

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. Вопрос восприятия. Как я определяю для себя успех?.....	13
Глава 2. Вопрос самосознания. Каково это, взглянуть на себя со стороны?	31
Глава 3. Вопрос саморазвития. Как я могу стать лучше?.....	46
Глава 4. Вопрос командной работы. Что я могу дать?.....	72
Глава 5. Вопрос смирения. Какие ошибки я могу признать?.....	86
Глава 6. Вопрос потенциала. На какой риск мне стоит пойти?	103
Глава 7. Вопрос помощи. Чьи мечты я должен поддерживать?.....	130
Глава 8. Вопрос честности. Что на самом деле правильно?	145
Глава 9. Вопрос расписания. Как я управляю своим временем?.....	162
Глава 10. Вопрос отдыха. Должен ли я все это делать?	178
Глава 11. Вопрос удовольствия. А мне это нравится?	199
Глава 12. Вопрос прозрачности. Кому известно, кто я на самом деле?.....	216
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	235
БЛАГОДАРНОСТИ	238

ВВЕДЕНИЕ

У меня есть проблема. Я привык говорить людям, что умею делать то, чего ни разу в жизни даже не пробовал. Например, однажды моя подруга спросила, смогу ли я выступить в офисе ее компании. Я сказал: «Конечно, без проблем». Потом она уточнила, готов ли я целый день вести семинары по развитию персонала. «Несомненно», — уверенно ответил я.

Почему? С какой стати я заявил, что могу раскрыть потенциал сотни сотрудников за восемь часов, если я никогда не занимался подобным? Все, что я делал раньше, это читал перед аудиторией часовую лекцию. Я понятия не имел, как справиться с новой для меня задачей, но был безумно счастлив, что все-таки решился.

Я никогда этого не забуду. Первый час моего семинара был посвящен доброте. Почему? Потому что доброта — одно из многих направлений, по которым нельзя получить магистерскую степень, а ведь этот уровень образования считают обязательным во многих компаниях. К вашему сведению, та компания, в которой я проводил семинары, была банком. Вероятно, мне следовало бы разработать план действий и посвятить семинар лидерству, обслуживанию клиентов и стратегиям продаж XXI века. Но по никому непонятной причине подруга все же разрешила мне провести «час доброты». Я поручил сотрудникам в течение часа под-

ходить друг к другу и говорить приятные слова. А пока они это делали, я объяснял всему банку, почему доброта развернет их бизнес на 180 градусов и принесет им быстрый и качественный рост.

Я начал с того, что поделился историей о своем любимом магазине. Он называется «Все по 99 центов». Мне нравится, что у них все на один цент дешевле, чем в магазинах «Все за 1 доллар». Жизнь сегодня — недешевая штука, и я удивительно комфортно чувствую себя там, где товары стоят всего 99 центов. Не осуждайте меня за это!

Однажды я поехал в этот магазин за пару дней до Рождества. Я планировал найти вещи, которые обычно не стоят так дешево. И мне это удалось. Например, я нашел бандажи для голеностопа, которые продаются в магазине спорттоваров у моего дома по 40 долларов. Я уточнил у менеджера: «Это стоит 99 центов?» Он ответил: «Да, сэр, цена бандажа 99 центов».

У меня всего две лодыжки, но я купил три штуки. Ведь это всего 99 центов, почему бы и нет? Я был так счастлив, так благодарен этому чудесному магазину! И поэтому, стоя в очереди, сказал кассиру, что оплачу все покупки женщины передо мной. У нее было пять товаров. Простая математика: 4 доллара 95 центов плюс налог. Не то чтобы это было очень щедро, но я подумал, что получится неплохой подарок на Рождество: все это достанется ей бесплатно.

