

# ЗМІСТ

	Подяки .....	11
	Вступ .....	14
<i>Розділ 1.</i>	Мотивація — це не спалах .....	21
<i>Розділ 2.</i>	Більше концентрації — менше шансів на успіх .....	40
<i>Розділ 3.</i>	За метою завжди стоїть процес .....	57
<i>Розділ 4.</i>	Щастя любить підкорювачів .....	77
<i>Розділ 4, 5.</i>	Мрії та сподівання — найбільш непрактичний підхід .....	97
<i>Розділ 5.</i>	Для залізної сили волі... треба якнайменше сили волі .....	100
<i>Розділ 5, 5.</i>	Одне запитання, яке містить майже всі відповіді .....	126
<i>Розділ 6.</i>	Ставка на кількість також виграє .....	129
<i>Розділ 7.</i>	Вам потрібен не тренер, а профі .....	154
<i>Розділ 8.</i>	Робіть більше, роблячи менше .....	170
<i>Розділ 9.</i>	Підсумок .....	187

## Подяки

**Є** така стара приказка: «Насправді ніхто не хоче зустріти кумира, бо в реальному житті він лише розчарує». За минулі кілька років я познайомився з десятками неймовірно успішних людей і можу впевнено заявити: приказка далека від правди, як ми від Місяця.

Зголоднілий Річард Бренсон вибачився, що під час нашого інтерв'ю йому принесли сандвіч, а потім ще й запропонував мені скуштувати половину: їсти без мене йому здавалося поганим тоном. Рекламний агент Кірка Гемметта, гітариста гурту Metallica, дав мені щонайбільше двадцять хвилин на бесіду. Кірк підморгнув і пробазікав зі мною аж сорок. А потім ще й зустрівся з іншими журналістами Inc. і запросив мене з дружиною на свій концерт у Webster Hall (до речі, найкращий у моєму житті). Семиразовий чемпіон NASCAR Джиммі Джонсон мав уже дві години як піти, але таки згодився на інтерв'ю, бо знав, що я довго дочекав на нього. (А потім ще й улаштував мені зустріч зі своїм тренером з триатлону Джеймі Йоном).

Актор Клайв Стенден страшенно ущільнює робочий графік, щоб бути вдома якомога більше. Для нього справжній успіх — бути гарним чоловіком і батьком. Джо Гіббс, легендарний футбольний тренер і власник команди чемпіонів NASCAR, подарував кожному членові знімальної команди підписаний примірник своєї книжки «План гри на життя» (Game Plan for Life) з надією, що вона хоч трішки змінить їхнє життя на краще. Дені Гарсія, яка разом із Двейном «Скелею»

Джонсоном заснувала Seven Bucks Productions, більшу частину інтерв'ю розпитувала мене про те, як я так ефективно концентруюся на роботі й досягаю цілей. Вона й сама про це немало знає, але їй кортіло довідатися ще й те, що знаю я.

Вінус Вільямс... що ж, Вінус — просто чудова людина.

Марк К'юбан зупинився побалакати зі стажером, якій шість годин поспіль просидів за роботою в самому кінці безлюдного коридора. Ерік Ріпер залишився з нами на кухні ресторану Le Bernardin уже після інтерв'ю, щоб поговорити про роботу, після чого пригостив нас із дружиною найсмачнішою в світі стравою. Ленс Армстронг — хлопець, із яким я залюбки посидів би за пивом (а я, щоб ви розуміли, навіть не люблю пива). Актор Роберт Патрік відповів на всі мої запитання, а потім ще півгодини запитував мене про життя. Коли він дізнався, що я з Вірджинії, то вигукнув: «О, тож там Боббі [Роберт] Дюваль мешкає! Щойно туди зберуся, можна зустрітися десь утрьох». (Роберте, я залюбки!) Власник команди NASCAR (і, за сумісництвом, власник понад сотні автодилерів) Рік Гендрік похитав головою, коли я подякував йому за безцінний час, і відповів: «Зараз для мене немає нічого важливішого, ніж ваше інтерв'ю». І я справді вірю в щирість його слів. Дейл Ернхардт — молодший повністю перекроїв свій ущерть забитий день у Нью-Йорку, щоб ми могли відзняти інтерв'ю. Гітарист гурту Def Leppard Філ Коллен — геніальний музикант і чудова людина. Лауреат Grammy Award і володар багатьох платинових синглів Зедд — найбільш скромний і самокритичний хлопець, якого я лишень зустрічав. Роджер Пенске з такою увагою ставиться до дрібниць, наче в нього малесенький бізнес на одну вантажівку, а не кілька автомобільних корпорацій, які разом щороку дають 26 мільярдів чистого прибутку. Якби мене попросили назвати трьох людей (живих чи мертвих), із якими я хотів би пообідати, актор Джеймс Пюрфой неодмінно був би в трійці. (Джеймсе, я пригощаю!)

