побыстрее принять важное решение, вы всегда можете сказать: «Если вы настаиваете на немедленном ответе, он будет отрицательным. Но, если вы дадите мне подумать, я могу изменить свое решение».

### **Изложите детали на бумаге**

Думайте в письменной форме. Одним из самых действенных мыслительных инструментов является лист бумаги, на котором можно отобразить все особенности проблемы и ее решения. Излагая детали (особенно если это делается от руки), вы вынуждены думать медленно и основательно. Поочередная запись одного факта за другим зачастую приводит к ясному пониманию последовательности необходимых действий. Именно поэтому Фрэнсис Бэкон говорил: «Чтение делает человека знающим, беседа — находчивым, а привычка записывать — точным».

Если потенциальные последствия вашего решения имеют большую важность, постарайтесь найти как можно больше времени для его обдумывания. Такое решение всегда будет лучше, чем принятое впопыхах.

### **Кадровые решения**

По некоторым оценкам, не менее 95 процентов успеха в бизнесе зависит от качеств людей, которых вы нанимаете и привлекаете к работе. Люди, которых выбираете вы, и те, кто выбирает вас, определяют разницу между процветанием и провалом бизнеса. Именно поэтому Питер Друкер писал: «Быстрые кадровые решения неизбежно оказываются неправильными».

От людей, которых вы выбрали для сотрудничества, общения, семейной жизни, совместного бизнеса и инвестирования, зависит около 85 процентов вашего успеха и счастья.

### **Секреты найма**

Однажды руководителя департамента продаж крупной компании, известного тем, что ему удалось привлечь для работы множество отличных продавцов, спросили, в чем секрет его удачной кадровой политики. Он ответил: «Все очень просто. Я пользуюсь правилом тридцати дней. Независимо от того, насколько мне понравился кандидат, я принимаю окончательное решение о его приеме на работу не ранее чем через месяц. Даже у человека, который производит отличное впечатление в первые секунды знакомства, нередко проявляются слабости и недостатки, которые делают невозможным сотрудничество с ним».

Самые успешные компании и их руководители пользуются различными вариантами данного правила, так как понимают, что последствия неудачного кадрового решения могут оказаться очень дорогостоящими. Этот принцип вполне применим и к установлению партнерских отношений в бизнесе, и к заключению сделок.

### **Мыслите стратегически**

Многие приемы и методы менеджмента успели войти в моду и выйти из нее, но стратегическое планирование никогда не теряло своей значимости. Стратегическое планирование предполагает медленное мышление и тщательное продумывание последствий различных действий и решений. В ходе этого процесса определяется долгосрочное будущее вашего бизнеса.

То же самое можно сказать и о стратегическом планировании личной жизни. Вы конструируете собственную жизнь, заглядывая в далекое будущее, чтобы понять, насколько оно отвечает вашим ожиданиям.

Эксперт по стратегическому планированию Майкл Ками писал: «Будущего нет у тех, кто его не планирует».

Стратегическое планирование личной жизни также требует медленного мышления, осуществляемого с большой точностью и аккуратностью. Вы должны тщательно обдумать на долгие месяцы и годы вперед, кем хотите быть, чем заниматься, чего достичь и что иметь.

Очень полезно периодически отводить большие промежутки времени (возможно, даже день или два) на то, чтобы подумать о своем будущем, особенно в беспокойные времена перемен и неурядиц. Отправьтесь на длительную прогулку и дайте волю своим мыслям. Обсудите свое будущее с супругой. Отключите на 2–3 дня все электронные устройства (компьютер, смартфон, телефон и прочие), мешающие потоку ваших мыслей.

### **Побудьте в тишине**

Одним из самых действенных упражнений на медленное мышление является регулярное уединение в тишине. Многие никогда в жизни даже не пытались этого делать. У них есть неутолимая потребность в общении и активности. Им постоянно нужны какие-то раздражители. Но вам требуется совсем не это.

В данном упражнении нет ничего сложного. Вам нужно только найти от тридцати до

шестидесяти минут, в течение которых вы будете предоставлены сами себе, в тишине, без музыки и прочих отвлекающих моментов. Все это время вы будете спокойно сидеть, ничего не делая, например на природе или в тихом парке.

Самое лучшее ментальное состояние для такого спокойного уединения достигается путем созерцания воды. Просто сидите и смотрите на воду, даже если это всего лишь плавательный бассейн. Такое созерцание успокаивает мысли, будит подсознание и интуицию.

### **Уединение требует дисциплины**

Впервые приступая к этому упражнению, вы можете столкнуться с большими трудностями. Вы будете нервничать и суетиться, мысленно возвращаясь к неотложным делам. В течение первых 20–25 минут вам придется буквально силой удерживать себя на месте.

Но затем произойдет удивительная вещь. Напряжение и стресс куда-то исчезнут, вы почувствуете легкость и покой. Вам понравится сидеть в тишине, ничего не делая. В этот момент в вашем мозге начнут рождаться мысли, идеи, перспективы, вдохновение, способные изменить вашу жизнь, и вы придете к осознанию и решению проблем.

Позвольте своим мыслям течь свободно, словно вода в реке. Записывать ничего не надо. Если родившаяся идея того заслуживает, вы вспомните ее потом. Кто-то сказал, что люди только тогда приходят к величию, когда у них появляется время побыть в тишине наедине с самими собой.

Если вы никогда не пытались уединиться на полчаса или час, заставьте себя это сделать. Нередко я останавливаю машину вечером в парке по пути домой и просто сижу в течение часа. Вы можете также остаться для этого на работе, когда все уйдут, либо посидеть у себя в саду или в спальне, если дома тихо.

### **Этот способ работает без сбоев**

Если у вас возникают трудности и разочарования, найдите тихое место и спокойно посидите в одиночестве. Обещаю, что уже при первом выполнении этого упражнения вы найдете решение своих самых больших проблем. Оно само прилетит к вам, словно бабочка, севшая на плечо.

Многие из моих учеников рассказывают, что заботы, мучившие их на протяжении нескольких недель или даже месяцев, разрешались практически мгновенно, стоило им только впервые прибегнуть к уединению.

Найденное решение окажется самым верным, с какой бы стороны его ни оценивали. В нем будут учтены все детали проблемы. Когда после выполнения упражнения вы начнете претворять его в жизнь, все будет складываться самым удачным образом. Вы обретете покой.

### **Высвободите внутренние силы**

Регулярно упражняясь в уединении, вы развиваете медленное мышление. Для этого надо прекратить любую активность и несколько минут побыть в тишине наедине с собой. Могу вас обрадовать: чем чаще вы выполняете это упражнение, тем быстрее, лучше и полнее будут ваши мысли и решения.

В корпоративном стратегическом планировании, где продуманность принимаемых решений имеет огромное значение, медленное мышление является фактором, который нередко определяет разницу между успехом и поражением.

В менеджменте действует правило: каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут в ходе работы.

Если вы видите успешное предприятие, значит, перед вами пример использования успешных стратегий. Вы наблюдаете результат медленного тщательного мышления.

## **Используйте мыслительную модель ЦЭСПД**

Чтобы помочь себе и другим мыслить медленнее и точнее, регулярно пользуйтесь моделью ЦЭСПД. Эта аббревиатура расшифровывается как Цель, Этапы, Стратегии, Приоритеты и Действия.

Целями называются конкретные и измеримые результаты с четко обозначенными сроками, которых вы хотите достичь в долгосрочной перспективе. Такие цели могут устанавливаться для показателей продаж, доходности, темпов роста, цены и качества.

Под этапами понимаются промежуточные вехи, служащие ориентирами на пути к главной цели. Представь — те себе, что ваша главная цель находится на вершине лестницы, а промежуточные цели — это ступеньки, по которым предстоит взбираться.

Стратегии — это различные способы, с помощью которых можно достичь цели. Например, вы поставили перед своим бизнесом цель выйти на определенный уровень продаж. Реализовать ее можно с помощью массы стратегий.

Приоритетами называются действия, которые вы считаете более важными, чем другие, так как они ведут к поставленной цели. Применяйте ко всем своим делам правило 80/20. Какие 20 процентов ваших действий способны дать 80 процентов запланированных результатов?

Какие конкретные, поддающиеся измерению и привязанные к определенным срокам действия необходимо совершить, чтобы претворить в жизнь свои стратегии, реализовать промежуточные этапы и достичь главной цели?

Такой подход к обдумыванию предстоящих действий радикально улучшает качество принимаемых решений. В нем используются принципы медленного мышления, нацеленного на долгосрочную перспективу.

## **Теория вероятности**

Многие люди полагают, что успех зависит от везения. На самом же деле, проанализировав свои прошлые успехи, вы увидите, что удача не играла в них никакой роли.

Теория гласит, что может случиться все, что угодно, но с разной степенью вероятности. Используя различные математические модели, вы можете с достаточной точностью вычислить эту вероятность. В самом простом виде эта теория утверждает, что чем больше действий, свойственных преуспевающим людям и организациям, вы совершаете, тем выше вероятность того, что однажды вы окажетесь в нужное время в нужном месте и добьетесь успеха.

Практикуя медленное мышление там, где это уместно, вы сможете совершить больше правильных действий на пути к успеху.

Успех не бывает случайным, как и неудача. Чем тщательнее вы продумываете и планируете предстоящие действия, тем быстрее достигнете успеха.

## **Практические упражнения**

1. Прямо сегодня определите для себя те области, в которых будете думать медленно, делая паузу между возникшей проблемой (идеей) и реакцией на нее.

2. Выделите важную сферу своего бизнеса или личной жизни и примените к ней модель ЦЭСПД, позволяющую мыслить яснее и планировать будущее.

3. Прямо сегодня отведите 30–60 минут на то, чтобы посидеть в одиночестве в полной тишине и прислушаться к собственной интуиции. Регулярно повторяйте это упражнение.

## **Глава 3. Принятие решений в условиях нехватки информации**

*Остерегайтесь соблазна стать великим человеком второпях. Успехом заканчивается лишь одна из десяти тысяч подобных попыток. Такая вероятность ужасающе низка.*

**Бенджамин Дизраэли**

Два самых часто употребляемых слова среди опытных бизнесменов — это «тщательная подготовка». Они означают, что нельзя жалеть времени на сбор важной информации, необходимой для принятия решений.

Самые большие ошибки совершаются из-за того, что мы вкладываем в какое-то начинание время, деньги и ресурсы, не выполнив домашнее задание.

Наилучшие решения практически всегда основываются на полной информации, собранной еще до начала действий. Глупо совершать прыжок, не посмотрев, куда прыгаешь.

### **Предпосылки успеха в бизнесе**

По данным журнала Forbes, главной причиной неудач в бизнесе является отсутствие спроса на продукт или услугу. Что бы вы ни производили, ваша компания вряд ли надолго задержится в бизнесе, если потребителю этот товар не нужен или обходится слишком дорого.

В 2013 году в одних только США на маркетинговые исследования было потрачено более восьми миллиардов долларов. Цель этих расходов — узнать, чего на самом деле хотят потребители, прежде чем начинать производство и продажу.

Но даже при таких дорогостоящих исследованиях 80 процентов всех новых продуктов не пользуются успехом и исчезают с рынка.

Одна из ведущих консалтинговых организаций McKinsey & Company утверждает, что главной предпосылкой успеха в бизнесе является большой объем продаж. Соответственно, недостаточный сбыт ведет к провалу. Все остальное — это пустые разговоры.

Основная причина неправильных решений, ведущих к рыночному фиаско, — это неумение задавать нужные вопросы и получать необходимую информацию еще до того, как начинается производство.

### **Соберите факты**

Гарольд Джинин, создавший в рамках IT&T конгломерат более чем из 150 компаний, однажды сказал: «Самый главный элемент бизнеса — это факты. Ищите достоверные факты, а не очевидные предположения и отвечающие вашим ожиданиям прогнозы. Вам нужны подлинные факты, которые не лгут».

Одно из главных слов в современном бизнесе — это «проверка». Не довольствуйтесь предположениями. Если у вас появляется хорошая идея, тщательно перепроверьте ее, чтобы убедиться в том, что она действительно хороша.

*Думайте в письменной форме.* Составьте список всех данных, которыми вы располагаете о продукте или услуге, а также сведений, которые необходимо дополнительно получить для принятия правильного решения.

*Поговорите с людьми, которые уже побывали в подобных ситуациях*, чтобы получить от них полезные советы и сведения.

*Наймите эксперта.* Человек, специализирующийся в нужной вам области, позволит сэкономить массу времени и денег.

*Поищите в интернете.* Введите в поисковую систему ключевые слова, относящиеся к вашей проблеме или идее, и посмотрите, какие данные всплывут. Очень часто оказывается, что вы далеко не первый, кто сталкивался с подобными ситуациями.

*Поинтересуйтесь чужим мнением.* Задавайте вопросы всем, кто работает с вами в одной области и располагает нужными знаниями. От них можно услышать откровенные оценки и идеи, способные полностью поменять вашу точку зрения.

### **Используйте научный метод**

Подходите к делу с научных позиций. Создайте гипотезу, то есть теорию, которую предстоит доказать. Затем попробуйте опровергнуть ее и доказать, что она неправильна.

Именно так поступают ученые.

Но большинство людей делают все наоборот. Если у них рождается идея, они сразу же пытаются найти ей подтверждение. Это так называемое позитивное предубеждение. Человек занят только поисками доказательств того, что идея хороша, и при этом отвергает любую информацию, которая противоречит уже сложившемуся убеждению.

Сформулируйте обратную гипотезу, которая противоположна изначальной. Например, вы — Исаак Ньютон, и вас только что посетила идея тяготения. Первая гипотеза звучит так: «Все тела падают вниз». А теперь попробуйте доказать обратную гипотезу: «Не все тела падают вниз».

Если вам не удастся доказать обратную гипотезу, значит, ваши первоначальные предположения были правильными.

Предположим, у вас возникла идея относительно какого-то продукта или услуги. Для начала попытайтесь доказать, что за такую цену ни у кого не возникнет желания их приобрести. Вы приходите к потенциальному клиенту и описываете ему свой товар или услугу, а затем говорите: «Разумеется, это не то, что вам нужно, и вы не готовы заплатить такие деньги».

Если клиент соглашается с вами, у вас появляется ценная информация для принятия последующих решений. Но, допустим, он начинает возражать: «Вовсе нет, я заинтересован в приобретении и использовании этой штуки, если вы выпустите ее на рынок». В таком случае у вас появляется подтверждение вашей первоначальной идеи о потенциальном спросе на новый продукт или услугу.

### **Будьте готовы к неудачам**

Вы не должны удивляться, если ваши попытки раз за разом будут заканчиваться неудачей, а предложения — отвергаться. Провалы и ошибки — неотъемлемые составляющие успеха.

Подвергайте все свои идеи и выводы беспощадному анализу, задавая себе те же вопросы, которые задал бы сторонний консультант по менеджменту:

«Существует ли рыночный спрос на новый продукт или услугу?»

«Насколько велик спрос и как меняется его уровень в зависимости от цены?»

«Какие изменения необходимо внести в первоначальный замысел, чтобы сделать этот продукт или услугу более привлекательными для потребителей и обеспечить достаточный спрос?»

«Оправдывает ли текущий спрос расходы на разработку нового продукта, не говоря уже обо всем остальном?»

«Достаточно ли компактен рынок, чтобы вы могли охватить всю потенциальную клиентуру с использованием обычных средств маркетинга и сбыта?»

«Готовы ли клиенты заплатить за новый продукт или услугу столько, что это обеспечит вам больший доход, чем другие продукты и услуги?»

Будьте предельно честны с собой. Отвечая на вопросы, не делайте себе поблажек. Зиг Зиглар говорил: «Если вы строги к себе, то жизнь отнесется к вам снисходительно. Но, если вы жалуете себя, жизнь поступит с вами очень жестоко».

### **Лучше знать правду**

Психолог Джерри Ямпольски задавал вопрос: «Вы хотите знать правду или слышать приятные вещи?»

Остается только удивляться, как много людей успокаивают себя радужными перспективами своих идей, не убедившись предварительно, что у них будет достаточно платежеспособных клиентов.

Не прекращайте собирать информацию до тех пор, пока ситуация не станет для вас предельно ясной. Проверяйте и перепроверяйте каждый факт. Ничего не принимайте на веру. Постоянно задавайте себе вопрос: «Откуда я знаю, что это правда?»

В конце займитесь поиском «блох», то есть слабых мест, способных сыграть роковую роль в судьбе вашего продукта или бизнеса. Дж. Пол Гетти, который в свое время был самым богатым человеком в мире, прославился особым подходом к принятию деловых решений. Он описывал его так: «Найдя удачную возможность в бизнесе, мы задаем вопрос: “Что самое худшее может случиться, если мы возьмемся за это дело?” После этого мы принимаемся за работу, стараясь всеми силами избежать неблагоприятного исхода».

Если вам удастся собрать всю необходимую информацию, позволяющую нейтрализовать скрытые слабые места проекта, ваше решение в большинстве случаев окажется лучше, чем у других.

### **Ничто не заменит опыт**

Таким образом, становится ясно, в чем заключается ценность решений, основанных на опыте. Ничто не способно заменить опыт в чрезвычайно подвижном и быстро меняющемся мире бизнеса. Самые ценные уроки усваиваются только методом проб и ошибок. За накопленным опытом в какой-то области стоят бесчисленные неудачи.

Опытные люди развивают в себе умение находить общие черты в различных ситуациях. Попадая в новые обстоятельства, они выделяют в них сходство с теми, которые уже встречались ранее и приводили к успехам или неудачам. Они могут сразу почувствовать моменты, грозящие провалом тех или иных решений. Такие люди моментально идентифицируют слабые места в обосновании идей. Ввиду того что в прошлом они пережили множество самых разных ситуаций, им легче быстро сконцентрироваться на критических элементах, от которых зависит успех.

### **Станьте мастером игры**

Изучая шахматистов — от чемпионов местного масштаба до международных гроссмейстеров, — ученые поначалу исходили из предположения, что чем больше потенциальных ходов противника способен предвидеть игрок, тем большего успеха он достигнет. Однако выяснилось, что шахматисты любого уровня редко просчитывают партию больше чем на 3–4 хода вперед. Даже если шахматисты и обладают таким умением, оно не имеет особого значения для выигрыша.

Вместе с тем было установлено, что уровень игрока зависит от количества ситуаций и положений, которые он способен распознать на доске, а такое умение приходит лишь с опытом.

Гроссмейстер при одном взгляде на доску способен распознать до пяти тысяч известных комбинаций фигур. Исходя из этого он может с достаточной точностью предсказать, какой ход сделает противник. Гроссмейстер способен одновременно играть против десяти, двадцати и даже тридцати соперников. Он переходит от одной шахматной доски к другой, с одного взгляда оценивает положение фигур и делает ход, после чего переходит к следующему противнику.

### **Опыт имеет значение**

То же самое можно сказать о бизнесе и любой профессии. Используя богатый опыт, который невозможно приобрести быстро и без труда, специалист способен мгновенно оценить сложную ситуацию и тут же предложить решение, которое далеко не очевидно для непрофессионала.

Главы компаний, входящих в перечень Fortune 500, зарабатывают в среднем более десяти миллионов долларов в год. Им платят главным образом за способность быстро реагировать на непростые ситуации, различные модели которых они уже наблюдали в прошлом. Это помогает руководителям моментально принимать верные решения, приносящие доход в размере многих миллионов и даже миллиардов долларов.

### **Основное правило**

Пожалуй, самый распространенный совет, который могут дать богатые люди, звучит так: «Не теряйте деньги». Это в равной мере относится и к бизнесу, и к жизни в целом. На войне чаще побеждают полководцы, которые меньше ошибаются. В жизни победителем становится тот, кто допускает меньше финансовых ошибок и за счет этого добивается повышения доходности своей компании или подразделения. Чем больше информации вы соберете перед принятием решения, тем выше вероятность того, что ваше решение окажется правильным и приведет к успеху.

Чтобы этого добиться, не жалейте времени на сбор полной информации перед тем, как принять необратимое решение.

### **Стратегия богатых**

Бернард Барух, один из самых богатых людей Америки, создавших свое состояние с нуля, писал в своей книге «Моя история» (My Own Story), что самые большие финансовые ошибки в жизни совершались им из-за того, что он не всегда досконально изучал ситуацию перед тем, как вкладывать деньги.

Уоррен Баффет, который на сегодняшний день занимает второе место в списке самых богатых людей мира, тратит до 80 процентов своего рабочего дня на чтение и сбор информации, которая может оказать влияние на принимаемые им решения об инвестициях. Он никогда не перестает учиться.

У Карлоса Слима, который еще несколько лет назад был богатейшим человеком планеты, весь дом в Мехико завален газетами, приходящими не только из Мексики, но и со всего мира. Он ищет в них любые сведения, необходимые для принятия правильных решений.

### **Никогда не прекращайте сбор информации**

Ваша цель состоит в том, чтобы быть более информированным, чем окружающие, в тех областях бизнеса и жизни, которые представляют для вас самую большую важность. Для этого необходимо непрерывно собирать информацию и сравнивать между собой различные идеи. На пути к принятию решения надо сохранять здоровый скептицизм.

Чем больше информации и опыта вы накопите, тем качественнее будут ваши решения и тем более высоких результатов вы достигнете.

### **Практические упражнения**

1. Выделите в своем бизнесе или в личной жизни одну область, в которой необходимо принять важное решение, требующее много времени и денег, а также имеющее долгосрочные последствия. Постарайтесь собрать всю необходимую информацию до принятия решения. Не принимайте ничего на веру.

2. Обратитесь за помощью и советом к окружающим. Найдите одного или несколько человек, которые уже побывали в подобной ситуации и сталкивались со схожими проблемами.

3. Найдите слабые места в решении и определите, имеет ли смысл двигаться дальше. Всегда исходите из того, что такое слабое место обязательно найдется.

## **Глава 4. Мышление, ориентированное на цель или диктуемое ситуацией**

*Ментальная устойчивость — многоплановое и труднообъяснимое понятие. Для него требуется умение чем-то жертвовать, но важнее всего — дисциплинированная воля, не позволяющая сдаваться. Я называю это состояние «характер в действии».*

### **Винс Ломбарди**

Как-то раз несколько миллионеров, начинавших с нуля и самостоятельно пробивших

себе путь навверх, ужинали в своем кругу. Беседа крутилась вокруг различных факторов успеха и постоянно возвращалась к тому, почему сидящие за столом смогли добиться столь многого, а другим это не удалось. Наконец, самый успешный из них встал и спросил: «А что такое успех?»

Когда все обернулись к нему, он ответил: «Успех — это цель, а все остальное — пустые слова».

### **Поворотные моменты**

На протяжении жизни вы не раз будете переживать поворотные моменты. Они могут длиться несколько мгновений или несколько месяцев, но после каждого из них ваша жизнь будет уже не такой, как прежде.

Иногда такие поворотные моменты очевидны сразу, но в большинстве случаев вы понимаете это лишь задним числом. Оглядываясь назад, вы можете вспомнить разные мелочи, которым в свое время не уделяли внимания, но их последствия изменили вашу жизнь и повлияли на то, кем вы стали сегодня.