Женщина обернулась, посмотрела на меня и спросила: «Это розыгрыш?» Я ответил: «Мэм, как вы думаете, кто-то сегодня станет разыгрывать пятью долларами?» Она не могла поверить, что я абсолютно серьезен. Я произнес: «Это Рождество, мэм». Вдруг она сказала мне то, чего я совершенно не ожидал: «Сэр, за всю мою жизнь никто не проявлял ко мне столько доброты».

Я озвучил персоналу банка вывод, и он был очень прост: нам нужно быть немного добрее, чтобы добиться больших результа-

тов. Люди живут в довольно подлом мире. Что, если мы сможем изменить его крошечным вложением, совершая хотя бы по одному доброму делу в день?

В конце семинара я спросил, есть ли вопросы. Одна женщина встала и сказала: «Райан, у меня нет вопросов. Я просто хочу поблагодарить вас. Я выросла в неблагополучной семье, но мне удалось поступить в престижный колледж. Сюда меня перевели из другой компании, где я успела узнать только что единственный способ подняться по карьерной лестнице — идти по головам. Я живу в мире, где человек человеку волк. Впервые мне кто-то рассказал, что я могу добиться успеха в карьере и жизни вообще, если буду доброй. Раньше я слышала только обратное. И мне, честно говоря, не очень нравится, кем я стала. Только сегодня я осознала, что есть еще один путь жить, развиваться и расти. И мне очевидно, что для меня это гораздо проще и эффективнее. Просто спасибо вам, что вы пришли».

Это был крайне важный момент, который изменил мое понимание карьерного роста и развития в жизни. Я понял, что за желанной должностью и зарплатой стоит обыкновенная женщина, которая просто пытается понять, кто она такая. И я обнаружил, что таких людей, как она, очень и очень много.

Именно это осознание сподвигло меня обучать руководителей высшего звена. Я хотел помогать людям становиться успешными в работе и дома. Я хотел помогать даже тем, кто разрушил один из этих аспектов своей жизни, но продолжает бороться за благополучие в другом. От нас обычно ждут, что мы постоянно будем покорять новые карьерные вершины, одновременно справляясь с личной жизнью, растя детей, видясь с друзьями и оставаясь здоровыми умом, телом и душой.

Когда мы говорим о балансе работы и личной жизни, это обычно позиционируется как битва, перетягивание каната. Как будто

нас заставляют выбирать между успешной карьерой и успешной жизнью в целом. Однако, вопреки распространенному мнению, я считаю, что расти, достигать успеха и быть счастливым можно (и нужно) во всех сферах жизни одновременно.

Людям, которые хотят достичь благополучия во всем, окружающие часто говорят: «На двух стульях не усидишь». Но почему бы не выбрать вместо стульев широкое мягкое кресло? Мне кажется, самая большая проблема в том, что, пытаясь найти баланс, работу всегда ставят на первое место, пренебрегая жизнью.

Миллиарды долларов тратятся каждый год на обучение сотрудников тому, как работать эффективнее. Курсы высшего образования в первую очередь предназначены для подготовки студентов к будущему трудоустройству. Организуются огромные конференции по разработке стратегии карьерного развития. А сколько коллективных ресурсов тратится на развитие других сфер, вне карьеры? Ответ очевиден. Что ж, очень зря. Я уверен, что именно так изменится мир. Я точно знаю, что это прямо пропорциональная зависимость: развивая культ успеха в жизни в целом, мы сможем добиться и лучших результатов в работе.

Есть люди, которые достигли множества карьерных целей, так что их можно назвать успешными. Но при этом во всем мире нет и пяти человек, которых они могли бы назвать своими друзьями. Да, они поднялись на сверкающий пьедестал своей карьеры. Но счастливы ли они, если одиноки в личной жизни?

Возможно, единственный способ добиться баланса и роста в обеих сферах — направить значимую часть ресурсов именно на развитие успеха в жизни. Удивительно, но если вы повысите уровень своей личной жизни, профессиональный рост не заставит себя ждать. Обратное неверно. Когда вы вкладываете все силы в развитие карьеры, это часто происходит в ущерб эмоциям,

личностному росту, отношениям. Вы приносите все радости жизни в жертву работе.