Щиро дякую вам (і всім тим, хто просто не вмістився до цього короткого переліку) за ваш безцінний час і слова. Але є дещо навіть цінніше за безцінне. Усі ви — живий доказ того, у що, на жаль, більшість людей не вірить. Що варто лише наполегливо працювати і дотримуватися курсу, щоб перетворитися на успішну людину своєї мрії.

## Вступ

**Т**и здатний перевершити свої найсміливіші мрії.

Коли я працював у RR Donnelley, найбільшій комерційній друкарській компанії в світі, я страшенно (саме страшенно) хотів стати керівником виробництва. Але найбільше, чого я досягнув, — посада менеджера виробничих операцій у невеличкій приватній фірмі. Я роками намагався надрукувати одне-єдине оповідання. Малесеньке. Але найбільше, чого я досягнув... А нічого я не досягнув. (І, якщо озиратися назад, цілком справедливо). Мій життєвий шлях — це самі невдачі. Я пробував і програвав. Поразка за поразкою.

Однак гірше навіть те, що до деяких цілей я навіть не приступився. Я думав про них, мріяв, уявляв, як їх досягаю... але так і не починав працювати.

В обох випадках я марнував просто купу часу на мотивацію. Усі казали, що запорука успіху — у правильній філософії, тож мені кортіло знайти оптимальний психологічний стан, перш ніж узяти впевнений старт. Усі ми знаємо, як це воно, коли натхнення вражає блискавкою — і ми вже ладні зайнятися спортом чи вивчити французьку. Й усі ми так само знаємо, що далі слів справа не йде.

Ось як я потрапив на гачок жажливого міфу. Мені здавалося, що мотивація — необхідна умова, щоб почати виснажливе навчання. Спалах, що запускає двигун.

Але мотивація — це результат. Мотивація — це вогонь, який можна роздмухати лише через зусилля, біль і наполегливість. Вогонь,

який живиться задоволенням від свого прогресу. Не варто чекати, доки мотивація вразить вас блискавкою: зазвичай ця блискавка надто слабка, щоб перетворитися на полум'я.

Так, іноді мотивація таки б'є по голові, як кувалдою. Однак уже за кілька хвилин чи годин ентузіазм вщухає, бо блискавка мотивації мало відрізняється від потягу до солоденького: хочеться так, що неможливо зупинитися, але варто піддатися пориву — і стає ще гірше, ніж було. Пишні промови, натхненні слова й готовність просто зараз пройти гарячим вугіллям (і все це зазвичай за одну хвилину) малюють у голові картинку, як ви святкуєте тріумф на вершині гори. Але цей ефект досить швидкоплинний. Щойно ейфорія минає, перед вами лише підніжжя цієї гори і безмежний страх майбутнього шляху ввись.

Тож ви спиняєтеся, тупцюєте на місці, засмучуєтеся, мрієте, сподіваєтесь і навіть плануєте відкласти грошенят на семінар Тоні Роббінса\*... але навіть це тепер здається заважким.

## **Як успішні люди бачать мотивацію**

За життя я зустрів багато успішних людей. Так, більшість із них кмітливі. Так, деякі ще й творчі. Так, часто талановиті. Але ніщо з цього не є обов'язковим атрибутом успіху. Гени — це лише вихідна точка. Ледь не всі успішні люди починали без жодної фори. Але скромний початок може стати ідеальним фундаментом для успіху, бо якщо починаєш свій шлях із самих низів, то здатен насолоджуватися маленькими перемогами.