Одним из главных поворотных моментов в моей жизни, как и в жизни многих других преуспевающих людей, стало осознание целей. Мне в то время было двадцать четыре года. У меня не было ни денег, ни образования. Я торговал вразнос различными товарами. Торговля шла плохо и не приносила доходов, поэтому мне приходилось ночевать на полу в однокомнатной квартире своего друга. Вот тогда я и задумался о целях.

### **Открытие целей**

В нижнем ящике шкафа я обнаружил потрепанную книгу. Пролистав ее, я наткнулся на слова: «Если вы хотите добиться успеха, у вас должна быть цель».

На следующей странице я прочитал, что надо взять лист бумаги и записать цели, которых я намерен достичь в будущем. Терять мне было нечего. Я нашел бумагу и перечислил десять целей. Конечно, я сразу же потерял этот лист, но спустя тридцать дней моя жизнь полностью изменилась. Я добился почти всего, что записал, причем порой самым неожиданным образом.

Так, например, я открыл для себя новые методы работы, позволившие утроить объем продаж. Как следствие, выросли и доходы. Я переехал в отдельную квартиру. Затем мне поручили обучить своим методам работы группу продавцов, пообещав взамен определенный процент от их заработков. И все это произошло в течение одного месяца с того момента, как я изложил свои цели в письменном виде.

### **Ключ к богатству**

С тех пор я искал, изучал, создавал и преподавал программы постановки целей и их достижения, которыми воспользовались миллионы людей во всем мире. Где бы я ни был, ко мне всегда подходят люди и говорят примерно одно и то же: «Вы изменили мою жизнь и сделали меня богатым».

Когда я спрашиваю, что именно из моих уроков оказало самое большое влияние на их жизнь, они неизменно отвечают, что больше всего им помогла постановка целей. Она оказалась для них поворотным моментом, так же как и для меня.

В наши дни нередко можно услышать, как люди жалуются и даже публично протестуют против того, что один процент населения владеет 99 процентами богатств. Они ошибаются. На самом деле это соотношение составляет 3:97.

Всего у трех процентов людей имеются ясные, конкретные и изложенные в письменном виде цели и планы, над выполнением которых они работают каждый день. У остальных 97 процентов есть только надежды, мечты, желания и фантазии, но не цели. И самая большая трагедия заключается в том, что эти 97 процентов не чувствуют — ют разницы между собой и теми тремя процентами.

## **Зарабатывайте в десять раз больше**

Собственный опыт, приобретенный на протяжении нескольких десятилетий, и чтение литературы, посвященной изучению людей, которые имеют цели в жизни, позволили мне понять, что три процента людей способны зарабатывать в среднем в десять раз больше, чем оставшиеся 97 процентов.

Почему так происходит? Причин несколько. В предыдущей главе мы уже упоминали о любимой притче богатых людей: «Не теряй деньги».

Применительно к успеху эти слова можно перефразировать следующим образом: «Не теряй время».

Имея ясные цели и конкретные планы по их претворению в жизнь, вы каждый день экономите массу времени. За несколько месяцев или лет вы сможете достичь большего, чем многие люди за всю свою жизнь. Ставя перед собой четкие задачи, вы настраиваете свой внутренний навигатор, который будет вести вас напрямик к цели. При этом он еще осуществляет обратную связь с целью и по мере надобности корректирует курс.

Томас Карлейль писал: «Человек с ясной целью будет продвигаться даже по самой плохой дороге. Человек безо всякой цели не продвинется и по самой гладкой».

Вам наверняка приходилось слышать, что если вы сами не знаете, куда вам надо, то можно идти куда угодно.

## **Три главных компонента**

Эффективное мышление включает в себя три основных качества: ясность, сосредоточенность и целеустремленность. Для их развития необходимо иметь четкие цели во всех сферах своей жизни.

Не менее 95 процентов успеха зависит от ясности мышления. Вы должны совершенно четко понимать, кто вы, каковы ваши сильные и слабые стороны, таланты и способности, а также чего вы хотите добиться в жизни. Затем вы должны приучить себя думать в каждый данный момент времени только о чем-то одном, не отвлекаясь ни на что другое.

И Билл Гейтс, и Уоррен Баффет утверждают, что в нашем быстро меняющемся и беспокойном мире способность сосредоточиться на одной мысли влияет на конечный успех больше, чем любое другое качество разума.

Наконец, необходимо выработать в себе дисциплинированность, заставляющую идти к цели до тех пор, пока она не будет реализована на 100 процентов.

Наличие целей позволяет развить ясность, сосредоточенность и целеустремленность мышления быстрее, чем что-либо другое. Цель — это лучшее противоядие против расплывчатых мыслей, которые являются главной причиной разочарований и неудач.

## **Сведите отвлекающие моменты к минимуму**

Из-за разнообразия происходящих событий и множества электронных средств, отвлекающих внимание, количество людей, страдающих дефицитом внимания, постоянно увеличивается, что делает невозможным ясное и сосредоточенное мышление. Люди проверяют свою почту в среднем по сорок пять раз в день и становятся рабами мобильных телефонов, реагируя только на сиюминутные стимулы.

Если у вас нет целей, вы обречены всю жизнь работать на тех, у кого они есть. Жизнь устроена так, что вы трудитесь ради достижения либо своих, либо чужих целей. Разумеется, оптимальный вариант заключается в том, что вы помогаете своей компании достигать ее целей, одновременно реализуя свои собственные.

## **Влияние перемен**

Пожалуй, самым важным фактором, влияющим на нашу сегодняшнюю жизнь, является скорость перемен. С каждым следующим месяцем и годом наша жизнь становится все быстрее. Такого еще не было на протяжении всей человеческой истории.

Это ускорение объясняется тремя причинами, которые не подвластны нашему

контролю. Как следствие, даже наши самые продуманные планы в одночасье могут оказаться бесполезными из-за изменений в одной из трех критических сфер.

### **Информационный взрыв**

Первый фактор, подстегивающий изменения, — это резкий рост количества информации и знаний. Новые факты и идеи возникают и накапливаются все быстрее. Любая информация, любая новая идея способны привести целую отрасль промышленности как к процветанию, так и к упадку.

Для нынешнего времени, как ни для какого другого в истории, характерно появление все большего количества умных людей, которые порождают все больше полезных (или вредных) идей в самых разных областях жизни.

### **Технологический взрыв**

Вторым движущим фактором является невероятный рост и развитие технологий. Технические новинки способны в кратчайшие сроки изменить облик целых отраслей. Вспомните, как доминировали на рынке компании Nokia и BlackBerry до тех пор, пока в 2007 году не появился iPhone. В течение пяти лет обе компании практически исчезли из поля зрения. Доля BlackBerry на рынке мобильных телефонов снизилась с 49 до 0,4 процента, а Nokia вообще прекратила выпуск мобильных телефонов и продала это направление деятельности компании Microsoft. Технологический прорыв, происшедший на другом краю мира, может выбросить вас из бизнеса, если вы не успеете мгновенно отреагировать на него должным образом.

### **Агрессивная конкуренция**

Третий и, пожалуй, самый действенный фактор — это конкуренция. Конкуренты становятся все агрессивнее и настойчивее с каждой неделей и с каждым годом. Они сражаются за информацию и обладание новыми технологиями, способными повлиять на вкусы и предпочтения клиентуры. Конкуренты разрабатывают новые продукты и услуги, которые могут полностью обесценить все, что предлагаете вы. Они постоянно прочесывают весь мир в поисках информации и технологий, стремясь удовлетворять запросы клиентов лучше, быстрее и дешевле, чем это делаете вы. Например, компания Chipotle Mexican Grill застала врасплох мирового лидера фастфуда McDonald's, а такие фирмы, как The Gap и Abercrombie & Fitch, проморгали агрессивных конкурентов, которые, идя навстречу пожеланиям сегодняшних покупателей, предлагают более современные и качественные продукты по сопоставимым ценам.

Здесь действует формула  $СИ = ИВ \times ТВ \times К$  (Скорость Изменений равна Информационному Взрыву, умноженному на Технологический Взрыв и Конкуренцию). Мы знаем лишь то, что в предстоящие месяцы и годы темпы изменений будут только нарастать. Чарлз Дарвин писал: «Выживают не самые сильные и умные особи, а те, которые лучше приспособляются к переменам».

### **Значимость целей**

Именно поэтому цель имеет такое значение. Она позволяет держать под контролем ход изменений и дает уверенность в том, что вы сами управляете своей жизнью и работой, а не являетесь рабом внешних событий.

Один из величайших секретов успеха состоит в том, чтобы перестать беспокоиться по поводу вещей, находящихся вне вашей власти. Вы не в состоянии изменить или замедлить скорость перемен. Однако можете намного лучше приспособливаться к ним, если вам ясны конечные цели.

В наши дни вы можете быть либо хозяином перемен, либо их жертвой. Вы можете либо сами создавать обстоятельства, либо подчиняться им, становясь рабом безликих сил, на которые никак не можете повлиять.

Наличие целей добавляет вам сил и задает направление жизни. Цели пробуждают в вас самые лучшие черты и дают возможность полностью реализовать свой потенциал.

### **Постановка целей раскрывает лучшие качества**

При постановке целей от вас требуется медленное мышление, нацеленное на долгосрочную перспективу и основанное на достаточной информации. Для достижения успеха необходимо «думать на бумаге». Уже сам факт изложения цели в письменном виде существенно повышает вероятность ее достижения. Учтите, что невозможно попасть в мишень, не видя ее. Точно так же нельзя достичь цели, если вы не в состоянии ясно описать ее на бумаге.

Эффективность мышления во многом зависит от того, какие вопросы вы себе задаете, особенно если они касаются постановки целей и их достижения. Вот некоторые вопросы, на которые следует регулярно отвечать, чтобы сохранять высокую степень ясности, целеустремленности и сосредоточенности мышления.

### **Определите, чего вы хотите на самом деле**

Чего вам очень-очень хочется добиться в жизни?

Складывается впечатление, что, когда вы задаете себе этот вопрос, лишь трижды произнесенное слово «очень» помогает добиться абсолютной ясности в замыслах на будущее. Если вы повторите его три раза, оно позволит проникнуть в глубинную суть ваших желаний.

### **Что вы в действительности цените?**

Каковы ваши ценности? На каких базовых принципах строится ваша жизнь? Какие достоинства и качества личности вы особенно цените в себе и людях, которые вам дороги?

Большинство проблем в жизни можно решить, обратившись к базовым ценностям — тем, которые составляют сердцевину вашей личности. Это ось, вокруг которой вращается вся ваша жизнь. Этими ценностями определяются ваши самые глубокие эмоции, убеждения, ожидания и отношения: «Вы не верите в то, что видите, а видите то, во что уже верите».

В течение недели регулярно задавайте себе вопрос: «В чем заключаются мои самые главные жизненные ценности?»

Не довольствуйтесь первым пришедшим на ум ответом. Он всегда сводится к чему-то простому, очевидному и признаваемому окружающими. Продолжайте спрашивать себя: «В чем заключаются мои самые главные жизненные ценности?» Когда у вас в конце концов появится ответ, он может удивить вас.

### **Три самые важные цели**

Какие три главные цели стоят перед вами в данный момент? Запишите ответ, потратив на это не более тридцати секунд. Даже если вы ограничены во времени тридцатью секундами, ответ на вопрос о трех главных жизненных целях будет таким же точным, как если бы вы размышляли над ним в течение тридцати минут или трех часов. В чем они заключаются?

### **Не ограничивайте себя**

Представьте, что у вас в банке двадцать миллионов дол ларов, но жить вам осталось не более десяти лет. Чем бы вы хотели заняться в эти десять лет?

Данный вопрос на время освобождает вас от забот по поводу денег и других ресурсов. Большинство людей ограничивают себя, отвечая на вопрос о своих истинных желаниях, так как чувствуют, что не могут себе этого позволить из-за нехватки времени, талантов и ресурсов.

Но если вы вообразите, что в банке лежит двадцать миллионов долларов, которые будут в вашем распоряжении в течение десяти лет, вам станет значительно яснее, чего вы

действительно хотите. Итак, в чем заключаются ваши самые сокровенные желания?

### **Последние шесть месяцев жизни**

Представьте себе, что вы приходите к врачу на полное обследование. Проанализировав результаты, он говорит вам, что у него есть для вас хорошая и плохая новости. Хорошая заключается в том, что в ближайшие шесть месяцев вы будете наслаждаться прекрасным здоровьем, а плохая — в том, что на 181-й день вы скоростижно умрете от неизлечимой болезни.

Если вам осталось жить всего шесть месяцев, то как вы намерены провести это время? Чем будете заниматься? С кем хотите прожить остаток жизни? Какие дела собираетесь завершить? Какое наследство оставите после себя?

Эти вопросы помогают понять, что для вас важнее всего и каковы ваши главные ценности. Кто-то однажды сказал: «Еще никто на смертном одре не пожалел о том, что слишком мало времени проводил на работе».

### **Ощущение значимости**

Какие виды деятельности придают вам ощущение собственной значимости, ценности и самоуважения?

Дейл Карнеги писал: «Скажите мне, от чего человек испытывает чувство уважения к себе, и я опишу вам всю его жизненную философию».

Какие дела и достижения в прошлом доставили вам самую большую радость? Что удается вам лучше всего? Что послужило причиной вашего самого большого успеха? Чем бы вы хотели заниматься весь день, даже если вам за это не заплатят?

### **Одна великая цель**

Какую одну самую грандиозную цель вы поставили бы перед собой, если бы знали, что неудача вам не грозит?

Страх перед провалом — это самое большое препятствие на пути к успеху и главная причина неудач. Представьте себе, что для вас не существует никаких ограничений и что в вашем распоряжении сколько угодно времени, денег, помощников, друзей и знакомых, обладающих всеми талантами и способностями, которые могут понадобиться вам для достижения успеха. Какую цель вы выберете?

Ясное понимание, кто вы и чего хотите добиться, является основной предпосылкой успеха. Регулярно отвечая на этот вопрос, вы разовьете в себе ясность, целеустремленность и сосредоточенность.

### **Процесс постановки цели**

Наполеон Хилл в свое время писал, что ключ к успеху кроется в использовании испытанной формулы: узнайте, что делают преуспевающие люди, и просто повторяйте эти действия вслед за ними. В соответствии с законом причинно-следственных связей повторение действия (причины) должно привести к повторению результата (следствия).

Существует простой, но эффективный процесс постановки и достижения целей, который вы можете применить, чтобы изменить всю свою жизнь. Я познакомлю вас с ним.

1. Точно определите, чего вы хотите. Большинство людей этого не знают. Они хотят много всего и сразу, но ничего конкретного.

Основная причина неудач во взрослой жизни заключается в том, что многие полагают, будто у них есть цели. Но на самом деле это не цели, а всего лишь пожелания, надежды, фантазии. Настоящая цель всегда ясна и конкретна.

Эйнштейн говорил: «Если вы не можете объяснить свою цель шестилетнему ребенку, то, скорее всего, и сами не понимаете, в чем она состоит».

2. Запишите свою цель. Если она не оформлена в письменном виде, то это лишь

пожелание или мечта. Говорят, что цель — это мечта с установленным сроком исполнения. Излагая цель на бумаге, вы переводите ее из эфемерного состояния в материальное. Теперь ее можно увидеть, почувствовать, прочитать. То, что раньше было плодом вашего воображения, подобным сигаретному дыму в комнате, не имеющему ни формы, ни субстанции, начинает реально существовать.

Только у трех процентов взрослых людей имеются четкие цели, изложенные в письменном виде. Именно на этих людей работают все остальные. Эти три процента зарабатывают за свою жизнь в десять раз больше среднего уровня. Наличие письменно оформленных целей дает им возможность за год сделать больше, чем остальным удастся за 5–10 лет.

Все дело в том, что, записывая цель, вы программируете свое подсознание на ее выполнение.

Как только вы изложите свою цель на бумаге, подсознание, воспринимающее ее как команду, начнет круглосуточно работать, приближая вас к ней, даже когда вы спите. В записанных целях кроется огромная сила.

3. Установите конечный срок. Это подстегивает ваше подсознание, заставляя его искать необычайные средства для достижения цели. Оформление цели в письменном виде и определение сроков ее достижения создает мощную мотивацию для совершения необходимых шагов по ее реализации.

Записанная цель с указанием сроков исполнения активизирует закон притяжения. Вы начинаете привлекать в свою жизнь людей, идеи, ресурсы и возможности, которые помогают быстрее продвигаться к цели.

Но что делать, если вы не успеваете достичь своей цели к назначенному сроку? Все просто: назначьте другой срок. В жизни случается много вещей, которые вам неподвластны и которые могут сдвинуть сроки выполнения. Здесь нет никакой проблемы. Просто передвиньте финишную черту. Помните, что неосуществимых целей не бывает. Есть только невыполнимые сроки.

4. Составьте список всех действий, ведущих к достижению цели, которые только придут вам в голову. Включите в него людей, информацию и ресурсы, которые вам понадобятся. Вносите дополнения в этот список, пока он не станет полным.

Уже сам факт составления такого перечня подкрепляет вашу уверенность в том, что поставленная цель может быть достигнута. Список мотивирует и стимулирует вас. Генри Форд говорил, что «можно достичь любой цели, если разделить ее на достаточно мелкие составные части».

5. Организуйте пункты списка в план. Один из путей организации состоит в простом перечислении всех мероприятий. Так создается памятка, в которой можно отмечать пройденные шаги. Наличие памятки ускоряет продвижение к цели примерно в 5–10 раз.

Второй способ заключается в установлении приоритетов. Какие шаги представляются вам более важными, а какие — менее? Двадцать процентов перечисленных мероприятий способны дать 80 процентов результатов. Определите их.

6. Сразу же приступайте к выполнению плана. Делайте хоть что-нибудь. Совершите первый шаг. Эйнштейн говорил: «Ничего не может произойти, пока что-то не придет в движение». В вашей жизни ничего не изменится, пока вы не начнете двигаться.

7. Каждый день совершайте действия, приближающие вас к достижению главной цели. Не пропускайте ни одного дня и не устраивайте себе выходных.

Каждый день делая хоть что-нибудь, вы используете закон сохранения момента импульса. Первый шаг всегда дается с трудом, но, когда возникает инерция, вам становится все легче и легче. Вы движетесь к своей цели, а она движется вам навстречу.

### **Упражнение на постановку целей**

Я предлагаю вам простое упражнение, которое уже изменило жизнь сотен тысяч человек во всем мире. Оно очень эффективно как раз благодаря своей простоте.

1. Возьмите чистый лист бумаги, напишите сверху «Цели» и поставьте сегодняшнюю дату. Затем перечислите десять целей, которых вы хотели бы достичь в течение следующих двенадцати месяцев.

Для достижения одних вам может понадобиться неделя, для достижения других — месяц, полгода или больше, но все они должны уложиться в один календарный год.

Похоже, что цели, которые вы устанавливаете на год, оказывают более сильное мотивирующее воздействие, чем те, что рассчитаны на пять или десять лет, хотя и такие цели тоже нужны.

Составляя список, старайтесь излагать цели непосредственно от первого лица в настоящем времени и позитивной форме. Подсознание включается в работу только тогда, когда цели сформулированы должным образом. Каждая фраза должна начинаться со слова «Я», за которым следует глагол в настоящем времени.

Например, ваша цель может быть выражена следующим образом: «Я зарабатываю XXX долларов по состоянию на 31 декабря этого года».

Цель должна быть изложена так, словно она уже достигнута и вы объявляете об этом окружающим.

Вместо «Я собираюсь бросить курить» напишите: «Я — некурящий человек».

Сформулируйте в подобном ключе первые десять целей.

2. Составив список из десяти целей, задайте себе вопрос: «Какая из них в случае выполнения оказала бы самое большое положительное влияние на мою жизнь?»

Среди ваших целей обязательно найдется такая, которая соответствует данному условию. Это и есть ваше главное жизненное предназначение.

3. Перенесите данную цель в самый верх чистого листа бумаги, изложив ее от первого лица, в настоящем времени и позитивной форме, например: «К указанной дате я зарабатываю такую-то сумму».

4. Далее составьте перечень всего, что может понадобиться вам для достижения этой цели. Напишите не менее двадцати пунктов.

Этот перечень может включать в себя как очевидные, так и самые неожиданные вещи. Не отрывайтесь от работы, пока не напишете минимум двадцать пунктов.

5. Преобразуйте этот перечень в план или памятку, которые помогут вам контролировать выполнение.

6. Немедленно приступайте к работе над первым пунктом плана и постарайтесь выполнить его как можно скорее.

7. Начиная с данного момента каждый день совершайте какие-то действия, приближающие вас к конечной цели в соответствии с разработанным планом. Не позволяйте себе делать исключения. Эта работа должна продолжаться семь дней в неделю.

### **Думайте о своей цели**

Не забывайте великую истину: вы становитесь тем, о чем думаете большую часть времени. Думайте о своей цели, просыпаясь по утрам. Думайте о ней на протяжении всего дня. Вечером, подводя итоги, оцените, насколько вы к ней приблизились.

Чем больше вы думаете о своей цели, тем больше идей по ее осуществлению у вас появится. Постоянная ориентация на цель стимулирует подсознание на поиск путей ее достижения. Чем больше вы работаете над достижением цели, тем быстрее приближаетесь к ней, а она, в свою очередь, к вам.

Прямо с сегодняшнего дня станьте человеком, сосредоточенным на цели. Это позволит высвободить умственные силы, активизирует творческие способности, сфокусирует энергию и создаст нужную мотивацию.

### **Практические упражнения**

1. Точно определите, чего вы хотите достичь в той или иной сфере своей жизни, и

поставьте перед собой одну главную цель, которая окажет самое положительное влияние на вашу жизнь.

2. Изложите ее на бумаге от первого лица, в позитивной форме и в настоящем времени, как будто она уже претворена в жизнь.

3. Составьте план по достижению этой цели, а затем каждый день делайте хоть что-нибудь приближающее вас к ней.

## **Глава 5. Мышление, ориентированное на результат или действие**

*Знаменосец прогресса — это тот, кто не привык довольствоваться чем-то другим, кроме самого лучшего. Именно он устанавливает стандарты и формулирует идеалы для остальных.*

### **Орисон Суэт Марден**

Еще один важный поворотный пункт в моей жизни про изошел, когда мне было двадцать с небольшим. Оглядевшись вокруг, я заметил, что множество людей моего возраста добились в жизни и карьере намного большего успеха, чем я. Они носили красивую одежду, ходили на престижную работу, ездили на новых автомобилях, а у некоторых уже были собственные дома и семьи.

Я же ездил на старой машине, носил старую одежду, занимался мелкой торговлей, подыскивал себе еду подешевле и все время думал о нехватке денег. Это была не та жизнь, о которой можно мечтать.

Резкий поворот произошел, когда я задал себе вопрос: «Почему одни люди добиваются большего успеха, чем другие?» Этот вопрос изменил всю мою жизнь. С него начались поиски ответов, которые продолжаются и по сей день. В Библии сказано: «Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете»<sup>1</sup>. Это оказалось правдой. Задавая вопросы, я начал притягивать к себе ответы, как магнит — железные опилки.