Работая в ведущих мировых организациях, консультируя руководителей высшего звена, спортсменов НБА и тысячи лидеров, я узнал, что люди, которые преуспевают в важных областях своей деятельности, овладели искусством селф-менеджмента. Так я называю управление своей личной жизнью, мыслями и эмоциями. Эти люди обладают набором принципов, которые позволяют им расти. Они понимают, что успех и развитие — это только их ответственность. Они не ждут, пока кто-то другой бросит им вызов. Они придумали, как вести себя, когда никого нет рядом, и это гораздо важнее для них, чем производить хорошее впечатление на окружающих.

Когда дело доходит до вашего роста, может оказаться соблазнительной мысль, что кто-то другой будет руководить вами, помогать вам и решать все за вас. Но повышение уровня — ваша ответственность. Все начинается с вас.

Вы наверняка принадлежите к одной из двух категорий. Первая — это работа по найму, как у большинства людей. Ваш начальник может быть феноменальным или посредственным, нормальным или ужасным. Недавно на одном рекрутинговом сайте за месяц опросили 957 человек, которые активно искали новую работу. Их спросили, почему они хотят уйти с нынешнего места. 76% обвинили в этом «токсичного» начальника. Можно объяснить это множеством факторов, но реальность такова: я встречал слишком мало людей, которые восхищались бы своим боссом. Если вам нравится ваше начальство, вы в меньшинстве. Таких, как вы, 5%. Остальные 95% начальников попадают в категории от ужасных до нормальных. Чтобы быть хорошим шефом, требуется много усилий, иногда нереальных. Таким образом, траекто-

рия вашей карьеры значительно зависит от того, к какой категории принадлежит ваш начальник.

А за что именно отвечает руководитель? Обучение сотрудников основным процессам компании? Согласование идей? Разработка стратегии? Окей, это нормально, так и должно быть. Но обязан ли шеф превратить вас в человека, работающего усердно и с удовольствием, создающего позитивный настрой и признающего ошибки, которые он совершает? Должен ли он сделать из вас лучшего друга, партнера, супруга или родителя, чем вы есть сейчас? Лучшую версию человека? Это сложная задача даже для феноменального руководителя.

Теперь предположим, что вы относитесь ко второй категории и сами являетесь лидером. Вы основали компанию, или получили повышение, или ваша семья владеет бизнесом. Несмотря на то что у этой позиции есть свои привилегии, существует нечто, часто не связанное с зарплатой, что имеет над вами власть. Когда происходят сбои в цепочке поставок, не хватает кадров, меняется экономическая ситуация в мире, а клиенты не приходят, кто может развеять ваши страхи? Когда люди спрашивают вас о будущем, а вы его не видите, кто может дать вам совет? Трудно перейти на следующий уровень, когда вы чувствуете, что никто не дает вам инструментов, чтобы туда добраться. На вершине может быть одиноко, верно?

Независимо от того, работаем мы на себя или на кого-то другого, есть много препятствий, которые могут помешать нам улучшить уровень жизни. Но не заблуждайтесь, самое большое препятствие — это мы сами! Мне нравятся слова мотивационного спикера Джима Рона: «Если вы недовольны тем местом, которое занимаете, смените его. Вы же не дерево».

Вот почему я написал эту книгу. Я хочу помочь людям жить так, как им нравится, достигая при этом успехов в карьере и личной жизни. И в личной жизни, и в карьере можно расти, переходя с уровня на уровень. Я выделил следующие шесть.

Уровень 1: Бесцельность

У вас нет реального представления, что вы делаете и куда идете. У вас нет направления.

Уровень 2: Застревание

Вам хотелось бы стать лучше, и вы можете представить, как это сделать. Но вы как будто увязли в болоте. На этом уровне вы можете усердно работать, но добьетесь только медленного и незначительного прогресса.

