18+

АЛЕКСЕЙ ОРЛОВ

Секреты успешных людей



Алексей Орлов
Секреты успешных людей

https://litres.ru/74958293
ISBN 9785007174749

Аннотация

Почему одни люди добиваются невероятных результатов, а другие годами топчутся на месте? Может, успешные люди знают какой-то секрет?

За громкими победами скрывается гораздо больше, чем талант и упорство.

Реальные истории известных людей, открытия психологов и практические приёмы помогут понять, что действительно влияет на успех, какие привычные советы не работают и как перестать жить по чужим меркам.

Возможно, главный секрет успеха — совсем не тот, который вы искали.

Содержание

ЧАСТЬ I. МИФ О СЕКРЕТНОМ КЛЮЧЕ 5
Глава 1. Почему чужой успех кажется простым 5
Глава 2. Чей успех мы пытаемся повторить 10
Глава 3. Когда цифра подменяет смысл 16
Глава 4. Стартовая линия у каждого своя 21
Глава 5. Удача, которую не видно на фотографии 26
Глава 6. Не всякая вершина стоит восхождения 31
ЧАСТЬ II. МЫШЛЕНИЕ И РЕШЕНИЯ 35
Глава 7. Ясная цель вместо красивого желания 35
Глава 8. План на тот день, когда не хочется 40
Конец ознакомительного фрагмента. 44

Секреты успешных людей

Алексей Орлов

© Алексей Орлов, 2026

ISBN 978-5-0071-7474-9
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ЧАСТЬ I. МИФ О СЕКРЕТНОМ КЛЮЧЕ

Глава 1. Почему чужой успех кажется простым

«Начинал с нуля. Никто не верил. Сегодня его компания стоит миллионы».

Такие истории особенно хорошо читаются вечером, когда день уже закончился, на столе стоит немытая кружка, а четыре пункта из списка дел так и остались невыполненными. В коротком ролике незнакомый человек уже стоит на сцене под аплодисменты. За минуту зритель узнаёт, что герой «просто не сдавался», и получает совет делать так же.

Сюжет понятный: обычный человек поставил цель, много работал и добился своего. Между фотографией в начале пути и снимком с наградой словно нет долгих лет сомнений и ошибок. Кажется, достаточно узнать, как он действовал, и можно повторить его результат.

А теперь представьте, сколько всего не вошло в эту минутную историю.

Например, сколько раз герой менял первоначальную идею? Кто помогал ему в периоды, когда денег не хватало

даже на спокойный эксперимент? Какие знакомства оказались решающими? Что происходило у людей, которые действовали похоже, работали не меньше, но не получили ни инвестиций, ни признания? И как вообще выглядела та самая «идея», пока её успех ещё никто не мог предсказать?

В ролике об этом обычно не рассказывают. Возможно, автор ничего и не скрывал намеренно: в коротком видео просто не помещаются годы работы, сомнений и случайных поворотов.

Представьте папку с документами о чьём-то профессиональном пути. Там тысячи страниц: скучные совещания, неподписанные договоры, неудачные попытки, помощь коллег, случайно услышанный совет, трудные разговоры дома, удачные решения и ошибки, которые до сих пор неприятно вспоминать. Теперь попросите человека уложить эту папку в пять предложений. Он неизбежно выберет несколько ярких событий и свяжет их в понятный сюжет. Так из запутанного пути получается аккуратная легенда.

А мы, слушатели, добавляем к ней ещё кое-что: знание финала. Сегодня нам известно, что проект выстрелил, книга стала популярной, спортсмен победил. Поэтому прежние события начинают казаться подсказками, которые «были очевидны с самого начала». На самом деле люди, находившиеся внутри этих событий, не видели заключительную главу заранее.

Допустим, два человека открыли маленькие мастерские.

Оба внимательно изучали рынок, общались с покупателями, по вечерам пересчитывали расходы. Один нашёл устойчивый спрос, другой спустя два года закрыл дело. Это вымышленный пример, но вопрос вполне реальный: если нам рассказать только о первом, не захочется ли назвать его привычки секретом успеха? Между тем часть тех же привычек была и у второго.

Здесь возникает ловушка. Мы разглядываем тех, кто дошёл до финиша, и плохо видим тех, кто стартовал рядом. В исследованиях и анализе данных такой способ отбора известен как ошибка выжившего. Само по себе совпадение между привычкой и победой ещё не доказывает, что именно привычка привела к победе.