### **Зарабатывайте больше**

Если говорить о деньгах, то ответ прост, очевиден и ясен. У высокооплачиваемых работников выше производительность. Они используют рабочее время лучше, чем обычные люди, и добиваются высоких результатов, поэтому им готовы платить больше. Чем лучше они работают, тем больше успевают сделать вещей, имеющих высокую ценность.

Ответьте на вопрос: каков ваш самый ценный финансовый актив? Впервые услышав этот вопрос, я не сразу нашел на него ответ. Лишь позже мне стало ясно, что этим активом является способность зарабатывать деньги.

Вы можете потерять работу, жилье, машину, все свои сбережения и инвестиции. Вас могут выбросить на улицу в чем есть. Но до тех пор, пока у вас сохраняется способность зарабатывать, вы можете вернуть себе все с лихвой. Такое не раз происходило со многими людьми, и подобные истории уже стали городскими легендами.

Почему главы компаний, входящих в перечень Fortune 500, получают в среднем более десяти миллионов долларов в год? Потому, что они способны достигать результатов, в сотни раз превышающих размер оплаты их труда. Компании готовы платить им сколько угодно, поскольку они доказали свою способность добиваться прибылей, исчисляемых миллионами и миллиардами долларов. Если их по какой-то причине уволят, они тут же найдут себе новое место работы в еще более крупной компании, где им по-прежнему будут платить десять и более миллионов долларов в год.

### **Что такое способность зарабатывать**

---

<sup>1</sup> Евангелие от Луки 11:9. — Прим. перев.

Способность зарабатывать — это умение добиваться результатов, за которые люди готовы платить деньги. Это не просто хождение на работу и просиживание там отведенного времени, а способность выполнять свое дело быстро и ответственно, с соблюдением сроков и бюджета.

Любые успехи в работе можно свести к одному общему знаменателю — надежному выполнению порученных заданий. Если вы всегда выполняете их без сбоев, то становитесь ценным и незаменимым ресурсом компании.

Работники экстра-класса выработали в себе умение выполнять самые важные и ответственные задания. Этим они создали себе репутацию, заставляющую людей постоянно обращаться к ним. Спросите у любого, и вам скажут: «Если вы хотите, чтобы работа была сделана быстро и хорошо, идите к такому-то».

### **Войдите в 20 процентов лучших**

Правило 80/20, похоже, применимо абсолютно ко всему в мире труда. Двадцать процентов людей постоянно повышают свою производительность, работают над собой и зарабатывают больше денег, а восемьдесят процентов просто отбывают время. Они приходят на работу в последнюю минуту, а уходят при первой же возможности. Но и сидя на рабочем месте, они используют время намного менее эффективно, чем их коллеги из верхних 20 процентов.

По данным Robert Half International, 50 процентов рабочего времени пропадает впустую. Больше всего непроизводительных затрат времени приходится на пустую болтовню с коллегами, на электронную почту, социальные сети и телефонные звонки. В среднем каждый работник, включая руководителей, проверяет свою электронную почту по сорок пять раз в день.

В непроизводительные затраты рабочего времени входят также опоздания, ранние уходы с работы, затянувшиеся кофе-паузы и обеденные перерывы. Люди читают на работе газеты, решают личные проблемы — словом, заняты чем угодно, но не делом.

### **Причины низкой производительности**

Почему так происходит? Во многом это результат привычек, сформированных в детстве. Ребенок впервые сталкивается с «работой», когда в первый раз идет в школу. Там его окружают дети такого же возраста. А что вы обычно делаете со своими ровесниками? Играете!

В шестилетнем возрасте школа становится для ребенка главной «игровой площадкой». С годами он привыкает, что школа — это в первую очередь место социального общения со сверстниками, которое постоянно сопровождается играми — до уроков, во время уроков, после уроков и по выходным.

Затем молодой человек заканчивает учебу и в первый раз идет на работу. Первое, что он там видит, — это множество людей примерно такого же возраста, как и он сам. А что надо делать со сверстниками? Правильно, развлекаться!

### **Сила привычки**

Вследствие привычки работа почти автоматически становится как бы продолжением школы — игровой площадкой для взрослых. Подсчитано, что сотрудники по-настоящему приступают к работе в среднем около 11 часов, а затем их рабочий пыл начинает постепенно охлаждаться и примерно в 15:30 окончательно угасает. Все остальное время занято развлечениями с друзьями. Но вас такое положение дел не должно устраивать.

Разбазаривание времени и развлечения с друзьями на протяжении всего дня — это удел людей, у которых нет будущего. Но вы не такой. Вы рассматриваете успехи на работе как трамплин для достижения своих целей и обретения всего, о чем мечтали в жизни.

### **Используйте все рабочее время для работы**

Для вас должно действовать правило: если уж вы пришли на работу, то работайте. Не развлекайтесь с друзьями, не проверяйте свою электронную почту каждые пять минут, не читайте газеты и не занимайтесь личными делами. Используйте все рабочее время для работы. Если вы серьезно настроены на достижение высоких результатов, начинайте рабочий день немного раньше, а заканчивайте позже. Трудитесь усерднее. Не отвлекайтесь от важных заданий и не теряйте время попусту.

Если кто-то хочет с вами поговорить, скажите ему: «Я бы с удовольствием поболтал, но сейчас у меня много работы».

У большинства после этого сразу пропадает охота говорить. Ведь не захотят же они вам мешать! Скажите, что с удовольствием поговорите с ними после работы или в выходные. А пока повторяйте, словно мантру: «Много работы, много работы, много работы».

Цель, о которой знаете только вы, заключается в том, чтобы заслужить репутацию самого трудолюбивого сотрудника компании. Используйте для этого все рабочее время без остатка.

### **Когда вы работаете?**

Многие полагают, что их приход на работу означает, что они трудятся. Но на самом деле вы работаете лишь тогда, когда решаете важные задачи. Работа — это получение результатов, которых компания ожидает от вас, которые позволяют создавать добавочную стоимость и получать прибыли. Большую часть времени лучшие сотрудники создают вещи, обладающие как можно большей ценностью. Прочие же большую часть времени занимаются пустяками.

Все книги, семинары и курсы по умению распоряжаться временем сводятся к тому, чтобы научить вас постоянно задавать себе один вопрос и находить на него ответ: «Как с наибольшей пользой потратить данный момент времени?» Если вы сможете найти правильный ответ и тут же заняться полезным делом, то успехи в карьере не заставят себя долго ждать.

### **Начав, не останавливайтесь**

Вы можете пользоваться самыми разными стратегиями, тактиками, методами и способами, чтобы продолжать работать, не отвлекаясь до тех пор, пока не выполните поставленную задачу. Чтобы эффективно распоряжаться своим временем и извлекать из него максимум пользы, необходимо прежде всего ясно видеть перед собой конечную цель.

Для этого надо регулярно задавать себе следующие вопросы:

1. Что я хочу сделать?
2. Как я смогу это сделать?
3. Смогу ли я таким образом добиться желаемых результатов?
4. Из каких предположений я исхожу?
5. Как быть, если какие-то из предположений окажутся ошибочными?
6. Существует ли другой способ получения желаемых результатов?
7. Если бы была возможность начать эту работу заново, что бы я сделал иначе?

После того как у вас сложится ясное представление о своей главной цели, вы можете воспользоваться проверенными методами ее достижения.

### **Инструменты тайм-менеджмента**

Самым действенным инструментом тайм-менеджмента является памятка. Выделив основную цель (или ряд целей), составьте перечень всего, что вам будет необходимо для ее достижения. На работе вы можете также составлять список всех дел, которые надо выполнить в течение дня.

В идеальном случае подобная памятка составляется накануне, в конце рабочего дня.

Планируя таким образом свой завтрашний день, вы как бы ставите перед собой ряд мини-целей. То, что записи делаются накануне вечером, дает возможность во время ночного отдыха включить в работу подсознание. Это позволит вам просыпаться с новыми идеями, которые помогут быстрее справляться с важными заданиями.

Если у вас нет возможности подготовить список вечером, то первое, что вы должны сделать утром, — это составить письменный план на день. Не беритесь ни за какие другие дела, не делайте ни одного звонка по телефону, пока не составите этот перечень.

Уже сам факт сверки своих действий с памяткой позволяет с первого же дня повысить производительность на 25–50 процентов.

### **Не проверяйте свою электронную почту**

Приучите себя не начинать свой рабочий день с проверки электронной почты. Вы можете вдвое и даже втрое увеличить производительность, избавившись от привычки постоянно отвлекаться на всевозможные гаджеты. Примите решение проверять поступившую почту лишь дважды в день — в 11:00 и 15:00. Выключите в своем компьютере звуковое оповещение о поступлении сообщений. Не позволяйте себе становиться рабом других людей, которым вздумалось что-то написать вам. В большинстве случаев все это не срочно и вполне может подождать.

### **Расставьте приоритеты в своем списке**

Подготовив перечень дел на предстоящий день, выделите в нем приоритетные позиции. Для этого существует несколько способов, которые могут значительно повысить вашу производительность.

Для начала примените правило 80/20. Помните, что 80 процентов результатов достигается за счет выполнения 20 процентов намеченных дел. Если вы наметили на день десять дел, то два из них имеют существенно большую значимость, чем восемь остальных, вместе взятых. Определите эти дела.

### **Метод АБВГД**

Для градации своих ежедневных заданий используйте метод АБВГД. При этом необходимо учитывать последствия каждого действия. Самыми важными делами являются те, которые сопряжены с самыми серьезными потенциальными последствиями. У дел, имеющих низкую важность, последствия не столь значительны или отсутствуют вовсе. Подумайте об этом, прежде чем приступить к работе.

**А** — необходимо сделать. Выполнение или невыполнение этого задания сопряжено с самыми серьезными последствиями. Буквой А маркируются наиболее важные и неотложные дела.

**Б** — надо бы сделать. Это задание имеет умеренные последствия и является не столь важным, как задания категории А.

**В** — хорошо бы сделать. Такие дела не приносят никакой пользы, но доставляют удовольствие (сходить попить кофе, поболтать с коллегами, заглянуть в социальные сети).

**Г** — поручить кому-нибудь. Делегируйте свои задания при любой возможности, даже если они вам нравятся и доставляют удовольствие. Это позволяет высвободить время для немногих, но самых важных дел.

**Д** — не делать вообще. Если работа не приносит пользы, просто откажитесь от нее.

Снабдив каждый пункт в своем перечне соответствующей буквой, сделайте следующий шаг и расставьте индексы А1, А2, А3, чтобы установить очередность самых важных дел. Затем проделайте то же самое с другими заданиями (Б1, Б2, Б3 и т. д.).

Соблюдайте правило, в соответствии с которым нельзя браться за дела категории Б, пока не будут завершены все дела категории А. По сравнению с заданием А1 все остальные

пункты вашего перечня — это пустая трата времени.

Используйте правило 70 процентов. Если кто-то способен справиться с заданием на 70 процентов по сравнению с вами, смело делегируйте его этому человеку. Мы привыкаем к своей зоне комфорта и поэтому охотно выполняем малозначимые дела, которые лучше всего удавались нам в прошлом, но в данный момент не имеют ни какого значения для достижения желаемого результата.

Сосредоточьтесь на делах категории А и не отвлекайтесь ни на что другое до их полного выполнения.

### **Закон трех дел**

Один из самых эффективных и производительных инструментов тайм-менеджмента носит название закона трех дел. Он гласит, что всего в трех делах содержится 90 процентов всей ценности, которую вы создаете для своей компании и для себя лично. Все остальное, чем вы занимаетесь, приносит только 10 процентов пользы.

Работая со своими клиентами, я предлагаю им составить перечень всех дел (как важных, так и не очень), которыми им приходится заниматься на протяжении недели или месяца. У большинства людей получается список из 20–30 пунктов. У кого-то в нем содержится пятьдесят или даже шестьдесят дел. Когда список готов, наступает время для трех главных вопросов:

1. Если бы я мог выполнить из этого перечня лишь одно дело, которое принесет больше всего пользы компании и мне лично, то что бы я выбрал?

Ответ обычно не вызывает затруднений. Он очевиден и ясен. Вам тоже предстоит найти ответ на этот вопрос. Вы не сможете добиться максимальной производительности, если у вас не будет полной ясности относительно самого ценного и полезного дела.

### **Главное должно оставаться главным**

Однажды я проводил учебное занятие по личному стратегическому планированию с президентом крупной компании. Ему казалось, что он совершенно точно знает, что является для него самым важным занятием, которому следует посвящать все дни напролет. Но по мере обсуждения проблемы становилось все более очевидно, что президент ошибается. Конечно, выбранное им занятие было очень важным, но его можно было поручить и другим людям, а наибольшую пользу сулило совершенно другое дело.

Это открытие изменило его карьеру и характер деятельности компании. Через двенадцать месяцев, в течение которых применялся закон трех дел, компания удвоила объемы продаж и прибыли.

2. Если бы я мог заниматься в течение дня только двумя делами, то какое бы выбрал в качестве второго?

Это уже не так легко определить. Возможно, данный вопрос придется обсудить с начальством и сослуживцами. При этом может получиться так, что у вас будет одно мнение, а у вашего босса и коллег — другое.

3. Если бы я мог заниматься в течение дня только тремя делами из своего списка, то какое бы выбрал в качестве третьего?

Опять же, если вы не чувствуете уверенности, обратитесь за советом к окружающим. Кому-то ответ будет известен еще до того, как он дослушает вопрос до конца, а у кого-то возникнут трудности. Однако вам необходимо найти ответ. Без этого велик риск, что вы будете попусту тратить свое время на дела, не имеющие существенного значения или не

приносящие вообще никакой пользы.

### **Четыре вывода из закона трех дел**

Определив свою «большую тройку», воспользуйтесь следующей простой формулой, чтобы удвоить и даже утроить свою производительность:

1. Сократите количество выполняемых заданий до минимума. Всех дел все равно не переделать. Единственный способ взять свою жизнь под контроль — отказаться от занятий, приносящих мало пользы.

2. Посвятите себя важным вещам. Ограничьтесь работой по выполнению своих трех основных дел.

3. Уделяйте максимум времени важным заданиям. Если есть возможность, посвящайте им полностью весь рабочий день.

4. Совершенствуйтесь в выполнении важных дел. Постоянная учеба и совершенствование навыков необходимы для успеха, но не во всех областях, а лишь в тех, которые представляют для вас наибольшую важность.

### **Вопросы для обдумывания**

Один из самых лучших вопросов, помогающих эффективно распоряжаться временем, звучит так: «Какое дело оказало бы самое большое положительное влияние на мою работу при условии, что оно удалось бы мне лучше других?» На этот вопрос всегда есть ответ.

«Какое хорошо выполненное задание могло бы изменить мою жизнь к лучшему?» Как бы вы ни ответили, этому заданию необходимо посвятить максимум времени. Оно, как правило, входит в вашу «большую тройку».

Еще раз просмотрите свой перечень дел и задайте себе следующий вопрос: «Если бы мне дали возможность в течение месяца заниматься только одним делом из этого списка, то какое бы я выбрал?» Как бы вы ни ответили, пожалуй, есть смысл начать следующее утро именно с него.

### **Не откладывайте на завтра...**

Избавление от привычки откладывать важные дела на потом — это одно из самых ценных качеств, которые вы можете в себе развить.

Этот грех свойствен всем — и лучшим работникам, и сотрудникам с самой низкой производительностью. В чем же тогда между ними разница? Дело в том, что хорошие работники стремятся как можно позже браться за работу, приносящую небольшую пользу. Определяя порядок выполнения заданий, они действуют творчески и сознательно.

Плохие же работники откладывают на потом самые важные задания, которые приносят максимум пользы компании и им самим.

Я предлагаю вам несколько испытанных способов избавления от этого недостатка.

1. В самом начале дня составьте список всех дел, которые предстоит выполнить. Этот шаг мы уже подробно рассматривали.

2. Выберите самое важное задание и составьте перечень действий, которые необходимы для его выполнения.

3. Используйте «метод колбасных ломтиков»: разбейте сложное и большое задание на мелкие этапы и выполняйте их один за другим. Это поможет вам включиться в работу и избавит от желания отложить ее на потом.

4. Как вариант можно выбрать один из этапов с твердым намерением тут же взяться за него и выполнить до конца. Зачастую это создает «эффект прорванной дамбы», после чего дальнейшая работа совершается по инерции.

5. Поощрите себя. Завершив очередной этап работы, устройте себе вознаграждение в виде чашки кофе или короткого перерыва.

6. Работайте отрезками по десять минут. Не думайте о полном завершении какой-то части работы, а старайтесь полностью выкладываться в течение десяти минут.

7. Заранее позаботьтесь о том, чтобы у вас под рукой было все необходимое для выполнения задания. Уже сам процесс подготовки позволяет легче включиться в работу.

8. Если задание масштабное, примените правило 80/20, из которого следует, что в первых 20 процентах задания содержится 80 процентов ценности всей порученной работы. Примите решение выполнить первые 20 процентов, и после этого у вас пропадет желание откладывать остаток на потом.

Ключом к успеху является умение доводить дела до конца. Это, пожалуй, один из самых действенных инструментов тайм-менеджмента, который заключается в том, чтобы научиться заниматься только одним делом в каждый данный момент времени. Таким образом, если вы начали работать над каким-то ответственным заданием, то надо заставить себя уделить ему 100 процентов своего внимания и довести дело до конца.

### **Хорошее начало — уже полдела**

Привычка начинать каждый день с самых важных дел и не отвлекаться от них до полного завершения работы изменит вашу жизнь. Успешное окончание дела стимулирует выработку мозгом эндорфинов — природных наркотиков, вызывающих чувство радости. Эндорфины улучшают творческие способности и мотивацию, способствуют развитию личности и заряжают энергией. Благодаря им вы чувствуете себя сильным и способным на все.

Выполнив с утра важное задание, вы создаете мощную силу инерции на весь день. Это позволит работать быстрее, качественнее, добиваясь более высоких результатов.

### **Сконцентрируйтесь на результатах**

Регулярно задавайте себе вопрос: «Каких результатов от меня ждут?»

Из всех результатов, которые вы могли бы достичь, какой будет самым важным и положительно скажется на вашей карьере?

Как бы вы ни ответили на данный вопрос, немедленно начинайте работать и не останавливайтесь, пока этот результат не будет достигнут. Выработав в себе такую привычку, вы быстро выдвинетесь в ряды самых лучших работников своей компании и отрасли.

### **Практические упражнения**

1. Думайте на бумаге. Записывайте свои мысли. Всегда используйте в работе перечни дел и памятки.

2. Определите свою «большую тройку» целей, достижение которых принесет 90 процентов полезных результатов вам и компании.

3. Приучите себя начинать каждый рабочий день с самого важного дела, чтобы с максимальной отдачей использовать свое время. Не останавливайтесь, пока полностью не выполните его.

## **Глава 6. Позитивное и негативное мышление**

*Установите для себя стандарты поведения, превосходящие ожидания от вас других людей. Никогда не оправдывайте себя. Никогда не проявляйте жалости к себе. Будьте строгим к себе и снисходительным к окружающим.*

**Генри Уорд Бичер**

Аристотель, которого считают величайшим философом всех времен, изучал людей более пристально, чем кто-либо другой в истории. Он пришел к выводу, что конечной

жизненной целью человека является счастье. По его словам, все человеческие поступки направлены на достижение более высокого уровня счастья.

Например, вы ищете хорошую работу. Зачем? Чтобы зарабатывать больше денег. Зачем? Чтобы снабжать семью всем необходимым и наслаждаться высоким уровнем жизни. Зачем? Чтобы чувствовать себя надежно и безопасно в финансовом плане. Зачем? Чтобы быть счастливым.

### **Истинное мерило**

Главным критерием успешности является то, насколько счастливым вы чувствуете себя большую часть времени. Если вы богаты, знамениты, обладаете властью, но не испытываете счастья, то вы не реализовали свое главное жизненное предназначение.

Все человеческие поступки нацелены на то, чтобы подняться на более высокий уровень счастья, хотя каждый понимает его по-своему. Многие люди в поисках счастья пускаются во все тяжкие, но зачастую приходят к полному разочарованию. Результаты оказываются хуже, чем если бы они вообще ничего не предпринимали. Все это примеры действия закона непредвиденных последствий и закона обратных последствий.

Следует стремиться к положительным эмоциям любви, радости, душевного покоя, восторга, успеха, а также к осознанию того, что вы полностью реализуете свой потенциал.

### **Как поступают успешные люди**

Люди, добивающиеся успеха, мыслят, как правило, позитивно. В результате они испытывают больше счастья, пользуются уважением и популярностью и получают от жизни больше удовольствия, чем большинство окружающих.

Противоположностью позитивного мышления является негативизм. Люди, которым свойствен такой тип мышления, настроены ко всему враждебно и подозрительно. Они не верят другим и постоянно ожидают всевозможных неприятностей. Они чрезвычайно критически относятся и к себе, и к тем, кто их окружает. Что бы ни произошло, их редко можно увидеть довольными в течение сколько-нибудь продолжительного периода времени. Жизнь для них — это череда проблем и трудностей, на которые они никак не могут повлиять.

Много лет назад, когда меня заинтересовал вопрос, почему одни люди добиваются большего успеха, чем другие, я впервые задумался о разнице между позитивным и негативным типами мышления. Последующие открытия на этом пути навсегда изменили мою жизнь.

### **Великое открытие**

Я обнаружил, что каждый человек хочет быть счастливым, хотя все понимают счастье по-разному. Главное препятствие, которое стоит между человеком и счастьем, — его негативные эмоции. Они лежат в основе практически всех жизненных трудностей. Если бы удалось полностью избавиться от негативных эмоций, то сами собой исчезли бы многие проблемы человечества.

И это возможно. Природа не терпит пустоты. Если вы отгоняете негативные мысли, ваше сознание автоматически наполняется позитивными. Избавившись от негативных эмоций, вы сможете работать в полную силу и на сто процентов реализовать свой потенциал.

Таким образом, ваша главная задача — избавление от негативных эмоций.

### **Не более одной мысли**

Ваш мозг способен удержать только одну мысль — положительную или отрицательную — в каждый данный момент времени. Но, если вы не будете сознательно концентрироваться на позитивных мыслях и эмоциях (по крайней мере, поначалу), их место заполнят негативные. Они появляются автоматически, без всякого усилия. Так устроен мозг большинства людей.

До тех пор пока позитивное мышление не станет привычной реакцией на жизненные обстоятельства, оно будет требовать сознательных усилий и целеустремленности. К счастью, вы способны стать позитивно настроенной личностью за счет учебы и тренировки.

Чтобы устранить негативные эмоции, необходимо прежде всего понять их происхождение. Никто из нас не рождается со страхами и негативными эмоциями. Все они появляются по мере нашего роста и становления как личности. А поскольку негативные эмоции имеют приобретенный характер, от них можно избавиться.

Ввиду того что негативные эмоции как реакции на людей и обстоятельства являются результатом привычки, их можно заменить другими, более конструктивными привычками.

Авраам Линкольн говорил: «Большинство людей счастливы настолько, насколько сами для себя решили».

### **Новорожденный ребенок**

Дети при рождении обладают двумя чудесными качествами: бесстрашием и непосредственностью. Новорожденный младенец не знает, что такое страх. По мере роста он соприкасается с опасными вещами, трогает их и пробует на вкус. В первые годы жизни родители должны оберегать его, чтобы он не причинил себе вреда.