Уровень 3: Движение по инерции

Вы совершаете необходимые действия. Ваша жизнь под контролем. Вы делаете то, что нужно делать, чтобы выжить.

Уровень 4: Развитие

Вы стабильно растете. За последние несколько лет вы добились некоторых успехов и хотите большего.

Уровень 5: Процветание

Все идеально. Вы активны, делаете очень много. Кажется, что вам уже ничего не нужно делать для процветания, но на самом деле вы просто перестали замечать собственные усилия. Труд приносит удовольствие. Вы все успеваете.

Уровень 6: Мастерство

Вы настолько хороши, что можете помочь другим и научить их делать то же самое.

Можете определить сами, на каком уровне сейчас находитесь? Если не знаете точного ответа, можно, например, сказать, что вы находитесь между какими-то уровнями.

Большинство людей, с которыми я работаю, находятся на втором и третьем уровне. Они в стагнации или двигаются по инерции. Им часто приходится терпеть. Они каждый день вынуждают себя идти на ненавистную работу и натягивают улыбку, когда их нелюбимый партнер несмешно шутит. Цель этой книги — помочь вам достичь того уровня, где вы будете довольны собой. Вы окажетесь в настолько благоприятном положении, что почувствуете острое желание помочь другим добиться того же.

У меня часто бывает искушение дать клиентам готовые ответы и расписать для них детальный план развития. Но мой опыт меня останавливает. Я слишком часто слышал от клиентов фразу: «Это очень хороший вопрос». Вопросы гораздо сильнее влияют на рост, чем советы. Люди сами прекрасно знают, что им нужно для того, чтобы выйти на новый уровень. Знают, но не осознают. Наводящие вопросы дают им возможность быть честными, и люди неожиданно сами разрабатывают свой идеальный план.

В этой книге я привожу 12 важных вопросов. Ваши собственные ответы, суждения и идеи помогут вам перейти на следующей уровень как в профессиональной, так и в личной жизни. Эти вопросы были сформулированы на основе бесчисленных коуч-сессий, выступлений и интервью. Я собрал те из них, которые оказались полезными для моих клиентов.

Сначала я планировал включить в книгу 21 вопрос, но решил провести небольшой тест. Я выступал перед разными компаниями и задавал людям все эти вопросы, а потом просил выбрать самые интересные. Также я опросил своих коллег, друзей и наставников. Все они выбрали для себя один вопрос, который вызывает у них наиболее яркий внутренний отклик. Это был не-

простой процесс, потому что мой список не сокращался, а люди даже предлагали собственные вопросы. Однако со временем я смог четко выделить 12 самых эффективных вопросов. Некоторые из них потребуют от вас серьезного самоанализа, а чтобы ответить на другие, вам придется задействовать родных, друзей и знакомых.

Я бы посоветовал изучать вопросы в том порядке, в котором они представлены в книге, но вы же помните, что только вы несете ответственность за собственный успех, а значит, решать вам. Ищите свои способы работы с вопросами. Может быть, вы захотите выбрать сперва самый актуальный для вас на данный момент. Прекрасно, начинайте с него!

Надеюсь, эти вопросы окажутся для вас той самой рукой помощи, которая легко проведет вверх по всем уровням, и в конце концов вы увидите себя на вершине. И даже не заметите тернии, сквозь которые пришлось пробираться к ней.

Глава 1

ВОПРОС ВОСПРИЯТИЯ. КАК Я ОПРЕДЕЛЯЮ ДЛЯ СЕБЯ УСПЕХ?

*Быть успешным — это любить себя,
любить то, что ты делаешь,
и любить то, как ты это делаешь.*

Майя Энджелу

Как вы думаете, кто действительно хорошо осведомлен о вашем прошлом? Социальные сети. Я всегда улыбаюсь, когда получаю уведомление о том, каким я был пять лет назад. Я вижу, где я был и с кем, чем занимался, что считал модным. Это вызывает одновременно и ностальгию, и смех. Еще более неловко открывать ежегодный школьный альбом конца 1990-х годов, смотреть на себя в начальной и средней школе. Это удивительно: я жил в другом мире, и у меня был совсем другой взгляд на успех.