Заплуталися? Не страшно. Головне зрозуміти, як працює мотивація.

Існує єдиний рецепт мотивації: успіх. Якщо коротко, дофамін буває, коли ми бачимо свій прогрес.

Я не кажу про якийсь величезний, доленосний успіх. Такі бувають раз на життя, якщо взагалі бувають. Якщо хочете не втрачати

---

\* Тоні Роббінс — американський письменник і лайф-коуч, відомий своїми семінарами та бестселерами. — *Прим. пер.*

## МОТИВАЦІЯ — ЦЕ НЕ СПАЛАХ

**Н**айважливіше в семінарі Тоні Роббінса «Розкрий свій внутрішній потенціал» — це «вогняна хода». (Насправді — хода «наче гаряченьким вугіллям», але «вогняна» звучить небезпечніше, у стилі справжніх мачо і пісні Кеті Перрі «Roar». Зрештою, Тоні трохи знає про бренд).

(Хоча ні, Тоні багацько знає про бренд).

(Усе, це останній камінь у город Тоні. Можливо).

Роббінс описує вогняну ходу як «символічний досвід, який доводить: якщо здатен подолати вогонь, то здатен подолати все на світі»<sup>\*</sup>. Ідея звучить круто: хода гарячим вугіллям подарує вам довготривалу впевненість і мотивацію розкрити величезну силу, що спить у вас.

Насправді ж повна маячня.

Ходіння вугіллям — подія разова. Це як прослухати мотиваційну промову: додому ви йдете такий окрилений і натхнений... а наступного ранку прокидається та сама прозаїчна людина, що й до цього. Бо, по суті, *ви нічого не досягнули*.

(Лише трохи послушали. І заплатили за семінар).

---

\* Фелін Пейдж, «Урядовці повідомляють: десятки отримали опіки під час “вогняної ходи” Тоні Роббінса», CNN, 27 липня 2016 року, [www.cnn.com/2016/06/24/us/tony-robbins-hot-coal-walkers-burned/index.html](http://www.cnn.com/2016/06/24/us/tony-robbins-hot-coal-walkers-burned/index.html).

Більшість людей не знайома зі справжнім джерелом мотивації. Вона здається спалахом, який автоматично заряджає нас на всі сто відсотків. І що більша мотивація, то більше нам хочеться працювати.

Ні, мотивація — це *результат*. Мотивація — це гордість, яку дарує вам виконана робота, і яка *насправді* живить наше бажання гарувати. Ось чому всіх цих мотиваційних порад зазвичай замало. Загалом вони зводяться до єдиної теореми: «Ви можете себе вмотивувати. Треба лишень копнути глибше і знайти цю мотивацію в собі».

(І трохи обпекти ноги).

Те саме «працює» і з упевненістю в собі, бо вона тісно пов'язана з мотивацією. Ідея така: ви можете знайти впевненість у собі. Варто лише *сказати собі*, що відтепер ви впевнені. Усе просто: придушіть негативні думки, придушіть негативні погляди, постійно повторюйте круті самостверджувальні постулати — і вуаля! Ви вже другий Тоні Роббінс.

Чи ні?

Основна проблема в обох випадках — наше сприйняття мотивації.

Більшість визначень слова «мотивація» звучить як щось на зразок «сили чи поштовху, який змушує когось щось робити». Мотивацію бачать як спалах, умову, передумову, *передпередумову* — щось конче необхідне для того, щоб почати. Якщо ми недостатньо вмотивовані, то не здатні почати. Якщо ми недостатньо вмотивовані, то взагалі не можемо працювати.

Маячня повна.

Справжня мотивація з'являється *після* початку. Не після натхненої промови, фільму чи підсмажених ступень. Мотивація — не пасивна. Мотивація — активна.

## **Як почати, якщо ви вмотивовані аж на нуль відсотків?**

Найкращий спосіб себе мотивувати — добряче попітніти. У прямому і переносному сенсі.