Кроме того, ребенок — непосредственное существо. Он смеется, плачет, справляет свои естественные нужды и самовыражается в любое удобное для себя время и без всяких ограничений. Его не заботит реакция окружающих. Он попросту не обращает на нее внимания.

### **Страх перед неудачей и критикой**

Но из-за ошибок родителей у ребенка уже в юном возрасте появляются два основных страха, свойственных взрослым: страх перед неудачей и страх перед критикой. Когда родители, стараясь уговорить ребенка, говорят: «Нет! Остановись! Не делай так! Брось сейчас же!» — или, что еще хуже, физически наказывают его за смелые попытки исследования мира, у него формируется убеждение, что он и в самом деле еще слишком мал и глуп. Вскоре у него пропадает желание делать что-либо новое. Сталкиваясь с чем-то необычным или непривычным, он начинает повторять про себя: «Я не смогу, я не смогу, я не смогу».

Эта мысль превращается в страх перед неудачей. Став взрослым, он больше всего начинает бояться бедности и утрат. Взрослые люди постоянно опасаются потерять деньги и время, уверенность в себе и одобрение окружающих, любовь и здоровье. В общем виде это можно обозначить как страх перед провалом. Такой страх ограничивает потенциал как ребенка, так и взрослого. Это самое большое препятствие на пути к успеху.

### **Боязнь критики**

Так же рано дети утрачивают и свою непосредственность. В результате ошибок родителей, которые, в частности, ставят свои проявления любви и привязанности к ребенку в зависимость от выполнения им требований к поведению, ребенок начинает бояться критики.

Когда взрослые сердятся и угрожают ребенку, что их отношение к нему изменится в худшую сторону, если он не изменит свое поведение, тот начинает думать: «Надо делать так, как говорят мама с папой, а то они перестанут меня любить». Ведь для ребенка любовь родителей и нерушимость отношений с ними — главный смысл существования. Потеря любви страшит его и заставляет отказываться от многих поступков, которые могли бы привести к такому исходу.

### **Нехватка любви**

Психологи в целом согласны, что корни большинства взрослых проблем кроются в том, что ребенка недолюбили в раннем детстве. Перекосы в личности взрослого человека чаще всего объясняются тем, что в детстве ему отказывали в любви или давали эту любовь

слишком дозировано.

Дети нуждаются в любви, словно розы в дожде. Не ощущая бесконечной и безусловной любви, ребенок растет уязвимым в эмоциональном плане и подверженным негативным эмоциям разного рода.

Александр Поуп писал: «Куда саженец гнется, туда и дерево клонится». Несчастное детство становится причиной несчастной жизни в зрелом возрасте.

### **Дефицитарные и бытийные потребности**

Психолог Абрахам Маслоу, изучавший типы личности на пути к самоактуализации, пришел к выводу, что 98 процентов взрослых людей руководствуются в жизни в основном так называемыми дефицитарными потребностями. Вместо того чтобы стремиться в полной мере реализовать свой потенциал, они всю жизнь пытаются компенсировать то, чего им, как кажется, не хватает, особенно внимания и признания со стороны окружающих, так как они его якобы не заслуживают.

По словам Маслоу, всего два процента людей руководствуются бытийными потребностями, под которыми он понимал стремление расти и реализовывать себя в жизни. Таких людей он называл самоактуализирующимися личностями, для которых характерен высокий уровень самоуважения и уверенности в себе.

### **Русские метафизики**

Более ста лет назад русские метафизики П. Д. Успенский и Г. И. Гурджиев разработали систему, позволяющую находить и устранять источники и причины негативных эмоций у своих учеников. При этом они, как и современные психологи, исходили из того, что если изба — виться от негативных эмоций, то результатом станет зрелая, функциональная, позитивная и самоактуализированная человеческая личность. Такое состояние должно быть целью большинства людей.

В чем же коренные причины негативных эмоций у взрослых людей? Они могут быть самыми разными. Давайте рассмотрим некоторые из них.

### **Истоки негативных эмоций**

1. *Рационализация.* Негативные эмоции возникают, когда мы пытаемся дать объяснение неприятной ситуации или своему нехорошему поступку. Рационализацию определяют как положительную интерпретацию отрицательного действия.

Мы пытаемся объяснить себе свое поведение, мешающее достижению успеха, которого мы заслуживаем. Мы рационализируем нечестность, говоря себе: «Все так делают». Мы рационализируем свое обжорство, говоря себе: «Во всем виноваты гены и гормоны». Мы рационализируем лень, привычку опаздывать, отсутствие самодисциплины, плохую работу, говоря себе: «Я такой, как есть, и ничего с этим не поделаешь». Вдобавок мы еще и утешаем себя, проводя сравнение с теми, у кого подобные недостатки выражены еще сильнее. Но это не позволит нам стать лучше.

Кроме того, в результате постоянной рационализации своих проступков растет наше недовольство собой, так как она препятствует жизненному прогрессу.

2. *Оправдание.* Негативные эмоции возникают, когда мы оправдываем их, говоря себе и окружающим, что к этому нас кто-то вынудил своими поступками по отношению к нам или другим людям.

Такое поведение позволяет находить искусственные объяснения своим и чужим проблемам. Если бы вы не оправдывали свои негативные эмоции или поступки, вам пришлось бы срочно с ними расстаться.

3. *Осуждение.* Многие негативные эмоции возникают в результате нашей тенденции осуждать окружающих. Мы присваиваем себе функции прокурора, судьи и палача. Мы возлагаем вину на других людей за их действия или бездействие. Мы осуждаем их поведение и выносим приговор.

Однако Библия говорит: «Не судите, да не судимы будете»<sup>2</sup>. Ей вторят и другие религии. Возлагая на других вину за что-либо, вы фактически осуждаете себя. Даже если вы считаете кого-то виновным и плохо относитесь к нему, это означает, что вы столь же плохо или даже еще хуже относитесь к себе самому. В большинстве случаев человек даже не знает, что вы осуждаете его, а если и знает, то его это не слишком беспокоит.

4. *Повышенная чувствительность.* Детская реакция на критику и недостаток любви впоследствии могут перерасти в чрезмерную чувствительность по отношению к мыслям, чувствам и поступкам других людей. Мы начинаем видеть признаки критики и пренебрежения там, где их на самом деле нет. В своем воображении мы «дорисовываем» мысли и чувства окружающих по отношению к нам, и порой они нас буквально парализуют, мешая действовать в собственных интересах.

В торговле и бизнесе часто встречаются клиенты, неспособные принять решение о покупке без консультаций и одобрения со стороны других людей. Это чрезмерная чувствительность в экстремальной форме, которая парализует способность к принятию решений.

### **Непосредственные причины негативных эмоций**

Все негативные эмоции в конечном счете сводятся к некому недовольству, которое либо утаивается внутри и ведет к ухудшению собственного здоровья, либо проявляется вовне и вызывает такое же недовольство и враждебность у других людей.

Большинство психологических и психосоматических проблем объясняются подавлением негативных эмоций, их вытеснением, а также депрессиями, которые вызываются негативными эмоциями, и проекцией собственных эмоций на других людей, когда мы вроде бы злимся на них, а фактически — на самих себя.

Как уже говорилось, самыми распространенными негативными эмоциями в нашем обществе являются прежде всего разнообразные страхи. Далее следуют зависть и чувство обиды — две родственные эмоции, которые служат движущими силами политической активности в большинстве стран мира. Можно также упомянуть ревность и связанное с ней чувство неполноценности, заставляющее человека думать: «Меня никто никогда не полюбит». Нередко встречаются и такие эмоции, как ненависть, подозрительность и недоверие.

### **Дерево негативных эмоций**

Представьте себе дерево, на ветвях которого вместо плодов растут негативные эмоции. Чтобы устранить эти эмоции, нужно свалить все дерево.

Но следует знать, что ствол дерева состоит из обвинений. Невозможно испытывать негативные эмоции, не обвиняя других людей в том, что они что-то сделали или не сделали и тем самым вызвали ваше неодобрение. Как только вы перестанете обвинять окружающих, негативные эмоции полностью исчезнут.

### **Откажитесь от обвинений**

Как перестать обвинять других? Ответ столь же прост, сколь и необычен. Вы не сможете никого и ни в чем обвинить (а значит, и вызвать в себе негативные эмоции), если одновременно будете осознавать собственную ответственность за ситуацию. Уже сам факт принятия на себя ответственности устраняет негативные эмоции, связанные с данной ситуацией, проблемой, трудностью или человеком.

Как же активизировать чувство ответственности? Просто скажите волшебные слова: «Я в ответе за это».

Утвердительное высказывание в настоящем времени мгновенно устраняет негативные

---

<sup>2</sup> Евангелие от Матфея 7:1. — *Прим. перев.*

эмоции любого рода.

Поскольку мозг способен обрабатывать только одну мысль (положительную или отрицательную) в каждый данный момент времени, вы можете мгновенно выбросить из головы любую негативную мысль, просто повторяя про себя: «Я в ответе за это! Я в ответе за это!»

Как погасить сразу все огоньки на новогодней елке? Очень просто: надо вытащить электрический шнур из розетки.

А как устранить все негативные эмоции сразу? Точно так же. Едва они появятся, произнесите: «Я в ответе за это!» — и они тут же исчезнут.

### **Берите на себя полную ответственность**

Ключ к самоуважению, уверенности в себе и самодостаточности заключается в принятии на себя 100 процентов ответственности за все, что вы сделали и еще сделаете в жизни. В тот момент, когда вы берете на себя полную и безоговорочную ответственность, в душе появляются спокойствие и позитивизм. В вашей жизни восходит солнце, прогоняя тени.

Устранение негативных эмоций имеет еще один важный аспект — прощение. Каждого человека кто-то когда-то обижал. У каждого были неприятные моменты в детстве, отрицательные переживания в ходе взросления, неудачные отношения с противоположным полом, работа, не вызывающая удовлетворения. Каждого так или иначе обманывали, предавали, использовали в своих целях. К сожалению, это нормальная, естественная и неизбежная часть человеческого существования. Единственный вопрос, который при этом возникает: «Что со всем этим делать?»

### **Простите и забудьте**

Ответ прост: чтобы освободиться самому, надо освободить других. Чтобы быть счастливым самому, необходимо простить всех, кто когда-то чем-то вас обидел. Вы должны полностью, открыто и свободно избавиться от негативных мыслей, которые у вас еще есть по отношению к окружающим. Вы должны всех безоговорочно простить.

Когда мы на семинарах доходим до этого момента, большинство присутствующих соглашаются, что имеет смысл простить всех, кто в прошлом так или иначе причинил им обиду. Если и вы согласны с большинством, то возникает следующий вопрос: «Кто эти люди, заслуживающие прощения?»

Существует три типа людей, которых надо простить.

1. *Ваши родители.* Вы должны снять с них вину за все ошибки, которые они допустили в ходе вашего воспитания.

Как правило, дети растут с непоколебимой убежденностью в том, что родители, будучи самыми важными людьми в их жизни, непогрешимы и всезнающи. Однако на самом деле они такие же обычные люди и точно так же могут ошибаться из-за отсутствия знаний и опыта.

Вы должны простить своих родителей за все ошибки, которые они допустили, пока вы росли. Это прощение должно быть абсолютным. Вы должны прийти к ним и сказать, что вы их прощаете за все обиды. Избавьте своих родителей от чувства вины и освободитесь сами.

2. *Все остальные люди, чем-то задевшие вас на работе или в быту.* Простите своих бывших партнеров и супругов, которые доставили вам невероятное множество беспокойств и переживаний. Вы должны простить их всех.

Забудьте обо всем и выбросьте из головы всю обиду, раздражение и желание отомстить, которые все еще посещают вас время от времени.

Помните, что вы делаете это не ради них, а ради себя. Прощение — это весьма эгоистичный поступок. Снимая с людей груз вины, вы освобождаетесь сами.

3. *Вы сами.* Простите себя за все подлые, глупые, бессмысленные, идиотские поступки,

которые причиняли боль окружающим. Сегодня вы уже совсем не тот человек, который совершал их в прошлом.

### **Распрощайтесь с прошлым**

Вы должны обрести полную свободу, простив себя за все совершенные ошибки. Ведь в глубине души вы очень хороший человек. Все ваши прежние проступки можно объяснить молодостью, неопытностью, непониманием, отсутствием знаний. Но теперь все они в прошлом, от них не осталось и следа. Распрощайтесь с ними, чтобы они не тревожили вас всю оставшуюся жизнь.

Хелен Келлер однажды сказала: «Если встать лицом к солнцу, то тень останется за спиной».

Если вы хотите оставаться абсолютно позитивной личностью, то ваша главная задача состоит в том, чтобы попроситься с прошлым и обратиться к солнечному свету. Подумайте о том, чего вы хотите и в чем испытываете потребность, куда движетесь и чего хотите достичь. Подумайте о том, какой вы замечательный человек и кем можете стать.

### **Оговорки и исключения**

Эти положения я обсуждал более чем с миллионом человек. Практически все соглашались, что необходимо уметь забывать, прощать и т. д., однако уже следующей фразой сами же отрицали свое утверждение.

От них постоянно приходилось слышать: «Я отпускаю обиды и освобождаюсь от них. Я готов простить всех, кто причинял мне обиды, — за исключением одного человека в одной конкретной ситуации».

У истоков всех психологических, эмоциональных и психосоматических проблем можно обнаружить какое-то негативное событие, по поводу которого вы все еще испытываете злость и которое никак не можете забыть.

### **Новый «Мерседес»**

Позвольте пояснить это на примере. Представьте, что заказываете себе новый «Мерседес-Бенц». Его доставляют с завода. Он прекрасен во всех отношениях — за одним исключением: каким-то образом в процессе производства сборщики неправильно установили тормоз на одном из передних колес. В результате его заедает, и колесо поворачивается с трудом.

Вы садитесь в свой новый «Мерседес» и вставляете ключ в замок зажигания. Двигатель заводится, вы включаете передачу и нажимаете на педаль газа. Что произойдет? Если у вас заклинило одно из колес, машина в лучшем случае поедет по кругу. Вы можете как угодно крутить руль и нажимать на педали, но не попадете туда, куда хотели. Чем сильнее вы будете газовать, тем скорее сожжете двигатель и износите шины.

### **Отпустите тормоза**

То же самое происходит и в жизни. Если вы так и не можете простить какого-то человека, то ваше поведение напоминает заедающий тормоз на переднем колесе. Ваша жизнь будет постоянно двигаться по кругу. Вы перегорите эмоционально и физически. Вы никогда не станете по-настоящему счастливы и не добьетесь прогресса. Вы будете все время, год за годом, думать об этом человеке или негативном событии, непрерывно держа ногу на педали эмоционального тормоза.

Этот пример позволяет понять истоки психологических и психосоматических заболеваний. Все дело в неспособности выбросить из головы одно или несколько событий, из-за которых человек как бы застревает в прошлом и не может сдвинуться с места. Никакой прогресс невозможен, если вы не умеете забывать и прощать.

Что это за человек или событие, которые не дают вам покоя? О чем бы ни шла речь, вам придется проявить характер и мужество, чтобы отпустить эту ситуацию. Как бы больно

ни было, необходимо произнести эти магические слова: «Я прощаю его за все. Пусть уходит с миром. Все прошло».

### **Ответственность, контроль и положительные эмоции**

Существует прямая зависимость между степенью ответственности, которую вы на себя берете, и степенью вашего контроля над своей жизнью. Практически все проявления стресса и негативные эмоции объясняются тем, что вы ощущаете потерю контроля, но стоит вам только взять на себя ответственность, как контроль над всеми происходящими в вашей жизни событиями сразу восстанавливается.

Существует также прямая зависимость между ответственностью, контролем и положительными эмоциями. Чем больше ответственности вы на себя берете и чем сильнее ощущаете контроль над собственной жизнью, тем больше у вас положительных эмоций по поводу самого себя и окружающего мира. Наконец, существует прямая зависимость между положительными эмоциями и счастьем. Выбор только за вами.

### **Установите контроль**

Возлагая на человека вину за что-то, вы передаете ему контроль над своими эмоциями, даже если он этого не осознает. Обвиняя кого-то, вы наделяете его полномочиями на управление вашими эмоциями на расстоянии. Отказываясь простить человека, вы даете ему силу и власть над своим счастьем. А он в большинстве случаев даже не догадывается о том, в какой степени зависят от него ваше счастье и благополучие.

Жалуясь на окружающих и критикуя их, вы примеряете на себя роль жертвы. Обвиняя их, вы сами становитесь маленьким и слабым. Вместо того чтобы ощущать себя ответственной и самодостаточной личностью, вы оказываетесь под контролем других людей и теряете способность управлять своей жизнью и эмоциями. Обвиняя других, вы заражаетесь негативизмом, становитесь злым, подозрительным, враждебным и слабым человеком. Вы этого хотите?

### **Произнесите магические слова**

У меня есть для вас хорошая новость: вы в любой момент можете произнести магические слова «Я в ответе за это» и сразу же оказаться на капитанском мостике своей эмоциональной жизни. Как только у вас появится негативная мысль, немедленно прогоните ее словами «Я в ответе за это!». Повторяйте их, пока они не войдут в привычку. Умение взять на себя ответственность — это черта настоящего лидера, зрелой и самодостаточной личности.

Решите для себя прямо сегодня, что вы будете брать на себя полную ответственность как взрослый человек. Важно не просто заявлять о своей ответственности, но и делать все, чтобы слова не расходились с делом. Это ключ к позитивному мышлению.

### **Практические упражнения**

1. Прямо сегодня примите решение стать абсолютно позитивной личностью. В каждом человеке и в каждой ситуации старайтесь обнаружить что-то хорошее. Его всегда можно найти.

2. Прямо сегодня пообещайте себе, что будете изгонять из головы негативные эмоции, которые мешают вашему счастью. Воздерживайтесь от мыслей и разговоров о вещах, которые вас злят или огорчают.

3. Безоговорочно простите всех, кто когда-либо вас обидел. Практикуйте умение прощать и впредь.

## **Глава 7. Гибкое и косное мышление**

*Тому, кто хочет достичь высот в бизнесе, необходимо осознать силу привычек. Он*

*должен уметь быстро расставаться с губительными привычками и так же быстро приобретать новые модели поведения, которые помогут добиться успеха.*

**Дж. Пол Гетти**

Во времена турбулентности и быстрых перемен особое значение для бизнеса и карьеры приобретает способность мыслить гибко, учитывая все аспекты ситуации и эффективно реагируя на них.

В 1952 году Альберт Эйнштейн преподавал в Принстонском университете. Однажды он шел к себе в кабинет вместе со своим ассистентом, который нес пачку листов с экзаменационными заданиями для студентов-старшекурсников физического факультета.

Ассистент робко спросил:

— Извините, но мне кажется, что это та же самая экзаменационная работа, которую вы давали этой же группе в прошлом году.

— Да, это та же самая работа, — ответил Эйнштейн.

— Но разве можно два года подряд давать одним и тем же студентам одинаковую работу? — удивленно произнес ассистент.

— Дело в том, что ответы изменились, — объяснил Эйнштейн.

В то время в мире физики постоянно появлялись новые гипотезы, теории и открытия. Ответы, считавшиеся правильными еще год назад, в следующем году оказывались неправильными, потому что в этой науке возникали новые идеи и прорывы.

### **Ваши ответы изменились**

Вы находитесь в такой же ситуации. За долгие годы жизни ваши ответы претерпели изменения. Все, что было истинно и ценно год назад, сегодня частично или полностью устарело. Ваши сокровенные идеи годичной, двухгодичной и даже месячной давности не представляют на сегодняшний день никакой ценности из-за турбулентности рынков.

К примеру, в области технологий бытует присказка, что новый продукт устаревает уже в тот момент, когда оказывается на магазинных полках. Он только что попал на рынок, а ему уже готовят замену либо сама компания-производитель, либо ее конкуренты. Время пребывания товаров в магазинах становится все короче и короче. То же самое можно сказать об информации и конкуренции. Они претерпевают изменения поистине с головокружительной скоростью.

### **Самое важное качество**

В 1995 году нью-йоркский Институт Меннингера проводил исследование с целью определения качеств, необходимых для успеха в бизнесе XXI века. По его итогам был сделан вывод, что самой главной предпосылкой успеха является гибкость.

### **Изменения происходят все быстрее**

Мы живем в период, для которого характерен самый быстрый темп перемен за всю историю человечества.

Для середины XX века было вполне обычным делом, когда человек, закончив школу, устраивался в какую-то компанию и работал там всю жизнь.

Сегодня 40 процентов взрослого населения находится в постоянном поиске, часто меняя работодателей или вообще пребывая в роли фрилансеров. Многие из них если и устраиваются в какую-то компанию, то только на условиях временной занятости.

### **Два миллиона исчезнувших рабочих мест**

Каждый год в одних только США рабочих мест становится меньше в среднем на два миллиона. Предлагаемые компаниями товары и услуги выходят из моды вследствие изменения вкусов покупателей, а умения и навыки, необходимые для их производства, оказываются невостребованными. Это одна из главных проблем современного мира, и в

ближайшие месяцы и годы такая тенденция будет только нарастать.

К счастью, в Америке каждый год создается в среднем 2,2 миллиона новых рабочих мест. Добрых 80 процентов от этого числа приходится на вновь создаваемые компании, которые предлагают новые товары и услуги уже другим клиентам и на других рынках.

Из-за такой скорости изменений многие отрасли и компании работают сегодня по устаревшим бизнес-моделям, которые не позволяют добиться устойчивых объемов продаж и прибыльности.

### **Ваша модель бизнеса**

Под моделью бизнеса понимается комплексная система всего процесса производства, сбыта и получения прибылей от начала до конца. Существует как минимум пятьдесят пять различных бизнес-моделей. Попытки добиться результатов при использовании бизнес-модели, не отвечающей текущим требованиям рынка, приводят к снижению объемов продаж и прибыли, а иногда и к полному коллапсу.

В 2007 году, когда Apple начала выпуск iPhone, руководство компании BlackBerry расценило это изделие как игрушку, предназначенную исключительно для молодежи, которой требуется общение с друзьями. Через пять лет доля BlackBerry на рынке мобильных телефонов для деловых людей упала с 49 до 0,4 процента и компания практически ушла из бизнеса.

### **Быстрое старение**

Когда на рынке появился iPad, а читателям была предоставлена возможность быстро и недорого скачивать электронные книги, весь книжный рынок полностью изменился. В течение года компания Borders, когда-то являвшаяся одной из крупнейших среди торговцев книгами, обанкротилась и была вынуждена закрыть шестьсот своих магазинов. Похожие события происходят практически в любой отрасли. Даже компании с солидным послужным списком становятся историей из-за неспособности адаптировать свою модель бизнеса к новой рыночной ситуации, справиться с растущим потоком информации, внедрением новых технологий и действиями конкурентов.

Ваша личная бизнес-модель, то есть способ организации собственной жизни и карьеры, тоже может оказаться полностью или частично устаревшей. А если этого пока еще не произошло сегодня, то обязательно произойдет когда-нибудь в будущем.