Я вырос в бедном районе, но смог получить стипендию, которая позволила ходить в частную школу на другом конце города. Там учились дети из довольно обеспеченных семей. Большинство моих соседей были рабочими на фабриках, а родители одноклассников — «белыми воротничками».

С раннего возраста я жил в двух разных мирах в попытках понять, кем хочу быть и что мне нужно для успеха. В детстве я считал, что успешен тот, кто хорош в спорте, особенно если ему еще и повезло с высоким ростом. Я обожал играть в баскетбол в районном парке и мечтал попасть в НБА. А мои школьные друзья, даже самые высокие из них, хотели быть врачами, юристами, космонавтами, может быть даже президентами. Я быстро обнаружил, что машины, дома и рестораны на другом конце города намного лучше, чем в моем районе. Стать знаменитым спортсменом — это не единственная моя мечта, каждые десять лет мне торжественно вручали новую идею успеха.

В начальной школе мы определяли успешность по школьным принадлежностям. Если у вас не было красивого блокнота, вы были никем. Для меня огромной роскошью был блокнот на спирали Five Star. С первого дня учебы я умолял маму купить мне такой, а еще, конечно, набор цветных гелевых ручек. Я был уверен, что блокнот станет ключом ко всему, что мне нужно для успеха.

Или поистине Святой Грааль — «Малыши Бинни», мягкие игрушки, наполненные пластиковыми гранулами. Недавно одна из них, стегозавр Стег — пестрый коричневый динозавр — был продан на eBay за 40 000 долларов. Если бы он был у меня в детстве, я бы считался крутым, а сегодня еще и стал бы на 40 000 долларов богаче!

В нулевых успех определялся сотовыми телефонами. Причем критерием были не только сами телефоны (хотя «Блэкберри» или блестящий «Сайддик» считались золотым стандартом), но и тарифные планы. Если у вас был мобильный телефон, это еще не значило, что вы можете, как сегодня, совершать звонки в любое время. Минуты разговора были строго ограничены, оператор

сотовой связи определял, сколько минут вам доступно и когда вы можете их использовать. Даже размер смс подпадал под немислимые сейчас лимиты. Только представьте, как непросто было убедить родителей, что при планировании семейного бюджета стоит учитывать смски.

Например, я пользовался оператором AT&T и друзья могли звонить мне после 19:00, но у моего приятеля с Verizon не было бесплатных минут до 21:00. Мы тратили кучу времени на то, чтобы выяснить, когда люди доступны для звонка. Но самое худшее: когда минуты заканчивались, приходилось пользоваться домашним телефоном, что, как вы понимаете, абсолютно не подходит успешному человеку. А те, у кого было неограниченное количество минут, могли быть на связи постоянно.

К счастью, мои представления об успехе развивались по мере взросления. Я до сих пор иногда обнаруживаю, что связываю успех с дорогой машиной, популярностью в социальных сетях, списками бестселлеров или выступлениями на большую аудиторию. Но я кое-что понял об успехе: ваша вершина там, где вы ее видите. Неправильно оценивать себя по чужим стандартам.

Я не собираюсь рассказывать вам, как должен выглядеть успех для вас. Моя цель в этой главе — помочь вам ответить на вопрос: как я определяю успех? Ваш ответ должен быть уникальным, истинным для вас, а также четко сформулированным, чтобы ваши цели соответствовали этому определению.

Ваш первый шаг — не спешить с ответом на этот вопрос. Не пытайтесь сразу определить для себя успех, так вам точно придут на ум чужие представления. Вместо этого стоит выписать все идеи об успехе, которые существуют у вас в голове, и задать себе вопрос, откуда они взялись.