Почати завжди найважче. Фахівці з фінансового планування часто радять спершу погасити найменший борг, навіть якщо він має най-



## БІЛЬШЕ КОНЦЕНТРАЦІЇ — МЕНШЕ ШАНСІВ НА УСПІХ

**С**кажімо, блискавка мотивації (чи хода гаряченьким вугіллям) таки дала вам поштовх на старті. Чому ж не вдається рухатися далі? Ви ж уже почали, щось зробили, попідніли. Чому це не дає потрібної мотивації?

Можливо, винен сам процес: дотримуватися плану, який не дає миттєвих результатів (і навіть тривалих), — ще той демотиватор. Про це ми ще поговоримо в наступних розділах.

А можливо, ви попалися на гачок міфу концентрації, який говорить, що досягнути успіху можна лише постійно ламаючи себе і примушуючи докладати зусиль.

Відступімо назад. Ви вчасно сьогодні приїхали на роботу? Вчасно завезли дітей до школи? Зготували вечерю? Постригли газон? Попрали білизну? Виконали все, що потрібно?

Певен, що так.

Чому? Бо у вас не було вибору.

Вибір — величезна перешкода на шляху до цілей. Він виснажує силу волі і змушує віддавати перевагу миттєвій нагороді замість довгострокової. Доктор Тревіс Бредберрі, автор книжки «Емоційний інтелект 2.0» (Emotional Intelligence 2.0), пише: «Можливо, ми цього не помічаємо, але з плином дня нам дедалі складніше контролювати себе і концентруватися на роботі.

Поступово самоконтроль слабшає, ми втомлюємося, завдання починають здаватися складнішими. Урешті, ми засмучені й розча-



рованы»\*. Занадто багато вибору теж нам не на користь. Якось психологи Шина Айєнгар і Марк Леппер провели відомий експеримент і влаштували дегустацію 24 видів дорогого джему на ринку преміум-класу. Перехожі, що зупинялися скуштувати джем, отримували купон зі знижкою в один долар на будь-який. Наступного дня на дегустацію винесли лише 6 видів джему. Прилавок із 24 баночками більше зацікавив перехожих, але коли дійшло до придбання, учасники меншої дегустації купували вдсятеро активніше, ніж ті, хто мав ширший вибір\*\*. Вибір — це проблема, бо він змушує задуматися, чого ви хочете.

Що ж відбувається, якщо «я хочу» замінити на «я повинен»? Ви не спізнюєтеся на роботу. Пунктуальність обговоренню не підлягає. Бо вчасно прийти до офісу — не мета, а завдання. Аналогічно і з вечерею: у вас просто немає вибору. З піклуванням про дітей та сама історія. Це навіть не обговорюється.

З одного боку, спортзал — це мета. Ми хочемо займатися спортом... але не повинні. Ми нехтуємо спортом, бо можна поторгуватися із собою й обрати щось інше.

Ось чому план, який ми детальніше розглянемо пізніше, настільки важливий. Якщо ви самі створюєте собі план, погоджуєтеся на нього і згодом бачите його результати, то перестаєте торгуватися. Ви починаєте бачити план як завдання. Ви не обираєте план — просто робите, що потрібно. Ви не звертаєте уваги на вибори, що не ведуть до вашої мети. І головне: ви не озираетесь назад і не запитуєте, чому не змогли реалізувати бажане й постійно тупцюєте на місці.

---

\* Тревіс Бредберрі, «11 способів налаштувати ранковий розпорядок, що нададуть продуктивності на весь день», TalentSmart, [www.talentsmart.com/articles/11-Tweaks-to-Your-Morning-Routine-Will-Make-Your-Entire-Day-More-Productive-527453707-p-1.html](http://www.talentsmart.com/articles/11-Tweaks-to-Your-Morning-Routine-Will-Make-Your-Entire-Day-More-Productive-527453707-p-1.html).

\*\* Баррі Шварц, «Більше — незавжди ліпше», Harvard Business Review, червень 2006 року, <https://hbr.org/2006/06/more-isnt-always-better>.

## ЗА МЕТОЮ ЗАВЖДИ СТОІТЬ ПРОЦЕС

**П**ізніше я розкажу вам, як щиро насолодитися (а може, навіть і захопитися) процесом на шляху до мети. (Ви навіть уявити не можете, як зміняться ваші погляди, щойно побачите результати).