Бизнес оказывается в тяжелом положении, когда меняются вкусы и потребности потребителей, а у людей проблемы в карьере возникают из-за новых требований работодателей, касающихся определенных способностей, умений и навыков. Чтобы выживать в современных условиях, и организациям, и отдельным работникам необходимо постоянно находиться на передовых рубежах и быстро реагировать на перемены.

### **Правило 80/20 и размер дохода**

Многие умения и навыки сегодня устарели. На рынок пришли люди, обладающие новыми умениями, которые пользуются спросом. Лауреат Нобелевской премии в области экономики Гэри Беккер рассказал газете Wall Street Journal о своем исследовании, посвященном росту доходов. Работая в Чикагском университете, он обнаружил, что средняя величина доходов 80 процентов населения прирастает в год примерно на 3 процента, то есть едва превышает уровень инфляции.

В то же время доход более состоятельных 20 процентов населения увеличивается в среднем на 11 процентов в год, давая им возможность удваивать свое состояние каждые 6–7 лет и переходить во все более зажиточные категории.

В чем же разница между этими 20 и 80 процентами? В стремлении постоянно учиться и совершенствовать свои умения. Люди из числа верхних 20 процентов покупают книги, посещают курсы, слушают учебные аудиoproграммы и постоянно ищут способы сделать свою работу качественнее, дешевле и быстрее.

### **Незапланированное обесценивание навыков**

Люди из числа нижних 80 процентов ведут себя совершенно иначе. Они редко читают, не ходят на семинары и не делают попыток совершенствовать свои навыки. Все свободное время они посвящают отдыху, а не действиям по достижению целей. В результате они все больше и больше отстают, сами того не осознавая.

Лишившись в конце концов работы, эти люди убеждаются, что их знания и умения, основанные большей частью на опыте, до минимума обесценились в глазах современных работодателей. А поскольку учеба и приобретение новых навыков не входят в их планы, они попросту сидят дома и смотрят телевизор. В результате период их безработицы зачастую затягивается на месяцы и годы.

В наши дни многие люди, обладающие самым разным достатком и карьерными достижениями, не в состоянии осознать, насколько необходимо постоянное самосовершенствование. Баскетбольный тренер Пэт Райли говорил в свое время: «Если ты не растешь, то деградируешь».

### **Гонка началась**

Никто не может оставаться долгое время на одном уровне. Если вы постоянно не обновляете свои знания и умения, это не значит, что вы стоите на месте. На самом деле вы все больше и больше отстаете от тех, кто активно учится и движется вперед.

Большинство людей в наши дни движутся по наезженной колее, а разница между колеей и могилой заключается только в глубине. Джим Рон в своих выступлениях говорит: «Если вы попали в колею, то, надеюсь, вам встретится едущее навстречу колесо телеги, которое заставит выбраться из нее».

### **Три врага**

Необходимо хорошо знать трех врагов изменений и гибкости. Первый и злейший враг — зона комфорта. Люди быстро привыкают к своей работе и начинают ощущать комфорт от ее выполнения. Как следствие, им не хочется ничего менять, ведь даже изменения в лучшую сторону требуют от них определенной перестройки действий.

Вместо того чтобы учиться, расти и расширять свои возможности, они изо всех сил упираются, находя любые оправдания своему нежеланию что-либо менять, и зачастую саботируют усилия окружающих.

В книге Уоррена Бенниса «Лидеры» описывается, как руководители компании противятся искушению остаться в зоне комфорта, ставя перед собой и своей организацией все более амбициозные цели, достижение которых абсолютно невозможно без крупных изменений и усовершенствований.

В 2015 году вышла книга Питера Диямандиса «Смелость» (Bold), в которой он призывает ломать шаблоны, подрывать основы и ставить перед собой цели, в десять или даже в сто раз превосходящие ваши нынешние достижения в плане продаж, доходов и прибылей. Подобный масштаб целей, которые поначалу кажутся невыполнимыми, развивает смелость мышления и порождает новые идеи, до этого никому не приходившие в голову.

### **Страх не дает двигаться вперед**

Вторым главным обстоятельством, которое не дает гибко мыслить, преодолевать преграды и ставить под сомнение существующий порядок вещей, является страх, особенно перед неудачей: «Вдруг мы попробуем что-то новое, а оно не работает?»

В журнале Harvard Business Review от октября 2013 года в качестве главных препятствий для обновления бизнес-моделей называются страх и нерешительность. Восемьдесят процентов руководителей компаний соглашались с тем, что выбор правильной модели бизнеса намного важнее процесса разработки новых продуктов и услуг, однако, когда доходит до дела, они до последнего оттягивают принятие решений, надеясь, что

необходимые изменения произведут их преемники.

### **Беспомощность перед лицом перемен**

Третья причина — беспомощность, охватывающая человека перед лицом перемен. Он знает, что необходимо что-то менять, но чувствует, что не в силах ничего предпринять, так как ситуация, на его взгляд, слишком сложна.

Такое состояние лучше всего можно выразить словами: «Я не могу» или «Мы не можем». За ними следует нескончаемый поток отговорок и оправданий: не хватает времени, нет денег, отсутствуют нужные способности и т. д. В конечном счете все они сводятся к внешнему давлению и внутреннему самоограничению.

Но Уинстон Черчилль говорил: «Если вы не сражаетесь, пока у вас есть шанс победить, вам придется вступить в бой позже, когда шансов уже не будет». Изменения надо осуществлять тогда, когда у вас есть все возможности, а не тогда, когда вас вынуждают к этому обстоятельства, не оставляя выбора.

Данную мысль следовало бы внушить руководству фирмы Blockbuster, которая в свое время доминировала на рынке записей кинофильмов для домашнего просмотра. Когда появилась компания Netflix, руководители Blockbuster не уделили этому должного внимания, так как посчитали ее слишком слабой, чтобы составить им конкуренцию. Однако предпочтения клиентов изменились, и уже через несколько лет Netflix стала крупнейшим игроком кинопроката, рассылая фильмы заказчикам по почте и интернету, а Blockbuster обанкротилась.

### **Откройте свой разум**

Существует несколько эффективных и практичных инструментов, позволяющих пробудить творчество, расширить границы мышления и выйти из зоны комфорта.

Непревзойденным средством для изменения угла зрения и повышения гибкости является так называемое мышление с нулевого уровня.

Оно получило свое название от финансового метода бюджетирования с нуля, при котором расходы и доходы пересматриваются каждый раз в момент составления бюджета. Вопрос в данном случае не в повышении или снижении расходов, а в том, следует ли вообще вкладывать деньги в это направление деятельности.

Используя мышление с нулевого уровня, необходимо задать себе вопрос: «А не делаем ли мы сейчас что-то такое, чем никогда не стали бы заниматься, если бы знали то, что знаем на сегодняшний день?»

### **KWINK-анализ**

Суть данного вида анализа заключена в аббревиатуре KWINK (Knowing What I Now Know — зная то, что я знаю сегодня). Его можно применять как в бизнесе, так и в личной жизни. Есть ли что-то такое, что вы делаете сейчас, но чем никогда не стали бы заниматься, если бы располагали сегодняшней информацией?

Как понять, что вы имеете дело с ситуацией нулевого уровня? Очень просто: ответ вам подскажет стресс! Если в вашей жизни появились обстоятельства, в которых вы никогда не оказались бы, зная то, что знаете сегодня, то вы будете постоянно испытывать стресс, беспокойство, раздражение и неудовлетворенность либо самой ситуацией, либо каким-то человеком. Эта негативная ситуация будет постоянно всплывать в ваших разговорах, отвлекая от насущных дел днем и не давая спать по ночам.

### **Начните со взаимоотношений**

Применяя мышление с нулевого уровня, необходимо проанализировать свои отношения с людьми. Есть ли в вашей деловой или личной жизни человек, с которым вы никогда не стали бы связываться, если бы была возможность начать все сначала?

Есть ли у вас сотрудник, которого вы не приняли бы на работу, не поручали бы ему

какого-то дела, не выдвигали бы на более высокую должность и даже запретили бы приходить сегодня на работу, зная раньше то, что знаете на данный момент?

Если такой человек есть, то возникает единственный вопрос: «Как можно максимально быстро покончить с этой ситуацией?»

Знаете ли вы, сколько ваших решений на протяжении жизни окажется по итогу неправильными? По данным Американской ассоциации менеджмента, целых 70 процентов решений, принимаемых в деловой сфере, а может быть, и в личной жизни оказываются неверными. Ошибки могут быть как незначительными, так и полномасштабными. Чтобы развить в себе гибкость мышления и научиться работать с максимальной эффективностью, будьте готовы сделать три вещи, свойственные отличному руководителю.

### **Признайте, что вы несовершенны**

«Я был неправ». Проанализируйте свою ситуацию, особенно те ее аспекты, которые вызывают стресс, неудовлетворенность, отсутствие радости, и признайте свою неправоту. Поначалу вам казалось, что ваше решение правильное. С учетом информации, которая была у вас в то время, оно было абсолютно логичным. Но «ответы изменились».

Вы узнали то, чего не знали раньше. Кроме того, изменилась сама обстановка, поставив перед вами новые требования. Решение, прежде казавшееся правильным, на сегодняшний день представляется не самым удачным. Как только вы признаете, что были неправы, и примете меры по исправлению ситуации, стресс исчезнет.

Иногда люди полагают, будто признание собственной неправоты является демонстрацией слабости и приведет к потере к ним уважения окружающих. Но все наоборот. В беспокойные времена, для которых характерны быстрые перемены, смелость и наличие характера, позволяющие признать ошибки, которые и без того всем очевидны, только повысят уважение к вам.

Вместе с тем трудно представить себе бóльшую слабость и глупость, чем непризнание очевидных просчетов.

И здесь мы подходим к интересному моменту. Если вы с позиций сегодняшних знаний решили для себя, что оказались в этой ситуации в результате собственной ошибки, то спасти положение уже поздно. Что сделано, то сделано. Остается лишь вопрос: сколько времени, денег и нервов вы еще потратите, прежде чем признаете, что были неправы, и примете меры к недопущению повторения ситуации?

### **Признайте свою ошибку**

«Я ошибся». Ложно понятое чувство гордости мешает многим людям признать свою ошибку, даже если она очевидна всем окружающим. Не позволяйте себе такого.

Ввиду того что ваши действия так или иначе на 70 процентов состоят из ошибок, не ждите, пока это обнаружат другие. Вместо этого как можно быстрее признайте: «Я был неправ. Я ошибся». А затем постарайтесь как можно скорее исправить ситуацию.

### **Поменяйте точку зрения**

«Я передумал». Получив новую информацию, человек может изменить свое мнение, и это свидетельствует не о слабости, а, наоборот, о смелости, сильном характере и гибкости. Допустим, вы потратили полтора года на построение нового бизнеса и разработку стратегии производства, но при получении информации, обесценивающей ваши первоначальные замыслы, будьте готовы поменять свой подход, отказаться от устаревшей стратегии и сделать все иначе, по-новому, как того требует сложившаяся ситуация.

Чем с большей готовностью вы произносите слова: «Я был неправ», «Я ошибся», «Я передумал», тем эффективнее мыслите и тем большим уважением пользуетесь у окружающих.

### **Переосмыслите свой бизнес и карьеру**

Вторая сфера применения мышления с нулевого уровня охватывает все аспекты вашего бизнеса и карьеры, включая и бизнес-модель.

Существует ли продукт или услуга, которую вы не стали бы выпускать на рынок, зная то, что знаете сегодня? Существует ли в вашем бизнесе процесс, метод или область затрат, от которых вы отказались бы, располагая сегодняшней информацией? Присутствует ли в вашей стратегии нечто такое, что вы никогда не включили бы в нее, если бы можно было начать все сначала, обладая сегодняшними знаниями?

Есть ли в вашей карьере или работе деятельность, которой вы никогда не стали бы заниматься, если бы заранее знали то, что знаете сегодня? Не забывайте, что люди за время жизни меняют не одну профессию, работая в разных компаниях и даже отраслях. При изменениях в экономике многие переключаются на совершенно иной род деятельности и приобретают новые знания и умения. Вы об этом тоже задумывались?

Если да, то ответьте на следующий вопрос: как поменять сложившуюся ситуацию и насколько быстро вы сможете это сделать?

### **Оцените свои инвестиции**

Третья область применения мышления с нуля имеет отношение к инвестициям, причем речь идет об инвестициях не только денег, но также времени и эмоций.

В финансовом учете существует такое понятие, как «списанные вложения». Это те суммы, которые были инвестированы и навсегда потеряны. Вернуть их уже невозможно. Это все равно что пытаться выловить наковальню, упавшую в воду с корабля посреди океана. Что упало, то пропало. Это и есть списанные вложения.

Остается только удивляться, сколько фирм и людей относятся к этому вопросу с непониманием. Они всячески пытаются вернуть то, что пропало навеки, тратя все больше и больше средств.

### **Ваши инвестиции пропали навсегда**

Отказ признать факт пропажи и списать потерянное можно отнести и ко времени. Было ли в вашей жизни что-то такое, на что вы потратили уйму времени, — проект, учеба, отношения с каким-то человеком, — а затем поняли, что все это не нужно и бесполезно? Будьте готовы признать, что потраченное время подлежит списанию. Смиритесь с этим и продолжайте двигаться дальше. И больше не тратьте время на это дело, потому что усилия можно использовать более эффективно.

Далее, списанию могут подлежать непосредственно финансовые инвестиции. Вкладывали ли вы деньги в активы, с которыми никогда не стали бы связываться, если бы знали то, что знаете сегодня?

Если да, то ответьте на следующий вопрос: каким образом можно избавиться от данных инвестиций и как быстро это удастся сделать?

Грустно смотреть на тех людей и те компании, которые продолжают вкладывать деньги в какую-то безнадежную сферу деятельности. А ведь если бы у них была возможность начать все сначала, заранее зная, как будут развиваться события, такая мысль им даже не пришла бы в голову.

### **Представьте, что сегодня вы сможете начать все сначала**

Наконец, эмоции также могут быть потрачены впустую. По данным психологов, людям очень не нравится терять даром время, деньги и эмоции. Они даже выставляют своего рода ментальную блокировку, отказываясь признавать такие потери и пытаясь как-то их возместить.

На протяжении жизни вы инвестируете массу эмоций в людей, проекты и ситуации. Вы вкладываете всю душу в то, чтобы какие-то ситуации и отношения развивались успешно. Однако в итоге нередко приходится признать, что все было попусту. Инвестиции эмоций надо списывать. Они пропали навсегда. Их уже не вернуть.

Требуется сильный характер, чтобы повернуться лицом к реальности и признать, что вы были неправы, допустили ошибку и изменили свою точку зрения. Но чем чаще вы будете практиковать мышление с нулевого уровня, тем более гибким оно будет.

### **Большое вознаграждение**

У меня есть для вас хорошая новость: когда вы соберетесь с духом и покончите с ситуацией нулевого уровня, ваша реакция будет такой же, как и у всех людей в этом мире. Во-первых, вы ощутите огромное облегчение, радость и чувство свободы, словно с ваших плеч сняли невероятную обузу.

Во-вторых, вы зададите себе вопрос: «Почему же я не сделал этого раньше?»

Умение пользоваться мышлением с нулевого уровня чрезвычайно важно, если вы хотите полностью раскрыть свой потенциал на работе и в личной жизни. Чем чаще вы практикуетесь, тем увереннее себя чувствуете. Вскоре вы сможете сказать себе: «В моей жизни не осталось ситуаций, которые мне хотелось бы изменить, если бы была возможность начать все сначала».

### **Семь инструментов качественного мышления**

Иногда самые простые идеи могут заставить вас увидеть ситуацию в совершенно ином свете. Главное — постоянно держать разум открытым и иметь в виду, что все, что вы делаете, может оказаться ошибочным. Говорят, что почти любое дело можно сделать по-другому и лучше, и обычно это всегда подтверждается.

Существует семь инструментов, которые можно использовать для развития гибкости мышления.

1. Переосмысление. Для этого надо сделать паузу, остановиться и объективно рассмотреть сложившуюся ситуацию. Задайте себе три вопроса:

- Что я пытаюсь сделать?
- Как я пытаюсь это сделать?
- Можно ли сделать это лучше?

Каждый раз, когда вы испытываете разочарование и у вас что-то не получается, отойдите на шаг назад и задайте себе приведенные выше вопросы.

Это позволит вам понять, что вы делаете что-то не так или что это занятие утратило свою первоначальную значимость. Вы можете обнаружить, что используемые вами методы неэффективны. А поиски других, лучших способов активизируют разум и раскрывают бесконечное множество возможностей, потому что такие способы почти всегда существуют.

2. Переоценка. Воспользуйтесь мышлением с нулевого уровня и поищите совершенно новый подход к проблеме.

Если ситуация не доставляет вам радости, задайте себе вопрос: «Оказался ли бы я вообще в этой ситуации, если бы знал в свое время то, что знаю сегодня?»

Если ответ отрицательный, задумайтесь, как выйти из ситуации и насколько быстро это можно сделать.

3. Реорганизация. Подумайте над путями повышения эффективности действий за счет изменения расстановки людей и перераспределения ресурсов.

• Каковы ваши основные цели в работе/бизнесе на данный момент? Изменились ли они?

- Кто ваши самые важные, ценные и продуктивные кадры?
- Как реорганизовать работу, чтобы лучшие работники сконцентрировались на самых главных целях и благоприятных возможностях?

4. Реструктуризация. Этот процесс заключается в том, чтобы направить самых ценных работников и основные ресурсы на 20 процентов деятельности, которые принесут 80 процентов результатов.

- Какие 20 процентов результатов способны принести 80 процентов доходов вашему

бизнесу?

- Какие 20 процентов видов деятельности приносят 80 процентов результатов?
- Какие 20 процентов работников могут произвести 80 процентов продукции?

Ваша главная забота в бизнесе — это генерирование доходов. Направьте самых лучших людей на те участки, где ваша компания может получить максимальную прибыль.

5. Упрощение. Постоянно ищите возможность упростить свою работу и жизнь за счет делегирования полномочий, передачи заданий сторонним производителям и отказа от некоторых работ.

• Какие действия или процессы можно упростить с целью ускорения и сокращения затрат?

- Какие задачи можно передать своим подчиненным или сторонним организациям?
- От каких работ можно вообще отказаться без потери производительности, объема продаж и прибыльности?

Каждый раз, задавая себе эти вопросы, вы стимулируете свои творческие способности, а найденные ответы помогают в улучшении результатов работы, ускорении и удешевлении производства.

6. Изобретательность. Постоянно думайте о том, чтобы вы сделали иначе, если бы у вас была возможность сегодня начать все сначала.

• Представьте себе, что сегодня вы заново начинаете свой бизнес или организуете свое подразделение в компании. Что бы вы сделали иначе?

- Что бы вы добавили?
- Что сократили бы?
- За какие совершенно новые виды деятельности взялись бы?
- От чего полностью отказались бы?

Эти вопросы натолкнут вас на новые мысли и идеи. Итак, что можно добавить или начать заново, а что сократить или полностью исключить?

7. Восстановление контроля. Выполнение этого пункта требует принятия конкретных мер, основанных на ответах на первые шесть вопросов.

- Какое одно действие следует немедленно выполнить лично вам?
- Какое одно задание необходимо немедленно поручить вашей команде?
- Какая одна мера срочно необходима вашему бизнесу?

В любом случае представьте себе, что для вас не существует никаких ограничений и что вы располагаете всеми необходимыми денежными средствами, временем, талантами, способностями, друзьями и партнерами, а также другими ресурсами.

Вы должны абсолютно ясно представить себе, что и как надо делать лучше, а затем принять решение и не откладывая браться за дело.

### **Практические упражнения**

1. Проанализируйте свою бизнес-модель. Подумайте над новыми путями увеличения объема продаж, прибылей и личных доходов.

2. Проведите KWINK-анализ всех аспектов своего бизнеса и личной жизни. «Какими видами своей нынешней деятельности я никогда не занялся бы, если бы знал в свое время то, что знаю сегодня?»

3. Какие виды деятельности вы бы добавили или начали заново, а какие сократили или полностью исключили бы для улучшения результатов?

## **Глава 8. Творческое и механическое мышление**

*Воображение — это кузница, в которой куются все планы, создаваемые человеком.*

**Наполеон Хилл**

Миром правят творческие личности! Они постоянно ищут более быстрые, эффективные

и простые пути достижения целей, представляющих важность для людей. Они используют на практике принцип ПИНС, что означает Постоянное И Непрерывающееся Совершенствование.

Этим личностям мы обязаны всеми великими изобретениями, инновациями и прогрессом в истории человечества. Они знают, что порой одна удачная идея способна изменить направление бизнеса и жизни человека.

### **Механическое мышление**

Для механического мышления, в отличие от творческого, характерны такие черты, как косность и прямолинейность — «только так и не иначе». Механическое мышление основывается на страхе перед неудачей, следствием которой может быть потеря времени, денег или того и другого сразу. Его спусковым механизмом служит страх перед критикой или неодобрением, если вдруг что-то пойдет не так, как задумано.

Люди, которым свойственно такое мышление, различают только черное и белое, не замечая оттенков. Они бросаются из крайности в крайность: да или нет, вверх или вниз. Такие люди считают, что существует только один правильный способ. Сталкиваясь с переменами и конфронтацией, они становятся особенно твердолобыми.

Таких людей называют жертвами гомеостаза — стремления к постоянству. Лучше всего они чувствуют себя в своей зоне комфорта. Они боятся нового и непривычного, даже если это перемены к лучшему. Но вы не такой.

### **Вы — потенциальный гений**

В вас заложено столько творческого потенциала, что вы не смогли бы израсходовать его и за сто жизней. Чем чаще вы пользуетесь своими творческими способностями, тем больше их оказывается в вашем распоряжении. Они совершенствуются всякий раз, когда вы придумываете что-то новое. Говорят, что каждый человек рождается гением. Это относится и к вам.

Оказывается, креативность — лучший индикатор, способный предсказать успех. Чем сильнее творческое начало, тем чаще вас будут посещать идеи, помогающие сделать жизнь и работу лучше. Даже одна хорошая идея может полностью поменять направление вашей жизни.

Как развить в себе творческие способности? Творческим личностям свойственна любознательность. Они задают массу вопросов и никогда не удовлетворяются полученными ответами. Вы можете развить в себе творческие способности, просто задавая окружающим вопросы обо всем, что происходит вокруг, и не довольствуясь поверхностными ответами.

### **Гении в истории**

Было проведено множество исследований в области того, какими качествами обладали люди, считающиеся гениями. В результате оказалось, что интеллект не имеет отношения к показателям IQ или к уровню образования. У многих из тех, кто прослыл гением, интеллект был весьма средним или чуть выше среднего. В то же время настоящие титаны ума характеризовались своим отношением и подходом к неизбежным переменам в жизни.

Складывается впечатление, что гениям присущи три черты.

### **Открытость разума**

Во-первых, гений подходит к любой проблеме или ситуации с открытым разумом. У него поистине детская страсть к открытиям и познанию. Чем больше открыт ваш разум для всего нового и необычного в жизни, тем более вероятно, что у вас возникнут идеи, стимулирующие выход из зоны комфорта, и разовьется широта мышления, заставляющая постоянно задавать вопросы: «Почему?», «Почему бы и нет?», «А что, если...?».