Это не означает, что усилия бессмысленны. Хорошая подготовка, умение договариваться, готовность учиться и исправлять ошибки могут быть действительно полезны. Но из биографии одного знаменитого человека нельзя вывести закон, который одинаково сработает для всех. Можно вставать рано и ничего выдающегося не создать. Можно получать отказы и всё-таки выбрать неудачную идею. А можно вовремя изменить направление — и обнаружить, что прежние годы были не потерей времени, а подготовкой к другой работе.

Есть ещё одна причина, по которой чужой путь кажется нам понятнее собственного. Мы видим его задним числом, а свою жизнь — в процессе. У героя интервью уже есть завершённая история. У нас пока открыты десятки вкладок, одна

из которых обязательно зависла. Мы сравниваем его окончательный результат со своим черновиком и удивляемся, почему черновик выглядит хуже.

Особенно жестоко это сравнение действует в моменты, когда человек и без того сомневается: менять ли профессию, начинать ли проект, просить ли о повышении. Чужая биография обещает ясность, которой сейчас так не хватает. Хочется найти точное правило: сделай пять шагов — получишь такой же итог. Но в честной истории успеха вместо волшебной инструкции обычно обнаруживаются решения, ограничения, ошибки, помощь других людей и обстоятельства, которые невозможно воспроизвести по заказу.

Значит ли это, что читать о выдающихся людях бесполезно? Как раз наоборот. Только читать стоит иначе.

В следующий раз, когда вам попадётся вдохновляющая история, возьмите лист бумаги и разделите его на три колонки. В первой запишите то, что о герое известно наверняка: конкретные действия, решения, проверяемые события. Во второй — то, чего рассказ не сообщает: исходные ресурсы, поддержку, альтернативы, неудачные попытки, роль времени и случая. В третьей — то, что можно осторожно попробовать в своей жизни, не ожидая такого же результата.

Например: «Регулярно показывал прототип пользователям» — действие. «Неизвестно, кто финансировал разработку и сколько было попыток» — пробел. «Проверить собственную идею на пяти потенциальных читателях или клиен-

тах» — доступный эксперимент. Так вдохновение перестаёт быть соревнованием с чужой удачей и превращается в повод сделать что-то разумное.

После такой проверки история становится даже интереснее. За фотографией с наградой начинаешь видеть живого человека, который ошибался, советовался с другими и решался на что-то, не зная, чем всё закончится. Его опыт можно изучать, не превращая его самого в недосягаемый образец.

Но прежде чем разбирать, как такие люди выбирали цели и действовали, нам предстоит разобраться с вопросом, который обычно пропускают. Когда мы говорим «успешный человек», чей именно успех имеем в виду? И почему так легко принять чужую вершину за свою?

Глава 2. Чей успех мы пытаемся повторить

В пятницу вечером Максиму предложили должность, к которой он шёл почти семь лет. Руководитель поздравил его первым, коллеги заглядывали в кабинет с одинаковым вопросом: «Ну что, отмечать будем?» Мать по телефону сказала, что всегда знала: он далеко пойдёт. Даже отец, обычно сдержанный, попросил прислать новое название должности — похвастаться перед знакомыми.

Максим действительно много для этого сделал. Брал сложные проекты, задерживался, учился разговаривать с клиентами, которые начинали беседу с претензий. Он знал цену этому повышению. И всё же, возвращаясь домой, почему-то думал не о будущем кабинете, а о том, что теперь командировок станет ещё больше. В воскресенье у него был запланирован поход с дочерью. Он уже прикидывал, как будет объяснять, что в следующие выходные, возможно, тоже не получится.

Это вымышленная история, но ситуация знакомая: можно добиться именно того, к чему долго стремился, и с удивлением обнаружить, что радость оказалась короче ожидания. Неловко даже признаться в этом. Другие поздравляют, а ты словно обязан соответствовать их восторгу. Вдобавок легко решить, что с тобой что-то не так: нормальный человек на

твоём месте был бы счастлив.

Попробуем разобраться, что произошло. Семь лет назад Максим хотел доказать, что способен на большее. Потом получил первое повышение, за ним открылось следующее. Появились люди, с которыми удобно сравнивать себя: ровесники, бывшие однокурсники, коллеги из соседних отделов. Каждая новая ступень выглядела логичным продолжением предыдущей. А вопрос, нравится ли ему сама жизнь, к которой ведёт эта лестница, постепенно исчез из разговоров даже с самим собой.

Обычно мы узнаём об успехе по внешним признакам. Должность, зарплата, награды, известность, количество подписчиков — всё это можно назвать и сравнить. Поэтому на такие достижения легко ориентироваться. Родственники понимают, чем гордиться. Знакомым есть что обсудить. А вот рассказ «Я работаю меньше, больше вижу семью и наконец-то спокойно сплю» редко производит столь же сильное впечатление, хотя для конкретного человека это может быть огромным достижением.