Але зараз поговоримо про те, що вам потрібно зробити, аби дістатися фінішу.

Повернімося до нашої Аппалачської стежки. Заплануйте проходити по 20 кілометрів на день, дотримуйтеся цього плану... і десь за 180 днів ви досягнете мети.

Або, скажімо, ви хочете схуднути на 18 кіло. Заплануйте споживати на 300 калорій менше, ніж спалюєте за день, дотримуйтеся цього плану... і десь за 466 днів ви досягнете мети. (Усі ці цифри — 18 кіло, 466 днів — чудовий приклад того, якою недосяжною здається мета на самому старті).

Або ви хочете написати книжку. Заплануйте писати по тисячі слів на день, дотримуйтеся цього плану... і десь за 70–80 днів (залежить від того, наскільки ви лаконічні) ви досягнете мети.

А як, гадаєте, я цю книжку написав? Якби я щодня прокидався з думкою: «Треба сьогодні написати книжку», то здався б ще на початку. Однак кожен день я починав із думкою: «Сьогодні потрібно написати параграф про те, що для успіху важливо не розповідати про свої цілі довколишнім». Мене не бентежив загальний обсяг книжки. Я дотримувався техніки Сайнфелда. Моєю метою було

взяти низький старт і не розривати ланцюга. Мене турбувало лише те, що треба зробити сьогодні.

Ось чому із процесом у вас немає можливості обирати роботу. Ви обираєте лише мету — а після цього ваші бажання вже не мають значення. Важливі лише дії для досягнення цієї мети. Ви не зможете поглинати десерт за десертом і худнути. (Ні, теоретично таки зможете... але господи боже, це буде дуже складно). Ви не зможете подолати триатлон, якщо не будете бігати, плавати і крутити педалі, як навіжений. (Ні, теоретично таки зможете... якщо вам дадуть тиждень на перегони). Ви не зможете дістати підвищення, якщо не перепрацюєте всіх своїх колег. (Ні, теоретично таки зможете... але хіба вам не хочеться здобути посаду своїми силами, а не брудними вчинками?)

Тож навіть не починайте, якщо не готові заплатити відповідну ціну.

## **Як створити успішний процес**

У вас майнула думка пропустити цей параграф? Не варто. Процес — це наше все.

До того ж створення процесу вже саме по собі непогано мотивує. Поки ви окреслюватимете собі майбутній процес, встигнете добряче підзарядитися енергією для старту. Якщо страждаєте від прокрастинації, то мотивація від успішного створення успішного процесу (знаю, звучить банально) змусить вас соватися на місці з нетерплячки. Вам захочеться почати якомога скоріше.

Серйозно. Спробуйте. А потім скажіть, помиляюсь я чи ні.

Ось як на нас впливає успіх, хай і крихітний. А тепер кілька кроків зі створення успішного процесу:

### ***1. Окресліть мету***

Не будемо мудрувати: скажімо, ви хочете пробігти марафон. («Мудрування» полягає в тому, що для вузькоспеціальних навичок складно розробити план. А от для цієї мети план тренувань — елементарно. Загугліть «тренування до марафону» — і вам видасть купу результатів: для новачків, для любителів тощо).

## ЩАСТЯ ЛЮБИТЬ ПІДКОРЮВАЧІВ

**Н**адихнути вас жити краще — це легко.  
А от допомогти вам зрозуміти, які цілі треба ставити і підкорювати, щоб здобути це краще життя, уже складніше.  
Тому цього ніхто не робить. Але я спробую.

Однак перед тим варто обговорити ще декілька речей.

### «ДОСТАТНЬО» ДОБРЕ — ЦЕ НАСКІЛЬКИ?

Для початку уявіть, що Малкольм Гладвелл має рацію: щоб стати профі в якійсь галузі чи складному предметі, потрібно приблизно 10 тисяч годин зосереджених зусиль. (Ні, таки почати варто з іншого. Уявіть, що Малкольм Гладвелл *першим* створив концепцію десяти тисяч годин).