Во-вторых, гений тщательно изучает все аспекты проблемы, избегая поспешных выводов и собирая как можно больше информации. На каждом этапе размышлений он

скрупулезно проверяет и оценивает предварительные результаты, не спеша с окончательными выводами. Он всегда учитывает возможность ошибки и неправильности своих идей.

### **Лучшее решение**

Альберта Эйнштейна однажды спросили: «Если бы произошла грандиозная катастрофа, способная разрушить Землю за 60 минут, и вас попросили бы найти решение, что бы вы сделали?»

Эйнштейн ответил: «Я потратил бы 59 минут на сбор информации, а в последнюю минуту сделал бы все возможное, чтобы наилучшим образом решить эту проблему».

В современном бизнесе, особенно в сфере разработки новых продуктов, необходимо проводить как можно больше времени в тесном общении с клиентами, чтобы точно знать, какие именно новые продукты и услуги им нужны, каковы их потребности и сколько они готовы заплатить за их удовлетворение. Это повышает ваши шансы на успех в условиях постоянно меняющегося рынка, для которого характерен высочайший уровень конкуренции.

### **Системный подход**

В-третьих, всем гениям свойствен системный подход к проблемам и принятию решений. Талантливые математики, физики, врачи, инженеры и представители других профессий не бросаются на проблему, как собаки, преследующие проезжающий мимо автомобиль. У них имеется тщательно продуманный перечень вопросов, в соответствии с которым они изучают проблему шаг за шагом, прежде чем прийти к окончательному выводу.

Атул Гаванде в своей книге «Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям» рассказывает историю двух консультантов по инвестициям. Оба они преуспевают, но один добивается намного больших успехов, чем другой.

Выясняется, что у обоих за плечами многолетний опыт оценки активов и инвестиций как от своего лица, так и по поручению клиентов, но тот, кто более успешен, разработал для себя чек-лист — перечень важных вопросов и проверочных мероприятий, которые необходимо провести перед принятием решения.

Второй пользуется примерно теми же методами и тактическими приемами оценки инвестиций, но принимает решения на основе интуиции и опыта. В результате финансовые потери случаются у него там, где их можно было бы избежать.

Гаванде подмечает интересный момент. Несмотря на то что первый консультант ведет дела успешнее второго, он тоже время от времени допускает ошибки и теряет деньги, и причина этого всегда одна и та же: он просто поленился заглянуть в свой чек-лист. Каждый раз, когда он вновь возвращается к чек-листу, результаты немедленно исправляются.

### **Системный метод решения проблем**

Я предлагаю вам метод решения проблем и принятия решений, разрабатывавшийся коллективными усилиями экспертов и практиков на протяжении многих лет. В нем сведены воедино лучшие идеи, которые вы можете использовать на протяжении всей оставшейся жизни.

*Первый шаг.* Четко определите проблему или цель в письменном виде. Если вы работаете в группе, формулируйте и заново переписывайте проблему или цель на карточках либо доске до тех пор, пока все не согласится с каким-то одним вариантом: «Да, это верное определение проблемы».

В медицине говорят: «Правильный диагноз — это уже половина лечения».

В бизнесе правильная формулировка проблемы зачастую сразу же делает ее решение очевидным.

*Второй шаг.* Ясно обозначив проблему или цель, задайте себе вопрос: «В чем еще суть проблемы?»

Соблюдайте особую осторожность, когда проблема, на ваш взгляд, имеет только одно

решение. Сформулируйте проблему несколькими разными способами, так как это повышает вероятность нахождения правильного решения. (Примечание: возможно, перед вами вовсе не проблема, а благоприятная возможность.)

Нет ничего хуже, чем найти великолепное решение несуществующей проблемы или не той проблемы, которая перед вами стоит.

### **Процент провальных продуктов**

Примерно 80 процентов новых товаров и услуг терпят неудачу в течение первых двенадцати месяцев. Основная причина заключается в том, что компании разрабатывали эти продукты для решения проблем, которых у покупателей на самом деле нет.

Это напоминает историю о производителе корма для собак, вложившего миллионы долларов в создание совершенного продукта, в котором идеально сбалансированы все питательные вещества. Однако новый корм с треском провалился на рынке. Ответ на вопрос, почему так произошло, был простым: «Собаки не хотят его есть».

Формулировка проблемы задает направление ее решения. Если проблема обозначена неправильно, то и решение, каким бы блестящим оно ни было, окажется неэффективным.

### **Процесс улучшения результатов продаж**

В ходе работы с торговыми организациями я предлагаю им воспользоваться системным процессом творческого мышления. Практически в каждом случае основная проблема бизнеса — это низкие цифры продаж. Поэтому я всегда начинаю с вопроса: «В чем ваша проблема?» На это следует привычный ответ: «У нас низкий объем продаж».

#### **В чем еще проблема?**

Мы привлекаем мало новых клиентов.

#### **В чем еще проблема?**

Привлеченные клиенты покупают недостаточное количество продукта.

#### **В чем еще проблема?**

Лишь немногие из интересующихся продуктом становятся покупателями.

#### **В чем еще проблема?**

Слабо работают реклама и маркетинг.

#### **В чем еще проблема?**

Клиенты редко совершают покупки.

#### **В чем еще проблема?**

Клиенты покупают продукты наших конкурентов.

Продолжайте задавать этот вопрос до тех пор, пока не выкристаллизуется истинное определение проблемы.

### **Формулировка определяет решение**

В зависимости от того, как вы сформулировали суть проблемы, пути решения могут оказаться самыми разными, а иногда даже кардинально отличаться друг от друга. Именно поэтому так важно тщательно проверить, действительно ли вы решаете ту проблему, которую нужно.

*Третий шаг.* Спросите себя: «Каково решение проблемы?» Каким бы ни был ответ, тут же задайте следующий вопрос: «Какие еще решения возможны?»

Будьте очень осторожны, когда вам кажется, что проблема имеет лишь одно решение.

Существует прямая зависимость между количеством возможных вариантов, которые родились у вас в голове, и качеством окончательного решения, к которому вы придете. Очень часто сочетание двух абсолютно нереальных идей дает блестящее решение, которое полностью меняет направление бизнеса.

*Четвертый шаг.* Найдя несколько возможных решений, сузьте их круг и в конечном итоге выберите какое-то одно. В большинстве случаев любое решение лучше, чем его отсутствие. Если вы не в состоянии сделать выбор сразу, установите предельный срок, в течение которого необходимо принять решение и начать действовать.

Стив Джобс однажды сказал: «Творческие идеи рождаются, когда вы соединяете отдельные точки разными способами». Именно так поступают все великие умы. Если решение вызывает у вас трудности, добавьте дополнительные точки. Соберите больше информации. Наймите консультанта, который специализируется в данной области. Не довольствуйтесь никакой информацией, кроме самой лучшей. Новая идея, которая еще никем не обсуждалась, может принести вам кучу денег или помочь их сэкономить.

*Пятый шаг.* Решите, как вы будете измерять успешность своих действий. Определите четкие критерии и сроки, методы количественной оценки результатов. При этом необходимо руководствоваться правилом: если вы хотите добиться успеха в бизнесе, установите единицы измерения для всех его аспектов. Если хотите быть богатым, установите финансовые критерии оценки всех аспектов.

Помните, что если вы не в состоянии измерить свой прогресс, то не сможете и управлять им. Можно достичь всего, что поддается измерению.

*Шестой шаг.* Назначьте ответственных за весь проект в целом, а также за каждое основное или вспомогательное задание.

Каждому продукту, услуге или проекту требуется человек, который несет за них полную ответственность. Его личный успех, зарплата, продвижение по службе должны во многом зависеть от результатов.

И крупные, и мелкие компании зачастую допускают большую ошибку, когда все коллегиально одобряют новый продукт, услугу или проект, а затем расходятся по своим рабочим местам, не назначив никого ответственным. Такой проект оказывается в «сиротском» положении. Он вроде бы и общий, но одновременно ничей. Не допускайте в своем бизнесе ничего подобного.

*Седьмой шаг.* Установите конечный и промежуточные сроки выполнения. Чем важнее потенциальный результат, тем чаще и тщательнее необходимо отслеживать прогресс. Постоянно инспектируйте ход работ.

*Восьмой шаг.* Разработайте план Б — альтернативный порядок действий на тот случай, если ваше решение по какой-то причине окажется неэффективным. Создай — те соответствующий сценарий, задав себе вопрос: «Что самое худшее может произойти в данной ситуации?»

Наихудший из возможных результатов — это полный крах и потеря всех вложенных денег и времени.

Как свести к минимуму вероятность неудачи? Как увеличить до максимума вероятность успеха? Что вы будете делать, если ваш первоначальный план не работает?

### **Запасной план**

Великие полководцы рассчитывают на победу в каждой битве, но готовы и к вероятности поражения. Они разрабатывают планы отхода, оставляют резервы живой силы и техники. Они знают, что организованное отступление лучше, чем паническое бегство.

Занимаясь новым для себя делом, никогда не ставьте все на карту. Просчитывайте степень риска, чтобы в случае поражения у вас оставалась возможность подняться на ноги.

Надежда не может служить стратегией. Это формула катастрофы. Если в бизнесе вы руководствуетесь принципом «Главное — произвести, а уж покупатели сами найдутся», то это прямой путь к провалу.

*Девятый шаг.* Выработав идею, начинайте работать. Действуйте быстро. Делайте что угодно и как угодно, чтобы как можно быстрее выполнить свой план.

Генерал Джордж Паттон говорил: «Хороший план сегодня лучше безупречного плана на следующей неделе».

Применяйте этот системный метод решения проблем при преодолении любых трудностей в своем бизнесе. Для того чтобы следовать этим правилам, вам потребуется самодисциплина, но результаты вас приятно удивят.

### **Нацельте свой разум не на проблему, а на решение**

Истинным показателем вашего интеллекта и творческих способностей является умение решать проблемы. Какая бы должность ни была указана на вашей визитной карточке, ваша настоящая профессия — решатель проблем. С самого утра и до окончания рабочего дня, а зачастую и после этого вы постоянно решаете проблемы — большие и маленькие.

Генерал Колин Пауэлл говорил: «Лидерство — это умение решать проблемы».

Успех — это тоже способность решать проблемы. Любая поставленная цель является всего лишь проблемой до тех пор, пока она не достигнута. Именно поэтому, если вы хотите добиться максимального успеха, необходимо применять системный и последовательный подход к решению проблем.

### **Думайте о решении**

Успешные люди думают преимущественно о решениях, а неудачники — о проблемах. Разум успешных людей занят тем, как решить проблему, устранить препятствие и какие действия срочно предпринять, чтобы исправить ситуацию.

Неудачников волнует сама проблема и то, на кого возложить за нее вину. Они позволяют себе раздражаться и расстраиваться из-за проблем и препятствий. Такое поведение является спусковым механизмом для негативного мышления и поиска виноватых. Оно ничем не помогает и не позволяет найти решение.

### **Дайте свободу творчеству**

Для высвобождения творческих способностей имеются три предпосылки, которые уже упоминались выше. Это ясность, сосредоточенность и целеустремленность.

Во-первых, ясно представьте себе цель, но в то же время гибко подходите к методам ее достижения. Откройте свой разум. Будьте готовы рассмотреть множество путей, ведущих к одному и тому же результату.

Во-вторых, сосредоточьтесь. Сконцентрируйте силу своего разума, подобно лазерному лучу, на одной проблеме или трудности, не отвлекаясь ни на что другое. В каждый данный момент времени решайте только одну задачу.

В-третьих, подчините все свои действия одной цели. Приложите 100 процентов своих усилий к решению главной проблемы и достижению основной цели.

Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» рассказывает историю о лисе и еж, позаимствованную из эссе Исаяи Берлина. Лиса очень умная и знает множество вещей, но еж добивается большего успеха, потому что знает пусть одну, но самую важную вещь.

Ясность, сосредоточенность и целеустремленность позволяют собрать воедино все ментальные силы для решения одной большой проблемы и достижения одной великой цели.

### **Отвлекающие моменты**

В мире компьютеров и электронной почты нашим злейшим врагом является, пожалуй, обилие отвлекающих моментов в виде электронных писем, СМС, телефонных звонков, социальных сетей. Все они очень мешают сосредоточиться на деле.

По данным журнала USA Today, желание ответить на все электронные послания, поступающие на компьютер и телефон, очень быстро сжигает глюкозу — горючее для мозга.

Люди целый день проверяют свою электронную почту, поэтому постоянно отвлекаются, в результате теряя за день до 10 пунктов IQ, то есть с каждым часом становясь все глупее. К концу дня люди перегорают и уже не могут сконцентрироваться даже на самых простых задачах. При этом они все больше отдаляются от поистине важных дел.

### **Многозадачность или переключение?**

Необходимость постоянно отвечать на телефонные звонки, электронную почту и СМС заставляет человека проявлять такое качество, как многозадачность. Правда, правильнее было бы говорить о постоянном переключении с одной задачи на другую. Ведь вы не делаете одновременно несколько дел, а перепрыгиваете с одного дела на другое и обратно. По данным одного исследования, если вы отвлеклись на то, чтобы ответить на входящую электронную корреспонденцию, вам требуется примерно семнадцать минут, чтобы в полной мере вернуться к предыдущей задаче.

На протяжении дня ваше внимание постоянно отвлекается, причем редко на что-нибудь действительно стоящее. А если добавить еще посещение социальных сетей, то получится формула карьерного краха. Не зря говорят, что социальные сети — злейший враг работы.

Решение этой проблемы очень простое: не отвлекайтесь. Отключите все гаджеты и проверяйте электронную почту только два раза в день — в 11:00 и 15:00. Все остальное время посвящите работе, в каждый данный момент времени сосредоточиваясь только на одной задаче.

### **Принцип ограничений**

Одним из самых творческих инструментов мышления является теория ограничений, которая гласит, что на пути между вами и поставленной целью существует некий ограничивающий фактор, от которого зависит то, насколько быстро вы сможете достичь цели.

Иногда это ограничение называют «бутылочным горлышком» или «узким местом». Бывший президент компании Intel Эндрю Гроув утверждал, что ограничивающий фактор присутствует в каждом производственном процессе и больше всего мешает в продвижении к цели.

В чем заключается ваша главная цель на данный момент и какие ограничения снижают скорость ее реализации? Этот вопрос можно перефразировать: «Почему вы до сих пор не у цели?»

Если вы поставили перед собой цель увеличить объем продаж и прибыль на 50 процентов, то почему они пока ниже запланированных показателей? Если ваша цель заключается в похудении, то почему вы все еще не наслаждаетесь идеальным весом? Задав себе эти вопросы, вы можете обнаружить ограничивающий фактор, который вас сдерживает. Правда, очень часто в голове вместо ответа первым делом всплывает ваше любимое оправдание, которым вы охотнее всего пользуетесь, объясняя, почему цель до сих пор не достигнута.

### **Выявите ограничивающий фактор**

В любой ситуации ваша первоочередная задача состоит в том, чтобы обнаружить ограничение, а затем бросить все силы на его устранение. Такой способ мышления и действий приведет вас к цели быстрее, чем что-либо другое.

Правило 80/20 применимо и к ограничениям, присутствующим в вашей деловой и личной жизни: 80 процентов сдерживающих факторов находятся внутри вас самих или вашей фирмы, и только 20 процентов действуют извне.

В процессе выявления и устранения ограничений всегда начинайте с себя. Задайте себе главный вопрос: «Что во мне (или в моем бизнесе) задерживает продвижение к цели?»

Помните, что большинство предпочитает обвинять в своих проблемах какие-то внешние силы, в то время как отличительной чертой настоящих мыслителей является

принятие на себя полной ответственности за все проблемы и трудности. Успешные люди ищут причины внутри себя и сами определяют скорость движения к цели.

### **А что, если...?**

Один из самых важных вопросов, позволяющих пробудить воображение, звучит так: «А что, если...?» Каждый раз, когда вы его себе задаете, ломаются барьеры, ограничивающие ваше мышление, и открываются дополнительные возможности.

Именно такой подход позволил компании Federal Express войти в число самых успешных в мире. Ее руководители задали себе вопрос: «А что, если взять на себя обязательство доставлять любую корреспонденцию в пределах страны в течение суток?»

Когда президент FedEx Фред Смит высказал эту идею в своей курсовой работе во время обучения в Йельском университете, профессор поставил ему тройку, заявив, что она далека от реальности. В то время доставка корреспонденции в пределах США занимала от трех до пяти дней, а порой и больше. О том, чтобы получать письма в течение суток, невозможно было и помыслить.

### **Сломайте барьеры**

Задав себе вопрос «А что, если...?», Фред Смит и другие руководители FedEx дали волю творчеству, в результате чего не просто достигли своей цели, но и стали одной из самых крупных и успешных компаний в мире.

«А что, если разместить клавиатуру на дисплее мобильного телефона?» — Apple в настоящее время самая дорогостоящая компания в мире.

«А что, если мы сможем доставлять на дом практически любую книгу?» — Amazon.com, крупнейший книготорговец в мире.

«А что, если мы сможем доставить человека на Луну и безопасно вернуть его на Землю?» — Джон Кеннеди, 1962 год.

Когда президент Кеннеди поинтересовался у Вернера фон Брауна, отвечавшего в то время за космическую программу США, что нужно для того, чтобы отправить человека на Луну и вернуть его обратно, тот ответил: «Только желание и воля».

Во многих случаях главной предпосылкой успеха является только желание, причем это касается как бизнеса, так и личной жизни.

Мой друг Джоэл Уэлдон известен своей фразой: «Успех продается только в упаковке с надписью “Я могу”». Вас это тоже касается.

### **Инновационный процесс**

Философия любого успешного бизнеса и успешной карьеры заключается, как уже было сказано, в постоянном и непрекращающемся совершенствовании.

Примите смелое решение выйти из своей зоны комфорта. Постоянно ищите новые, более качественные, быстрые и дешевые способы достижения целей и движения вперед. При разработке новых продуктов, услуг, методов или стратегий будьте готовы терпеть неудачу за неудачей. Ничто и никогда не сработает так, как вам изначально хотелось. На пути к успеху вас ждут разочарования, трудности, отступления и временные неудачи.

Основателя IBM Томаса Уотсона-старшего однажды спросили, как быстрее достичь успеха. Он ответил: «Если вам хочется быстрее, то надо удвоить количество ошибок. Успех находится на оборотной стороне ошибки».

И действительно, не существует такого понятия, как неудача. Это всего лишь разновидность обратной связи. Трудности на пути встречаются не для того, чтобы затруднить движение, а чтобы чему-то научить. Формула всегда остается одной и той же: «Попробуй, попробуй еще раз, а потом попробуй что-то новое».

Ваша способность решать проблемы, принимать решения, находить творческие инновационные методы развития бизнеса, увеличения объема продаж и повышения прибылей — это и есть ключ к успеху.

### **Практические упражнения**

1. Выделите одну проблему, с которой вам или вашему бизнесу приходится иметь дело в настоящее время, и примените к ней системный метод решения проблем. Это может изменить ваше будущее.

2. Определите цель и выявите самое большое ограничение, которое снижает скорость ее достижения. Что необходимо предпринять, чтобы устранить ограничивающий фактор?

3. Выберите один продукт или услугу, которые вы предлагаете на рынке, и постарайтесь найти как можно больше способов сделать их лучше, быстрее и дешевле для клиентов.

## **Глава 9. Предпринимательское и корпоративное мышление**

*Работайте только в полную силу. Таким должен быть ваш высший идеал. Если вы делаете все, на что способны, большего от вас никто не потребует.*

### **Х. У. Дрессер**

Все хотят добиться наивысшего финансового успеха. По данным Томаса Стэнли, автора книги «Мой со — сед — миллионер», примерно 80 процентов миллионеров, добившихся всего собственными силами, являются предпринимателями. Они заработали состояние, начав свой бизнес, производя или продавая нечто такое, в чем нуждаются окружающие. Большую часть времени они мыслят и действуют как предприниматели.

По данным журнала Forbes от марта 2015 года, в мире сегодня насчитывается 1826 миллиардеров, из которых 66 процентов обязаны своими успехами самим себе. Они начали предпринимательскую деятельность с нуля и заработали состояние, производя и продавая продукты и услуги, за которые люди были готовы платить.

### **Подумайте о клиентах**

Предпринимательское мышление предполагает, что вы постоянно думаете о своих клиентах и сосредоточены на их потребностях.

Том Питерс писал в своей книге «В поисках совершенства», что главным критерием успешности любого бизнеса является его «одежность в оказании услуг клиентам».

Недавно я целый день провел с президентом компании, которая когда-то родилась за кухонным столом, а сегодня оценивается в два миллиарда долларов. Когда я спросил, как бы он обозначил свою основную функцию в фирме, тот ответил: «Главный продавец. Я начинал продавцом и остаюсь им до сих пор. Я непрерывно думаю о продажах».

### **Корпоративное мышление**

Корпоративное мышление отличается от предпринимательского. Люди, работающие по найму в компаниях, независимо от того, являются они рядовыми сотрудниками или руководителями, не проявляют никакого интереса к клиентам либо рассматривают их как помеху, потому что те постоянно жалуются или требуют чего-то нового. Клиенты для них — это назойливые мухи, которых надо отгонять.

Люди, которым свойственно корпоративное мышление, заняты в основном своими функциональными обязанностями, угождают начальникам, соблюдают правила и делают минимум того, что требуется, чтобы не быть уволенными. Говоря о своей компании и коллегах, сотрудники корпораций постоянно употребляют местоимение «они».

Такие работники знают: что бы ни происходило в компании, это имеет лишь косвенное отношение к ним лично. Они говорят: «Работа есть работа». Один из них недавно поделился со мной: «Идя на работу, я думаю о работе, но, когда возвращаюсь домой, у меня нет ни одной мысли ни о работе, ни о компании».

### **Отсутствие заинтересованности**

Многие исследователи приходят к выводу, что более 60 процентов наемных служащих не испытывают заинтересованности в результатах своего труда. Они просто делают то, что от них требуется, думая о чем-то своем. Они регулярно просматривают объявления о вакансиях и рассылает свои резюме, так как им все время хочется сменить род деятельности.

### **Ощущение сопричастности**

Люди предпринимательского склада мышления думают иначе. Они кровно заинтересованы в успехе компании, рассматривают себя как совладельцев и действуют соответственно.

Когда они говорят о компании, ее продукции и услугах, от них всегда можно услышать: «Мы, мое, наше». Кроме того, они берут на себя огромную ношу ответственности за результат.

Люди, которым свойственно предпринимательское мышление, всегда добровольно берут на себя дополнительную ответственность и непрестанно думают о том, чтобы внести еще больший вклад в дела компании. Они совершенствуют свои умения и навыки, учатся новому, ищут пути повышения своей ценности для компании.

Помимо всего прочего, они думают о том, как повысить производительность труда и объем продаж.

Их действия всегда нацелены на клиентов. Они постоянно думают о покупателях.

### **Продажа на первом месте**

Как уже говорилось в предыдущей главе, главной предпосылкой успешного бизнеса являются высокие продажи. Основная причина краха компаний — низкие продажи. Все остальное второстепенно.