При этом деньги и признание нельзя объявить пустяками. Хороший доход позволяет оплачивать жильё, лечиться, помогать близким, не переживать из-за каждой непредвиденной покупки. Профессиональное признание тоже имеет цену: за ним могут стоять годы серьёзной работы. Проблема начинается там, где чужая мера успеха незаметно превращается в единственную, а собственные потребности кажутся

недостаточно солидными, чтобы о них говорить.

Психологи Кеннон Шелдон и Эндрю Эллиот исследовали то, что назвали согласованностью целей с личными интересами и ценностями. В трёх продольных исследованиях они обнаружили, что люди, преследовавшие более близкие им цели, в среднем прилагали устойчивее усилия и чаще достигали задуманного. Достижение таких целей было также связано с большим приростом благополучия. Исследование, разумеется, не обещает, что искреннее желание автоматически приведёт к победе. Оно помогает понять другое: имеет значение не только то, насколько упорно человек старается, но и ради чего он старается.

Вот почему два одинаковых на вид карьерных решения могут значить совершенно разное. Одна женщина открывает собственное дело, потому что ей давно хочется работать с клиентами по-своему и отвечать за результат. Другая делает то же самое, потому что устала слышать: «В твоём возрасте пора иметь бизнес». Их планы могут совпадать до последнего пункта, но цена неудачи и смысл ежедневных хлопот будут восприниматься по-разному. И обе вправе передумать, если реальные обстоятельства изменятся.

Есть соблазн разделить все желания на «настоящие» и «навязанные», будто для этого существует точный тест. В жизни всё сложнее. Мы хотим одобрения близких — и это нормально. Учитываем деньги, обязательства, возможности семьи. Иногда берёмся за работу без особого увлечения, по-

тому что нужно платить за квартиру. Чужой совет тоже может оказаться полезным. Речь не о том, чтобы перестать слушать окружающих. Важно хотя бы замечать, где вы соглашаетесь с ними, а где давно идёте по инерции.

Спросите человека, чего он хочет через пять лет, и он может уверенно назвать цифру дохода или должность. А попросите описать обычный вторник в той будущей жизни — разговор пойдёт труднее. Когда он просыпается? Есть ли у него время позавтракать? С кем проводит вечер? Как выглядит рабочий день? Устаёт ли настолько, что по дороге домой уже ни с кем не хочется разговаривать? Почему-то именно такие подробности часто лучше показывают цену мечты, чем её красивое название.

Попробуйте сделать небольшую проверку. Запишите три признака, по которым вы сейчас судите о собственном успехе. Например: «зарабатывать достаточно, чтобы не зависеть от случайных подработок», «руководить отделом», «иметь время на музыку». Рядом с каждым честно допишите, откуда взялась эта цель. Вы её выбрали после собственного опыта? Увидели у человека, которым восхищаетесь? Услышали от родителей? Привыкли считать обязательной, потому что «все так делают»? Здесь нет правильных ответов.

Теперь выберите одну цель и представьте, что никто о её достижении не узнает. Не будет поздравлений, фотографий, отметки в соцсетях. Изменится ли ваше желание? Возможно, нет: вы всё так же хотите открыть мастерскую, получить

образование, закончить трудную работу. Возможно, станет заметно, насколько вам важно признание. И это тоже стоит признать без стыда. Вопрос нужен не для того, чтобы разоблачить себя, а чтобы понять, какую награду вы на самом деле ждёте.

Наконец, сформулируйте три собственных критерия успеха на ближайший год. Не обязательно грандиозных. Один может касаться работы и денег, второй — людей, третий — того, как вы хотите жить каждый день. Отдельно запишите хотя бы один показатель, за которым вы гонитесь скорее по привычке или ради чужой оценки. Не нужно немедленно отказываться от него. Достаточно увидеть его на бумаге и решить, сколько места он заслуживает в вашей жизни.

Максим из нашей истории мог принять повышение. Мог попросить обсудить график командировок. Мог отказаться и продолжить прежнюю работу. Ни один из этих выборов сам по себе не делает его победителем или неудачником. Всё зависит от того, что он считает важным, какие у него обязательства и какие последствия он готов принять.

Мы привыкли спрашивать у известных людей, как они достигли своей вершины. После этого разговора напрашивается вопрос посложнее: почему именно эта вершина стала для нас желанной? Но и он ещё не объясняет всего. Даже если двое выбрали одну цель, их пути могут начинаться в совершенно разных условиях. А привычные цифры, которыми принято измерять достижения, порой только мешают это за-

метить.