Якщо Гладвелл справді має рацію (й мушу визнати, що він таки часто її має... але в мене волосся гарніше, тож у чомусь я кращий за нього!), то середньостатистична людина мусить приділяти обраній галузі по 40 годин на тиждень протягом п'яти років, щоб назвати себе експертом.

Однак більшість із нас не має цих сорока годин, які можна було б присвятити досягненню грандіозної мети, якщо лишень вона не пов'язана з кар'єрою. А на роботі ми більше часу витрачаємо на шліфування вже набутих навичок, ніж на розвиток нових, які вивели б нас на саму гору кар'єрних сходів. Тож, найімовірніше, ми

дістанемося лише сходинки «відмінник». Не станемо легендою, не потрапимо до 0,01 % найкращих, але точно будемо майстернішими за 95 % населення.

І це чудово. Не треба бути легендою спорту, щоб (увага: кліше!) пробігти марафон. Якщо ж статус «легенди» — це ваша мета, і ви таки її досягнете, то станете кращим за 99,99 % населення планети... однак звичайній людині для успішного марафону потрібно менше року. Якщо дивитися на це з такого боку, то статус «відмінника» здається непоганою альтернативою рівню зусиль Гладвелла.

Тим паче, навряд чи ви захочете стати першокласним профі в усіх своїх починаннях. Видавати максимум на шляху до різних (іноді навіть суперечливих) цілей — украй важко.

Як сказав Гладвелл у подкасті Ленса Армстронґа The Forward:

Байдуже, хто ви — гендиректор чи підприємець-початківець, — неможливо бути ідеальним в усіх аспектах бізнесу. Щойно спробуєте приділити час новому аспекту, заплатите за це ефективною роботою в іншому...

Управління складною організацією — це щонайменше чотири-п'ять таких абсолютно різних аспектів. Тож лідерам інколи важко поєднувати в собі функції керівника й оптимізувати роботу всіх напрямів діяльності компанії. Бути справжнім керівником — означає сказати підлеглим: «Ви маєте зробити це самостійно. Це — ваша відповідальність», навіть якщо вони виконають завдання гірше, ніж міг би він. От головний редактор журналу New Yorker Девід Ремнік пише значно краще за 95 % своїх журналістів. Йому постійно доводиться ухвалювати статті, які він сам міг би написати краще. Але якби він чесно сказав: «Я не можу цього ухвалити», то не було б журналу.

Це — «проблема триатлону». На певному етапі доводиться визнати: «Я не можу стати першокласним бігуном, бо одночасно маю перейматися ще й плаванням і велосипедом».

Із проблемою триатлону ви стикаєтеся щодня. Варто надати більше уваги одному аспекту роботи, як починають страждати інші. Варто краще попрацювати над одним аспектом бізнесу, як починають

## МРІЇ ТА СПОДІВАННЯ — НАЙБІЛЬШ НЕПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД

**З**наю. Я вже сказав, що ми кидаємо балачки і беремося до роботи.

Але ми забули обговорити ще дещо важливе. Настільки важливе і принципове, що заслуговує на окремий розділ.

У словниках слово «ідея» подане як іменник. Але, по суті, «ідея» має бути дієсловом, бо вона не може існувати, доки ви не перетворите своє натхнення на дію. Повірте мені. У мене була купа ідей, але реалізував на практиці я лише деякі.

Наприклад, коли я закінчував університет, фітнес-бум ще тільки починався. (Знаю. Я вже старий. Але й ви колись такими будете). Коли компанії на зразок Nautilus презентували перші бюджетні силові тренажери, спорт став доступний середньостатистичним американцям. Додайте до цього заняття з аеробіки й одяг зі спандексу — і мільйони людей почали займатися фітнесом.

Я жив у Нью-Йорку, коли вперше побачив рекламу Nautilus. Пам'ятаю, як подумав: «Гмм... А це ж непогана можливість. Мені варто відкрити спортзал». Я багато над цим міркував, шукав локації, спілкувався з виробниками й кредиторами... але балачками це все й обмежалося.

Тридцять років потому я ще відчуваю жаль, коли навідуюся в Planet Fitness.

Те саме і з комп'ютерами. У мене був один з перших «портативних» комп'ютерів Каурго II. (Завважки понад 10 кіло, але технічно він був портативний).