Суть бизнеса можно выразить в трех буквах — ПБТ, что означает Продавай Больше Товаров. Этим постоянно заняты мысли людей предпринимательского склада. Как продать больше?

Преуспевающим бизнесменам свойственны некоторые черты и качества, отличающие их от большинства обычных людей.

Существует несколько способов развития у себя предпринимательского мышления и внесения своего вклада в увеличение объема продаж и прибыли компании. Не забывайте о ключевых качествах — ясности, сосредоточенности и целеустремленности.

### **Задайте главные вопросы**

В бизнесе есть главные вопросы, которые необходимо постоянно задавать себе и искать ответ, особенно если сталкиваетесь с быстрыми изменениями в знаниях, технологиях и действиях конкурентов.

Во-первых, каким бизнесом вы на самом деле занимаетесь? Определите его сущность с точки зрения обслуживания клиентов, усовершенствования своей продукции и тех изменений, которые она вносит в их жизнь и работу.

Корпоративное мышление означает, что человек рассматривает свой бизнес как организацию, производящую и продающую товары и услуги. Предпринимательское мышление позволяет увидеть в нем миссию, которая заключается в улучшении и обогащении жизни клиентов.

Попробуйте описать свой бизнес с точки зрения положительных изменений, которые ваши товары и услуги вносят в жизнь клиентов, но не называя напрямую ни компанию, ни ее продукты и услуги. Если вы выполняете это задание в первый раз, оно может вызвать у вас значительные трудности.

### **Мыслите с позиций клиента**

Обладатель корпоративного стиля мышления говорит: «Я продаю автомобили».

Предприниматель скажет: «Я даю людям возможность ездить безопасно и с комфортом».

Когда вы описываете свой продукт или услугу с точки зрения пользы, которую они приносят клиентам, или проблем, которые можно решить с их помощью, это сразу же вызывает реакцию со стороны покупателей: «Как это у вас получается?», «Я тоже хочу!», «Это то, что мне надо!».

Кто ваш идеальный клиент? Это тот человек, который, исходя из своих демографических и психологических аспектов, больше всего ценит определенные свойства и преимущества предлагаемых вами товаров или услуг.

Что ваш идеальный клиент считает ценным? Что для него настолько важно, что перед этим соображением отступают на задний план мысли о цене?

Главная причина неудач в бизнесе — это низкий спрос на продукт или полное отсутствие спроса. Люди не видят в нем пользы, поэтому не заинтересованы в его приобретении.

### **Ваша область совершенства**

Что получается у вас лучше, чем у других? Чем вы превосходите конкурентов в плане товаров и услуг, за которые клиенты готовы платить?

Все компании, продукты и услуги должны обладать конкурентным преимуществом, которое выдвигает их на первый план и не оставляет клиенту большого выбора. В чем ваше преимущество? Как его можно обеспечить?

Джек Уэлч говорил: «Если у вас нет конкурентного преимущества, не вступайте в конкуренцию». Он известен как автор правила, в соответствии с которым компания General Electric должна быть первым или вторым номером на любом рынке, где она представлена. В противном случае ей надо уйти и поискать себе применение где-нибудь в другом месте.

Чтобы компания процветала, она должна доминировать в определенной нише рынка. Клиенты должны признавать ее лучшей хотя бы в каком-то одном аспекте.

А в чем вы доминируете на рынке? Где вам стоило бы нарастить усилия или, наоборот, сократить их? Что имеет смысл начать делать, а что лучше полностью прекратить?

Питер Друкер, будучи советником Джека Уэлча, сказал ему однажды: «Если у вас нет четко выраженного конкурентного преимущества, создайте его».

Суть предпринимательского мышления фактически сводится к тому, чтобы создавать и поддерживать значимое конкурентное преимущество на рынке.

### **Ваша модель бизнеса**

В последнее время предприниматели уделяют все больше внимания модели бизнеса, то есть комплексной стратегии, которая используется в компании для производства, сбыта и поставки продуктов и услуг как можно большему количеству покупателей, получения максимальной прибыли и снижения издержек. В чем состоит ваша модель?

В статье Джеффри Колвина в журнале Fortune сказано, что многие, если не большинство компаний работают по частично или полностью устаревшим бизнес-моделям.

Как определить, годится ли применяемая бизнес-модель для вашего бизнеса? Самый верный признак — это постоянный и предсказуемый рост продаж и прибылей.

Если показатели продаж хаотичны и непоследовательны или, что еще хуже, неуклонно снижаются, то, возможно, ваша бизнес-модель неэффективна. Если это действительно так и вы не принимаете никаких мер по исправлению ситуации, то итог очевиден.

### **Задумайтесь о своем бизнесе**

Предпринимательское мышление требует постоянного пересмотра и анализа ключевых элементов бизнес-модели.

1. В чем ценность производимого вами продукта? Какую пользу он приносит

клиентам? Какие проблемы помогает решать? Какие преимущества предоставляет? От каких неприятностей избавляет? Какие цели достигаются с его помощью? И, самое главное, насколько эти аспекты важны для клиента?

От того, насколько часто вы задаете эти вопросы и какие ответы находите, во многом зависит будущее вашего бизнеса.

2. Кто ваш клиент? Какая группа людей получает преимущество от ваших продуктов или услуг? Каков ее демографический состав? Что можно сказать об их возрасте, доходах, уровне образования, половой принадлежности, роде занятий, составе семьи?

Что представляет собой психологический портрет этих людей? В чем состоят их надежды, мечты, опасения, амбиции и надежды?

Каковы этнографические особенности клиентов? Как они будут использовать ваши продукты и услуги? Какую роль они сыграют в жизни клиентов? Насколько важны будут эти продукты и услуги для них по сравнению с другими вещами?

3. В чем заключаются самые эффективные способы поиска перспективных клиентов и их превращения в покупателей? Как наладить ознакомление клиентов с вашими продуктами?

Каким образом можно привлечь самых платежеспособных покупателей? Как быстрее и эффективнее побудить людей совершить покупку? Как организовать быстрое и эффективное распределение товаров (вспомните Amazon.com)?

Общее правило гласит: все, что вы делаете сегодня, вам придется делать намного лучше через год, чтобы оставаться хотя бы на том же рыночном уровне.

4. Как организовать обслуживание клиентов, чтобы они с радостью обращались к вам еще и еще раз и рассказывали о вас своим знакомым?

5. Что представляет собой ценовая политика вашего бизнеса и как ее изменить с целью повышения прибылей?

Какие работы можно передать сторонним подрядчикам? От каких видов деятельности можно отказаться ради сокращения расходов при сохранении высокого качества?

### **Продолжайте задавать вопросы**

Предприниматели постоянно думают об этих важных вещах. Они всегда готовы признать свою неправоту или согласиться с более быстрыми способами достижения результатов в одной или нескольких областях своей деятельности.

Предприниматели последовательно используют метод мышления с нулевого уровня. Они задают себе вопрос: «Есть ли в нашей деятельности что-то такое, чем мы не стали бы заниматься, если бы сегодня нам предстояло все начать заново?»

Предпринимателей больше волнует не то, кто был прав, а то, как надо делать правильно. Свое сомнение они оставляют за скобками дискуссий. Предприниматели готовы признать: «Возможно, я неправ».

Они откровенно признаются: «Я ошибся», а затем стараются исправить свой промах как можно быстрее, вместо того чтобы выкручиваться, блефовать и упорствовать в надежде, что все образуется само собой.

Получив новую информацию, они с готовностью говорят: «Я поменял свое мнение». Они быстро воспринимают новые идеи и методы, ведущие к более высоким результатам, от кого бы они ни исходили.

### **Акцент на клиентуру**

Предпринимательское мышление предполагает, что вы постоянно думаете о своих клиентах, непрерывно ищете новые, лучшие, более быстрые и дешевые способы удовлетворения их потребностей и даете им больше, чем они просят и ожидают.

Способность мыслить как предприниматель, а не как наемный работник позволит вам полнее, чем какой-либо другой фактор, раскрыть свой карьерный потенциал. Это качество приведет вас к богатству.

### **Практические упражнения**

1. Четко определите своего идеального клиента. Как обслужить его лучше, чем конкуренты?
2. Определите главную ценность предлагаемого вами продукта — одно или два качества, которые дают ему преимущество перед конкурентами.
3. Проанализируйте модель своего бизнеса, чтобы убедиться в том, что организация производства и сбыта на данном этапе оптимальна и эффективна.

## **Глава 10. Как надо и как не надо думать**

*Мысль — это первоисточник любого богатства, успехов, материальных благ, всех великих открытий, изобретений и достижений.*

### **Клод Бристол**

Никогда еще у человека не было больше возможностей стать богатым, чем сегодня, и никогда у него не было такого множества способов достижения этой цели. Все больше людей открывают собственный бизнес во всех мыслимых отраслях. Новые знания, информация и технология позволяют создавать больше продуктов и услуг, чем требуется людям. Их количество уже превышает платежеспособный спрос. Но в то же время одна новая идея может означать для вас старт в будущее.

В 1900 году, после почти двухсот лет экономического развития и роста, в Америке было 5 тысяч миллионеров. К 1980 году здесь насчитывалось уже около одного миллиона миллионеров, а в 2015 году — 10 миллионов миллионеров, большинство из которых начали с нуля и заработали себе состояние в течение собственной жизни. И можно с уверенностью утверждать, что вы тоже на это способны.

### **Что внутри, то и снаружи**

Закон соответствия действует в отношении любого человека и в любых обстоятельствах. Он гласит, что окружающий мир является отражением вашего внутреннего мира. Движение идет изнутри наружу. Вы не сможете ничего добиться во внешнем мире, предварительно не достигнув этого внутри себя. Чтобы ваше богатство стало видимым для окружающих, вы должны сначала научиться мыслить как богатый человек. По-другому не бывает.

Бедные люди мыслят как бедняки. Им свойственны ограничивающие убеждения, которые удерживают их от попыток что-либо изменить. В проведенном несколько лет назад исследовании, носившем название «Миллион миллионеров», авторы продемонстрировали, что если просто откладывать по 100 долларов в месяц в течение всей жизни и инвестировать их с целью обеспечения постоянного роста под аккумулированные проценты, то к пенсии у вас будет миллион. Почему не все так поступают? Потому, что мыслят как бедняки!

В 2014 году Тони Роббинс в своей книге «Деньги. Мастер игры» упомянул высказывание Эйнштейна о том, что сложные проценты являются самой мощной силой во Вселенной.

Проведя обширные интервью с пятьюдесятью самыми богатыми людьми мира, Роббинс пришел к выводу, что практически всем по силам, начав с малого, регулярно инвестировать накопленные деньги, используя чудесную силу сложных процентов, и в итоге добиться если уж и не подлинного богатства, то, во всяком случае, финансовой независимости. Этот простой метод доказывал свою эффективность на протяжении всей человеческой истории. Он годится и для вас.

### **Миллионеры, которые сами себя сделали**

Несколько лет назад меня попросили выступить перед владельцами бизнеса с лекцией о том, как становятся миллионерами. Это приглашение заставило меня серьезно задуматься, и

возникшие мысли изменили мою жизнь.

Еще в юности я сказал себе, что к тридцати годам стану миллионером. Когда мне стукнуло тридцать, а денег по-прежнему не было, я перенес это событие на тридцать пять лет, потом на сорок, но надежд на то, что когда-нибудь достигну этого магического числа, с каждым разом оставалось все меньше. Но когда меня попросили прочитать лекцию о миллионерах, которые сделали себя сами, я вдруг понял, что очень мало знаю об этих людях. Поэтому с головой окунулся в изучение этого вопроса, чтобы понять, кто они такие и что помогло им, начав с нуля, дойти до миллиона.

На основе полученной информации я разработал программу под названием «21 секрет успеха миллионеров, начавших с нуля», с которой за последние годы ознакомилось уже не меньше миллиона людей в пятидесяти странах мира. Интересно, что, обучая людей тому, как думают и действуют миллионеры, я и сам начал практиковать те же принципы. За пять лет я стал миллионером.

### **Перепрограммируйте свое мышление**

Многие люди со всех концов мира рассказывали мне, что, освоив эту программу и применив на практике ее принципы, сами стали миллионерами, несмотря на то что раньше жили в бедности и постоянно страдали от нехватки денег. Вам это тоже по силам.

В данной главе я хочу познакомить вас с несколькими простыми идеями, которые вы можете усвоить и применить. В их основе лежит изучение жизни и привычек тысяч богатых людей.

В соответствии с законом причинно-следственных связей, если вы думаете и поступаете так же, как богачи, то рано или поздно достигнете тех же результатов, что и они.

Автор бестселлеров Ог Мандино однажды сказал мне: «Секретов успеха не существует. Есть только вечные истины и универсальные принципы, которые были открыты на протяжении человеческой истории. Все, что вам надо для успеха и исполнения всех своих желаний, — это их усвоение и применение на практике».

### **Почему люди не богатеют**

Преодолев рубеж в миллион долларов, я начал осматриваться вокруг и задаваться вопросом: «Почему же не все используют эти простые принципы для обретения богатства?»

Продолжая исследования, я обнаружил, что есть несколько причин, мешающих людям разбогатеть. Давайте рассмотрим их все по очереди.

#### **1. Они об этом не думают**

Людям просто не приходит в голову, что они могут разбогатеть. В силу воспитания и условий в семье, где никогда не было ни одного богатого человека, или из-за общения исключительно с бедными людьми они никогда даже не думали, что могут вдруг стать богатыми, как миллионы других людей до них.

#### **2. Они не могут решиться**

Им трудно принять решение. Многим людям свойственно мечтать и фантазировать о том, как могла бы измениться их жизнь, если бы у них было много денег. Они восхищаются теми, кто богаче их, и завидуют им. Они постоянно думают о деньгах, но никогда не приходят к твердому решению разбогатеть и в результате не делают первый шаг. Такие люди не изучают способы создания богатства. Они не совершенствуют знания и умения, чтобы повысить свою ценность на рынке труда. Они заняты лишь поиском объяснений и оправданий своей ситуации, говоря, что успех — это просто везение, а им в жизни так и не повезло.

#### **3. Они тянут время**

Даже если правильные мысли и решения относительно богатства все-таки приходят

людям в голову, они так и не могут начать действовать, откладывая все на потом. Они живут в сказочной стране под названием Когда-Нибудь:

«Когда-нибудь я начну экономить и не буду тратить все, что зарабатываю»;

«Когда-нибудь я займусь совершенствованием своих знаний и умений»;

«Когда-нибудь я возьмусь за работу по-настоящему, и меня оценят»;

«Когда-нибудь я выберусь из долгов».

Но это «когда-нибудь» так никогда и не наступает.

Один из величайших секретов успеха заключается в том, чтобы покинуть страну Когда-Нибудь. Хватит оправдываться, займитесь делом.

#### **4. Они боятся неудач**

Из-за неконструктивной критики в раннем детстве и ошибок в воспитании со стороны взрослых эти люди постоянно пребывают в состоянии паралича, так как боятся допустить ошибку и потерять понапрасну время и деньги. Это оцепенение не проходит, даже когда появляются благоприятные возможности.

Страх перед неудачами заставляет находить всевозможные причины, оправдывающие отсутствие действий: то у них нет времени, то нет денег даже для минимальных инвестиций, то не хватает знаний и навыков. Подобно оленю, застигнутому врасплох светом фар, они даже не помышляют о спасении и не двигаются с места.

Большинство людей в Америке, сколотивших себе состояние, начинали с продажи своих услуг. У них не было денег, но было желание усердно трудиться, совершенствовать свои умения и повышать собственную ценность. В результате перед ними открывались двери и у них появлялись возможности.

#### **5. Они боятся критики и неодобрения**

Многие полагают, что сама постановка цели достичь финансового благополучия вызовет насмешки и неодобрение со стороны окружающих. Все якобы будут заглядывать им через плечо и злорадно указывать на ошибки. Из-за этого страха они так и не берутся за дело.

Справиться с этим просто: если вы решили стать богатым, никому об этом не рассказывайте. Храните свой замысел в секрете. Реализуйте свою цель скрытно. Рассказать можно лишь тогда, когда окружающие заметят, что ваша жизнь изменилась к лучшему, и спросят, как вам это удалось.

#### **6. Они перестают учиться и развиваться**

Чтобы добиться чего-то такого, чего в вашей жизни никогда не было, надо учиться и делать то, чего вы никогда не делали. В роли ступеней, ведущих к финансовому успеху, выступают знания и умения. Чтобы прийти к финансовому благосостоянию, начав с нуля, надо учиться, развиваться и применять на практике новые навыки, которые позволят вам повысить свою ценность и стать незаменимым работником.

Авраам Линкольн однажды сказал: «Я буду учиться и готовиться, и в один прекрасный день придет мой шанс». Если вы тоже настроены учиться и готовиться, то в силу некоего универсального закона у вас обязательно появится шанс использовать приобретенные умения. Вы должны лишь приобрести их, а затем развивать на протяжении всей жизни.

#### **7. Они не проявляют упорства**

Большинству людей не хватает настойчивости, чтобы достичь желаемого. Все успешные люди говорят, что главной причиной их успеха является нежелание сдаваться. Они отказываются отступать, даже когда становится трудно. Они проявляют упорство год за годом, даже перед лицом полного банкротства и финансового краха. Они никогда не останавливаются.

Остается только удивляться, почему люди сдаются и прекращают работать всего за

несколько шагов до главного поворотного момента в жизни, после которого их ожидает большой успех. Настойчивость и решимость — это главная гарантия достижения финансовых целей.

### **Учеба и практика**

К счастью, с помощью учебы и практики можно преодолеть все препятствия на пути к финансовому успеху. Каждое из препятствий можно обратить в ступень, ведущую к успеху, если только научиться мыслить как богатые люди.

Ментальный закон соответствия нерушим. Он одинаково действует на всех людей в любых ситуациях и обстоятельствах. Это неизбежно и почти всегда предсказуемо.

Что касается накопления богатства, то данный закон гласит, что ваши видимые поступки будут полностью отвечать вашим внутренним мыслям, чувствам, убеждениям, принципам и ценностям. Внешние проявления всегда соответствуют тому, во что вы искренне верите, а значит, вы сможете достичь финансовой независимости, если будете думать как богатые люди.

### **Человек — это то, что он думает**

Представление человека о самом себе, его самосознание и самооценку психологи называют Я-концепцией. Понятие Я-концепции можно считать одним из крупнейших научных прорывов XX века в деле раскрытия человеческого потенциала. Ваши внешние действия определяются Я-концепцией, что бы она собой ни представляла. Вы всегда сможете определить, о чем люди думают, что чувствуют и во что верят, просто понаблюдав за тем, как они ведут себя в повседневной жизни.

Любое улучшение образа действий и результатов начинается с совершенствования Я-концепции. Если вы начнете считать себя позитивным, конструктивным, успешным в финансовом плане человеком, то и действовать будете в соответствии с этими представлениями. Со временем ваши убеждения станут реальностью.

Дети, воспитанные в зажиточных семьях, особенно если их родители стали в свое время предпринимателями и благодаря упорному труду добились достатка собственными силами, имеют больше шансов на успех и богатство в зрелом возрасте. Они были окружены достатком, им с детства внушались убеждения и представления об образе жизни, для которого характерны успешность и изобилие. Повзрослев, они не представляют для себя другой жизни и не готовы довольствоваться ничем другим, пока не достигнут желаемого.

### **Выработайте в себе концепцию состоятельности**

Формирование Я-концепции состоятельности обычно происходит на протяжении многих лет наблюдения и усвоения привычек и поведенческих качеств богатых людей. Но иногда достаточно разового эпизода общения с влиятельной личностью на семинаре, на страницах книги или в учебной аудиопрограмме. Это событие может оказать такое глубокое впечатление, что вы еще долгое время будете ощущать себя финансово успешным человеком, который пока просто ищет возможность проявить себя.

Немало людей разбогатели после прослушивания аудио программ и посещения семинаров. Во многих случаях идеи и стимулы, почерпнутые из какой-то книги, задавали совершенно иное направление в жизни, ведущее к быстрому достижению богатства.

### **Исторические корни богатства**

На протяжении всей человеческой истории и вплоть до наших дней (в некоторых странах) люди добывали богатство, отнимая его у кого-то другого. Наполеоновские армии, захватив другую страну или какую-то территорию, первым делом искали, что можно унести с собой и отправить в Париж. Наполеон настолько преуспел в грабежах во имя Франции, что французы в конце концов провозгласили его своим императором и наделили безграничной свободой использования войск для разграбления Европы.

Нацисты при Гитлере после захвата очередной страны первым делом вывозили из нее в Германию все, что можно было погрузить. Каждый диктатор в любой стране и в любые времена немедленно присваивал все, что попадало ему в руки. Но богатство в этих случаях не создавалось, а просто переходило от более слабого к более сильному.

### **Создание богатства в наши дни**

Но затем, после 1815 года, в Европе, а впоследствии и в Америке случился феномен, не наблюдавшийся ранее в мировой истории. Люди обнаружили, что можно создавать богатство, производя товары и услуги, в которых окружающие нуждались и за которые готовы были платить. Были созданы правовые системы, защищавшие производителей и получаемые ими материальные блага. Страны, принявшие эту рыночную систему, начали обогащаться.

Поскольку самые лучшие и изобретательные предпринимательские умы среди бизнесменов уже не боятся, что их состояние будет экспроприровано властями, как это до сих пор случается в некоторых странах, они могут уделять полное внимание генерированию богатства, а не его простому перераспределению.

В Америке впервые за всю человеческую историю получило распространение и признание выражение «делать деньги». Люди стали съезжаться сюда со всего мира (этот процесс продолжается и сегодня), чтобы стать частью самой масштабной в истории предпринимательской системы, создающей богатство.

### **Начать с нуля**

И действительно, сегодня вероятность стать миллионером в четыре раза выше у новых иммигрантов, приезжающих в США, чем у местных уроженцев, которые уже позабыли главную предпосылку богатства — обнаружить потребность и удовлетворить ее.

Стив Сиболд, автор книги «Как мыслят богатые люди» (How Rich People Think), говорит: «Если вы хотите заработать кучу денег, найдите большую проблему, от которой страдает множество людей, и решите ее новым способом».

Эти слова являются ключом и к вашему личному богатству. Не существует другого способа стать по-настоящему богатым, кроме служения другим людям и удовлетворения их потребностей, за что они будут готовы платить.

### **Выработайте в себе привычки богатого человека**

В самом простом виде можно утверждать, что у богатых своих привычки, а у бедных — свои. Мэри Кэй Эш — потрясающая женщина, самостоятельно заработавшая миллионы, — мотивировала своих продавцов следующими словами: «Не уподобляйтесь кроликам, ведите себя как норки».

Богатые люди во всех сферах жизни мыслят как норки.

Помню, как в тридцать лет, когда у меня не было денег и когда даже усердная работа не давала существенных результатов, я записался на курсы при местном университете для получения степени MBA. Однажды вечером, придя на занятия, я увидел на стоянке известного и очень успешного местного предпринимателя, который как раз припарковывал свой серебристо-серый «Мерседес 450 SEL» рядом с моим «Вольво». Я уставился на его автомобиль. Водитель посмотрел на меня, потом на мою машину, потом на свою, после чего улыбнулся, помахал мне рукой и пошел в аудиторию.