Глава 3. Когда цифра подменяет смысл

В понедельник бухгалтерия прислала новую таблицу с зарплатами по отделам — без фамилий, только должности и суммы. К концу обеда её уже успели обсудить все. Игорь работал в компании четыре года, любил свою команду и недавно наконец перестал брать ноутбук в отпуск. Но стоило ему увидеть, что в соседнем отделе специалист его уровня получает на двадцать тысяч больше, как собственная работа сразу показалась менее удачной.

Он пошёл за кофе и встретил Лену. Та тоже видела таблицу и успела расстроиться: ей казалось, что её отдел держится на ней, а цифры этого почему-то не показывали. В разговоре быстро выяснилось, что у сотрудников соседнего отдела бывают ночные дежурства, премии зависят от нестабильных показателей, а один из них недавно отказался от повышения из-за постоянных поездок. Кофе остыл, но настроение уже было испорчено. Оба увидели одну сумму — и успели сделать из неё целую историю о собственной недооценённости.

Это вымышленный эпизод. Игорь вполне может заслуживать прибавки; разница в оплате иногда действительно говорит о несправедливости. Смысл истории в другом: цифра сообщает нам что-то важное, но гораздо реже рассказывает всё, что нам хочется в ней прочитать.

С показателями удобно жить. Они отвечают на вопросы быстро. У кого больше заказов? Чья книга продаётся лучше? Сколько человек прочитали статью? Какой сотрудник закрыл больше заявок? Когда дел много и времени мало, таблица кажется надёжнее обстоятельного разговора. Более того, без цифр некоторые проблемы просто останутся незаметными. Если зарплата годами не растёт, а расходы увеличиваются, бессмысленно утешать себя словами о любимом деле.

Но однажды показатель может занять место самой цели. Представьте небольшую службу поддержки, которой поручили сокращать время телефонного разговора. На бумаге всё разумно: клиентам не придётся подолгу ждать своей очереди. Сотрудники учатся говорить короче, руководитель радуется отчёту. Потом выясняется, что сложные вопросы люди решают в два-три звонка вместо одного. В таблице разговоры стали короче; для клиентов помощь стала дольше. Такая ситуация здесь придумана для объяснения механизма, а не взята из отчёта конкретной компании.

Специалисты по управлению давно изучают подобные эффекты. В научной литературе их связывают с фиксацией на показателях и смещением целей: люди начинают приспосабливать действия к тому, за что их оценивают. Исследователи Сандра ван Тиль и Франс Леув изучали подобные проблемы именно в государственном секторе: там показатели могут сужать внимание к измеряемому и создавать искажённую картину результатов. Их работа не объясняет напрямую

переживания сотрудников, сравнивших зарплаты, но помогает понять, почему одной цифры недостаточно для оценки сложной деятельности. Вывод не в том, что измерять ничего нельзя. Опасность возникает, когда сложную работу пытаются оценивать одним числом, а затем вознаграждают исключительно за него.

С личными достижениями бывает похоже. Человек собирался больше читать, потому что скучал по хорошим книгам. Установил цель — пятьдесят книг за год. Первое время это помогало: он чаще открывал книгу вместо телефона. К осени осталось выполнить план, и он начал выбирать то, что тоньше и быстрее читается. Большой роман, ради которого всё затевалось, снова отложен. Цифра выросла, удовольствие уменьшилось. Конечно, у другого читателя такой счётчик может работать прекрасно. Важно заметить, что именно он меняет в наших решениях.

По той же причине количество рабочих часов не расскажет, насколько разумно человек распорядился временем. Число подписчиков не скажет, доверяют ли аудитории его словам. Высокий доход не покажет, сколько свободы остаётся после обязательных расходов и какой ценой этот доход даётся. При этом ни один из перечисленных показателей не становится бесполезным: он просто отвечает на один конкретный вопрос, а мы нередко требуем от него ответа на десять.

Вспомните Игоря. После разговора с Леной ему стоило бы

выяснить, как в компании определяют оплату, насколько сопоставимы обязанности и что можно предпринять, если разница необоснованна. Но прежде ему полезно решить, какой результат он сам считает существенным: доход, предсказуемый график, интересные задачи, возможность расти без переезда? Возможно, он хочет и того и другого и третьего. Тогда придётся обсуждать реальные условия, а не место в воображаемом рейтинге.