В тот момент я решил, что сделаю все возможное, чтобы стать богатым и ездить на таком же большом, красивом и дорогом «Мерседесе». Я подошел к его машине, увидел внутри синюю кожаную обивку сидений и сделал себе мысленную заметку.

### **Думайте как богач**

С того самого момента я начал мыслить как богатый человек. Я стал читать по 2–3 часа в день о привычках и образе жизни состоятельных людей. Я несколько раз сменил работу и

научился брать на себя ответственность. Я трудился дольше, чем раньше, иногда по двенадцать часов в день, и приносил своим работодателям все больше доходов. Часть этих денег они выплачивали мне в виде бонусов и премий. Так начался мой карьерный рост.

Через тридцать шесть месяцев я вошел в автосалон «Мерседес-Бенц», выложил деньги и выехал за ворота на серебристо-сером «Мерседесе 450 SEL» с синей кожаной обивкой. Это был один из самых замечательных моментов моей жизни.

### **Формирование привычек**

Чтобы стать богатым, необходимо прежде всего выработать в себе привычку мыслить и поступать так, как богатые люди. Джим Рон однажды сказал: «Важно не заработать миллион, а стать таким человеком, который способен стать миллионером. В этом случае, даже потеряв все деньги, вы сможете снова заработать их, потому что вы — тот человек, который знает, как это делается».

Майк Тодд, кинопродюсер и муж Элизабет Тейлор, однажды вложил все деньги в создание фильма и прогорел на этом. Об этом раструбили газеты, и многие из «друзей» злорадно посмеивались у него за спиной.

Один из них спросил: «Майк, каково это — чувствовать себя бедняком?»

Тодд ответил фразой, ставшей классической: «Я никогда не был бедняком, только банкротом. Бедность — это склад ума, а банкротство — временное явление».

Он взялся за очередной проект, который принес ему успех и через пару лет вновь вернул себе богатство.

### **Природа беспристрастна**

Великий и универсальный закон причинно-следственной связи гласит, что если вы мыслите и действуете как богатый человек, то и станете таким. Если нет — то нет.

Природа беспристрастна. Она напоминает статую Фемиды с повязкой на глазах. У нее нет фаворитов. Гёте писал: «Природа не признает шуток, она всегда правдива, всегда серьезна, всегда строга; она всегда права; ошибки же и заблуждения исходят от людей. Человека, не способного оценить ее, она презирает, и только способным, чистым, правдивым она уступает и открывает свои секреты».

К счастью, ваш разум — это единственная вещь во Вселенной, которую вы способны полностью контролировать, и это все, что вам требуется для начала.

### **Услуга за услугу или бесплатный сыр?**

Между образом мышления богатых и бедных людей существует большая разница. Богатые всегда ищут возможность создания ценностей, разработки и производства новых продуктов и услуг, которые обогащают жизнь и улучшают условия работы окружающих.

Они всегда готовы чем-то поделиться, прежде чем потребовать что-то взамен. Они не верят в легкие деньги и в бесплатный сыр. Богатые люди уверены, что за все, что они имеют в жизни, должно быть уплачено сполна.

У бедных людей отсутствует фундаментальное понимание прямой взаимосвязи между тем, что ты отдаешь, и тем, что получаешь. Они всегда ищут возможность получить что-то даром или задешево. Им нужны успехи без достижений, заработок без работы, блага без усилий, слава без таланта.

Бедные люди играют в азартные игры, покупают лотерейные билеты, приходят на работу в последнюю минуту, попусту разбазаривают рабочее время и уходят при первой возможности. Они стоят в многотысячных очередях на кастинги всевозможных телешоу, надеясь, что ста нут знаменитыми и богатыми, ничего за это не заплатив. Они не понимают, что развитие таланта и способностей, которые могли бы выделить их из числа конкурентов, тоже стоит денег.

Один из величайших секретов богатства состоит в том, чтобы делать больше того, за что вам платят. Посту — пая так, вы всегда получите завтра больше, чем сегодня. По-

другому не бывает.

Делайте больше, чем от вас ожидают. Будьте готовы отдать больше, чем получаете. Я гарантирую, что на этом пути вы не застрянете в пробке.

### **Выработайте новые привычки**

Примерно 95 процентов всех ваших поступков является следствием привычек — как мыслительных, так и поведенческих.

Преуспевающим людям свойственны полезные привычки, которые ведут к счастливой, производительной и успешной в финансовом плане жизни. У бедных людей и привычки соответствующие. Они ведут в противоположном направлении. К счастью, все привычки имеют приобретенный характер. Они формируются на практике за счет многократного повторения. Вы можете приобрести любую привычку и освоить любой навык, необходимый для достижения поставленной цели.

Остается единственный вопрос: насколько сильно вы этого хотите?

Образ жизни богатых и бедных людей изучался, противопоставлялся и сравнивался на протяжении многих лет, чтобы выяснить, в чем же заключаются коренные различия.

В результате исследователи пришли к выводу, что вы можете иметь любые стартовые преимущества: хорошую семью, отличное образование, наличие выгодных связей и благоприятных возможностей, — но если у вас нет ментальных привычек, необходимых для успеха, это не принесет вам пользы.

Вместе с тем вы можете начинать, не имея никаких преимуществ, как, например, люди, эмигрировавшие из бедных стран или диктаторских режимов, не имеющие ни друзей, ни связей, не владеющие языком, но обладающие полезными привычками. Именно их в конечном счете ожидает успех.

### **Стратегия семи шагов**

Для формирования привычек воспользуйтесь стратегией семи шагов.

Во-первых, старайтесь выработать привычки по очереди, а не все сразу. Если в силу амбиций вам захочется развить в себе сразу несколько полезных привычек, вы не сможете сформировать ни одной. Проявляйте терпение. Торопитесь не спеша.

Ввиду того что для формирования привычки путем повторения требуется от двадцати до тридцати дней, вы фактически сможете приобретать не более одной новой полезной привычки в месяц, то есть двенадцать привычек в год. Этого вполне достаточно.

Например, большинство богатых людей встают раньше 6 часов утра, то есть за целых три часа до своей первой деловой встречи, и каждый день строго следуют определенным ритуалам: ранний подъем, физические упражнения, одевание, планирование предстоящего дня, подготовка к работе.

Они читают, учатся чему-то новому, строят планы на день. Богатые люди появляются на работе задолго до того, как обычный человек выпивает свою первую чашку кофе. Эту привычку вы можете усвоить сразу же. Она способна изменить вашу жизнь.

Во-вторых, перепрограммируйте свой разум. Примите решение усваивать все новые привычки, которые помогут прийти к успеху. Вы должны ясно осознавать, для чего вам это нужно.

Например, богатые люди бóльшую часть времени думают — ют о накоплении богатства. Они постоянно ищут возможности заработать больше за счет предложения своих товаров и услуг, в которых нуждаются окружающие. Они заняты генерированием прибыли. Берите с них пример.

В-третьих, убедите себя в том, что вы уже усвоили желаемую привычку. Например, непрерывно повторяйте себе: «Я повсюду вижу возможности заработка». Самой мощной силой обладают слова, которые вы говорите сами себе и в которые верите.

Без усталости учитесь и собирайте информацию о том, как делать деньги. Читайте интервью и биографии людей, которые начинали с очень малого и достигли финансовой

свободы. Думайте о том, как повторить их успех.

В-четвертых, наглядно воображайте, как вы используете на практике новые привычки. Помните: вы станете таким, каким представляете себя.

Все внешние изменения к лучшему начинаются с изменения ментальных представлений о себе. Ваши видимые поступки — это отражение мыслей, живущих внутри вас.

Создайте мысленный образ себя, встающего еще до 6 часов утра и тут же принимающегося за работу. Вы не представляете себе, как много богатых людей поднимаются в 4 или 5 часов утра и по 30–60 минут занимаются спортом. Если вы будете делать то же самое на протяжении месяца, это войдет у вас в привычку. Вы почувствуете себя бодрее, свежее, и этой энергии вам хватит на весь день.

В-пятых, ведите себя так, словно новая привычка вами уже твердо усвоена. При этом вступает в действие закон обратимости, который уже не раз приводил к колоссальным переменам в жизни людей, стремящихся к финансовому успеху.

Этот закон гласит, что если вы думаете о себе как об определенном типе человека и ощущаете себя им, то и действовать будете соответствующим образом. Но что будет, если вы возьметесь за дело, не веря в то, что вы успешный и богатый человек?

Ученый из Гарвардского университета Уильям Джеймс подчеркивает: «Если вы еще не сформировали в себе привычку, к которой стремитесь, все равно действуйте так, как будто она вам свойственна, и эти действия заставят вас поверить в ее наличие».

Успешные люди планируют свой день заранее, обычно накануне вечером. Они устанавливают приоритеты и начинают свой день с решения самой главной задачи. Вы можете поступать точно так же. Начните прямо с завтрашнего дня.

Планируя свой рабочий день, думайте про себя: «Так поступают богатые люди». Вскоре это войдет у вас в привычку и станет неотъемлемой частью распорядка дня.

В-шестых, не допускайте никаких исключений. Раз уж вы решили выработать привычку, не отступайте, пока она не станет вашей плотью и кровью. Не пытайтесь оправдать противоречащие ей поступки. Не прощайте себя за отступление от своего же решения. Это свойственно бедным людям.

В-седьмых, если вы упали с лошади, немедленно снова взберитесь в седло. Если вы поймали себя на какой-то прежней привычке (а такое время от времени будет случаться), сразу же одерните себя и начните действовать в соответствии с приобретенными новыми привычками.

Отметив про себя временное отступление от намеченного курса, скажите себе: «В следующий раз я такого не позволю», — и начните все сначала. Не ждите, что у вас сразу все получится. Будьте терпеливы и настойчивы.

### **Формирование полезных привычек**

Полезные привычки усваиваются с трудом, но впоследствии очень облегчают жизнь. И наоборот, вредные привычки появляются с легкостью, но жить с ними труд но. Имейте в виду это правило, формируя свои привычки.

Поначалу новые привычки не так-то легко применять на практике, но вскоре они становятся автоматическими и больше не вызывают трудностей. Более того, человеку становится легче воспользоваться новой привычкой, чем вернуться к старой.

### **Привычки богатых людей**

Вы можете выработать у себя несколько привычек, присущих практически всем богатым людям. Например, в ходе проведенного журналом Forbes в 2015 году опроса 76 процентов миллиардеров, обязанных своими успехами самим себе, указали, что главной причиной их успеха являются «трудолюбие и самодисциплина».

Миллионеры работают, как правило, по шестьдесят часов в неделю, то есть шесть дней в неделю по десять часов в день. Они рано встают и берутся за работу уже в 7–8 часов утра, а

заканчивают ее в 6–7 вечера. Музыкальный импресарио Дэвид Фостер говорил: «Я не знаю ни одного успешного человека, который работал бы меньше, чем шесть дней в неделю».

### **Делайте то, что вам нравится**

Главная предпосылка для этого — любовь к делу, которым вы занимаетесь. Делайте то, что доставляет вам удовольствие, привлекает, добавляет энергии и радости. Большинство миллионеров утверждают, что не работали ни одного дня в жизни. Они просто занимались любимым делом, за которое еще и хорошо платили. Берите с них пример.

Помимо трудолюбия и самодисциплины, миллионерам свойственна еще одна черта: они не тратят время попусту. Каким бы бизнесом они ни занимались, их мысли постоянно заняты генерированием прибыли за счет более быстрого, качественного и дешевого удовлетворения потребностей клиентов, чем у конкурентов. Они регулярно задают себе вопрос: «Эффективно ли я использую свое время в процессе достижения целей?»

### **Поставьте ясные цели**

У большинства миллионеров прослеживается четкая ориентация на цель. У них есть какое-то главное предназначение в жизни, заветная мечта, о которой они никогда не забывают и над воплощением которой в жизнь неустанно работают. А какова ваша цель?

Для каждой цели миллионеры устанавливают измеримые критерии (прежде всего финансовые) и конечные сроки.

Миллионеры бережливы и экономны. Перед тем как вложить или израсходовать деньги, они тщательно перепроверяют все детали этого решения. Им нравится зарабатывать деньги, но они очень не любят их терять.

Миллионеры сконцентрированы на зарабатывании, преумножении и накоплении денег. Есть такая японская поговорка: «Зарабатывать деньги так же трудно, как копать песок иголкой, а тратить их так же легко, как лить воду в песок».

### **Бережно обращайтесь со временем**

Миллионеры очень эффективно расходуют свое время. Они заранее планируют каждый свой день и четко расставляют приоритеты. Они сконцентрированы на максимально производительном использовании каждого часа и каждой минуты.

Бедные люди просто берутся за работу без всякого детального планирования, следствием чего становятся колоссальные потери времени, усталость и разочарование достигнутыми результатами.

Одно из самых ценных качеств — умение рассчитывать желаемый доход в единицу времени. Разделите годовой доход, который вы хотели бы получать, на 2 тысячи (столько часов в год в среднем работают преуспевающие люди), и вы получите цифру почасового дохода, к которой необходимо стремиться. Если, к примеру, вы поставили перед собой цель зарабатывать 100 тысяч долларов в год, разделите это число на две тысячи часов. У вас получится 50 долларов в час.

Начиная с этого момента все ваши мысли должны быть посвящены одному вопросу: приносит ли ваше текущее занятие такой почасовой доход? Если нет, немедленно бросьте его. Вы можете поручить эту работу кому-то другому, отдать стороннему подрядчику или вообще исключить ее. Без всяких сомнений отказывайтесь делать то, что не приносит вам той суммы почасового дохода, которую вы сами для себя установили.

### **Просто скажите «нет»**

Выступая перед подростками с лекцией о вреде наркотиков, Нэнси Рейган дала им совет: «Просто скажите “нет”!» Точно так же вы должны говорить «нет» всему, что мешает вам оптимально расходовать свое время и зарабатывать желаемую сумму.

Когда Уоррена Баффета недавно спросили, в чем секрет его успеха, он не раздумывая ответил: «Отвечайте отказом на все подряд».

Мультимиллиардер и венчурный капиталист Джон Дерр из Кремниевой долины располагает целым штатом людей, которые должны делать все, за исключением немногих вещей, за которые несет ответственность только он сам и которые помогают компании получать доходы в десятки миллионов долларов. На любые другие предложения он отвечает «нет».

### **Не переставайте учиться и расти**

Миллионеры всегда охотно усваивают новые идеи. Они читают, учатся, слушают учебные аудиопрограммы по 2–3 часа в день. Подписываются на всевозможные книги и статьи, посвященные бизнесу. Они знают, что даже одна удачная идея в сочетании с уже имеющимися знаниями способна изменить будущее их бизнеса и принести огромное состояние. Они убеждены, что такая идея где-то существует, и постоянно ищут ее, обращаясь к самым разным источникам.

### **Избегайте телевизионной ловушки**

Богатые люди смотрят телевизор менее одного часа в день. Бедные люди посвящают этому занятию по 5–8 часов. Они отправляются спать, когда уже слишком устали сидеть перед экраном, а утром начинают новый день с того, что снова включают телевизор.

Телевизор может быть прекрасным слугой, но как хозяин он ужасен. Телевизор может сделать вас и богатым, и бедным. Он принесет вам богатство, если большую часть времени вы будете держать его выключенным. Он навлечет на вас бедность, если вы будете часами просиживать перед ним.

В ходе недавнего исследования было выяснено, что по мере того, как люди становятся богаче, они переставляют телевизор все дальше от того места, где находится центр семейной активности. Самые богатые люди выделяют для него отдельную комнату. Это значит, что для того, чтобы посмотреть телевизор, им надо как минимум встать, перейти в другое помещение и снова сесть. Они будто специально затрудняют себе просмотр телепрограмм, а во многих случаях полностью отказываются от телевизора.

### **Вы должны быть ненасытно любознательны**

Еще одна привычка богатых заключается в том, что они задают множество вопросов и внимательно выслушивают ответы. Менеджеры среднего звена и люди со средним заработком предпочитают больше говорить и обращают на собеседника мало внимания. Богатые люди не просто спрашивают и внимательно слушают, но и записывают то, что услышали, зная, что от любого человека можно почерпнуть прекрасную идею, которая, возможно, окажется весьма полезной для создания богатства.

### **Сохраняйте здоровье и энергичность**

Богатые люди внимательно следят за своим здоровьем. Они стараются получать как можно больше информации о том, что поможет им сделать свою жизнь длиннее, лучше и здоровее.

Чтобы вставать раньше других, производительно работать на протяжении многих часов и уходить с работы последним, необходимо много энергии, поэтому богатые люди постоянно ищут возможности пополнить ее запасы.

По словам одного эксперта, самым ценным активом в любом бизнесе является время, потраченное руководителем на обдумывание тех или иных вопросов в спокойной обстановке. Его важность трудно переоценить. Как увеличить долю этого времени?

### **Нормальный вес**

Нормальный вес тела очень важен, поскольку ожирение влечет за собой многочисленные проблемы со здоровьем. Вы вынуждены носить на себе лишние килограммы, а это утомляет тело и сжигает энергию, которую можно было бы потратить на

достижение успеха.

Есть простое правило, которое помогает сохранять нормальный вес: «Меньше ешь и больше упражняйся». Богатые люди едят полноценные продукты питания и пьют много воды. В результате они располагают большей энергией, особенно умственной, которую можно сосредоточить на достижении целей и зарабатывании денег.

### **Достаточный отдых**

По данным психолога Андерса Эрикссона из Флоридского университета, представители элиты спят в среднем по 8,46 часа в сутки. Работа на пределе своих возможностей требует много энергии. Вы не сможете производительно трудиться на протяжении долгого времени, если ваш сон будет длиться всего 5–7 часов. Чтобы тело полностью отдохнуло, а мозг зарядился для работы, вам необходимо 8–9 часов сна в сутки.

### **Достаточная двигательная активность**

Богатые люди занимаются физическими упражнениями в среднем 200 минут в неделю, или около 30 ми — нут в день, а многие даже больше. Чтобы поупражняться, они встают пораньше. Они любят ходить пешком, чаще пользуются лестницами, чем лифтом, и всегда ищут возможность для движения.

Кто-то однажды сказал мне: «Каждый сустав в теле рас считан на то, что им будут пользоваться каждый день». Этот совет я уже много лет использую для составления программы своих тренировок.

### **Расчетливый риск**

Ради умножения своего богатства богатые люди готовы пойти на риск. Но это не тот риск, который присущ азартным игрокам. Он присутствует в каждом новом деле, но богачи снижают его за счет предварительного сбора информации из всех доступных источников.

Богатые люди готовы покинуть свою зону комфорта и попытаться сделать что-то новое и необычное, если это требуется для улучшения финансового положения. Они непрерывно ищут возможности приложить свои интеллектуальные и другие ресурсы для создания богатства новым способом.

Богатые люди сокращают риск денежных вложений за счет консультаций со специалистами и пристального контроля за инвестированными средствами. Они очень не любят терять заработанные деньги.

### **Позаботьтесь о круге общения**

Богатые люди постоянно обзаводятся новыми полезными связями. Они повсюду ищут возможность расширить круг знакомств с теми, кому можно помочь и от кого, в свою очередь, можно ожидать помощи. Но барон Ротшильд предупреждал: «Не надо знакомиться с бесполезными людьми».

Богатые люди не тратят времени на общение с теми, кто не выбрал своего направления в жизни. Они ищут знакомства с самыми успешными людьми из числа своего окружения и стараются проводить с ними как можно больше времени. Они стараются держаться подальше от негативно настроенных личностей, критиканов, жалобщиков и нытиков. Если им доведется встретиться с ворчуном, который вечно недоволен своей жизнью или работой, они вежливо извинятся и отойдут в сторону.

### **Участвуйте в общественной жизни**

Поступайте как богатые люди. Вступите в 1–2 деловые ассоциации, пользующиеся весом в вашей отрасли. Ходите на собрания. Выделите самую важную комиссию и вызовитесь добровольцем для работы в ней.

В любой организации самая важная комиссия, как правило, привлекает самых важных людей данной сферы деятельности. Работая в такой комиссии, вы получаете возможность

знакомиться и общаться с этими людьми в нейтральной и доброжелательной обстановке. Они будут обращаться к вам с вопросами, и вы сможете продемонстрировать им свои деловые качества и тот вклад, который вносите в дела общественной организации.

### **Самое важное качество**

Пожалуй, к числу самых важных черт богатых людей можно отнести их умение концентрироваться на работе и стремление совершенствоваться в своей области деятельности. В конечном счете ничто так не поможет вам в жизни, как репутация человека, к которому имеет смысл обращаться, если вы хотите, чтобы дело было сделано наилучшим образом.

Самая лучшая инвестиция, которую может сделать компания, — это улучшение качества продукции или обслуживания клиентов с учетом их нужд и пожеланий. Самая лучшая инвестиция, которую богатые люди делают в самих себя, — это совершенствование своих знаний и умений.

### **Ваше будущее не имеет границ**

Еще никогда в истории у людей не было таких возможностей больше зарабатывать и быстрее достигать своих целей, как сегодня. Эрл Найтингейл говорил: «Прежде чем хотеть для себя чего-то большего и лучшего, надо самому стать больше и лучше».

В соответствии с законом косвенных усилий, если полностью сосредоточиться на выработке у себя стиля мышления и поведения, свойственного богатым людям, то вы сами вскоре обретете богатство — как внутреннее, так и внешнее.

### **Практические упражнения**

1. Примите решение прямо с сегодняшнего дня начать думать и действовать так же, как богатые люди. Примените на практике идеи, почерпнутые из этой главы. Читайте интервью, истории и книги о людях, которые добились большого успеха. Берите с них пример.

2. Выберите привычку, которая, по вашему мнению, поможет вам ощутить себя богатым человеком, и работайте над ней каждый день, пока она не станет выполняться автоматически и без всякого труда.

3. Выберите какое-то действие или особенность стиля жизни преуспевающих людей и сделайте их частью своей жизни. Начните прямо сейчас.

## **Резюме**

Успех не бывает случайным, как и неудача. Вы живете так, как живете, потому что вы такой, какой есть, со свойственными вам мыслями и поступками.

Если вы хотите, чтобы ваше будущее было лучше, надо прежде всего изменить свой образ мышления в соответствии с изложенными в книге рекомендациями. Вам необходимо будет сделать выбор и принять новые решения.

К счастью, все, чем вы располагаете на сегодняшний день, приобретено вами еще в раннем детстве в результате учебы и практики. В любое время вы можете принять решение усваивать новые идеи, совершать новые поступки и, как следствие, достигать новых результатов.

Удачи!

## **Об авторе**

Брайан Трейси — председатель правления и генеральный директор компании Brian Tracy International, специализирующейся на обучении и развитии отдельных людей и организаций. На протяжении тридцати лет проводит исследования, пишет книги и выступает с лекциями на темы экономики, истории, бизнеса, философии и психологии. Автор

нескольких бестселлеров, переведенных на десятки языков. Установить контакт с ним можно по адресу [briantracy@briantracy.com](mailto:briantracy@briantracy.com)