Есть простой способ проверить собственную систему оценок. Возьмите цель, которой сейчас занимаетесь, и выпишите два признака продвижения. Первый — измеримый результат: сумма накоплений, количество законченных работ, число занятий. Второй — качество самого процесса: можете ли вы удерживать выбранный темп, становится ли работа лучше, остаётся ли время на важные для вас дела? Затем допишите, чего оба показателя не замечают. Например, число отправленных резюме ничего не скажет о качестве вакансий и о том, насколько предлагаемая работа вам подходит.

Теперь на неделю понаблюдайте за решениями. Были ли случаи, когда ради красивого числа вы отказались от того, что считаете важным? Или наоборот — цифра помогла увидеть движение, которое раньше вы обесценивали? Не нужно торопиться менять всю систему целей. Иногда достаточно добавить второй показатель или пересмотреть первый. Если же речь о рабочих планах, которые устанавливает руководство, полезно обсуждать с ним не только выполнение нормы,

но и последствия для качества.

Мы любим сравнения ещё и потому, что они обещают честный ответ на тревожный вопрос: «У меня получается или нет?» Однако число имеет смысл только рядом с условиями, в которых оно получено. Зарплата двух людей может различаться из-за обязанностей, региона, опыта, связей и доступных возможностей. Прежде чем делать вывод о чьей-то успешности, придётся узнать, откуда каждый начинал. И вот тут привычная таблица уже не поможет.

Глава 4. Стартовая линия у каждого своя

На первом занятии обе записали в блокноты одно и то же: «Через год перейти в новую профессию». Курсы были вечерние, задание — собрать портфолио. Преподаватель обнадёжил: всё зависит от практики, главное — заниматься регулярно. Вера и Лена кивнули. Спорить было не с чем.

У Веры дома стоял хороший компьютер. Муж забирал ребёнка из школы в дни занятий, а подруга, работающая дизайнером, согласилась время от времени смотреть её проекты. Лена тоже хотела учиться всерьёз. Только компьютер у неё был старый, по вечерам она иногда подменяла заболевшую коллегу, а дома нужно было помогать матери после операции. Задания она делала урывками: несколько страниц в автобусе, час ночью, воскресенье — если никто не попросит о помощи.

Через четыре месяца Вера показала уверенное портфолио и получила приглашение на собеседование. Лена сдала только половину работ. На встрече выпускников одна из слушательниц сказала Вере: «Вот что значит захотеть по-настоящему!» Лена улыбнулась и пошла наливать чай. Объяснять, почему она отстаёт, было бы долго и неловко.

Обе героини вымышлены, но подобные различия встречаются постоянно. Мы привыкли оценивать людей по тому,

сколько они прошли, почти не спрашивая, с какой нагрузкой им пришлось идти. Внешне учебная цель одна. По факту у одного человека есть запас времени, деньги на оборудование и люди, к которым можно обратиться за советом. У другого каждый свободный вечер приходится отвоёвывать у обстоятельств.

Такие истории легко испортить попыткой назначить виноватого. Сказать Вере, что её результат не считается, потому что ей помогали, — несправедливо. Она действительно училась, ошибалась, переделывала проекты. Сказать Лене, что ей просто недостаёт упорства, — ещё хуже: мы даже не знаем, сколько усилий стоит ей обычный вторник. Обе трудятся, но их усилия получают разную возможность превратиться в заметный результат.

В интервью знаменитостей редко спрашивают, кто в начале пути оплачивал жильё, сидел с детьми, читал первые рукописи или представил нужному человеку. Иногда об этом рассказывают, но такие подробности быстро теряются рядом с более удобной историей: «Я рискнул — и у меня получилось». Риск выглядит совсем иначе, когда у тебя есть накопления на год жизни, и когда после неудачи нечем платить за квартиру. Одинаковое решение может требовать совершенно разной смелости — и иметь разные последствия.

Исследователи Радж Четти и его коллеги изучали социальные связи и экономическую мобильность в США. В работе, опубликованной в журнале Nature в 2022 году, они об-

наружили: в сообществах, где люди из семей с невысокими доходами чаще дружат с людьми из более обеспеченной среды, дети из менее обеспеченных семей в среднем имеют более высокие доходы во взрослом возрасте. Учёные проверяли несколько возможных объяснений этой связи. Но из исследования нельзя делать простой вывод, будто человеку достаточно завести богатых знакомых, чтобы изменить свою жизнь. Речь шла о больших массивах данных, условиях взросления и возможностях, которые распределяются между людьми неравномерно.

Знакомства важны не только потому, что кто-то может порекомендовать вас работодателю. Один человек с детства слышит дома, как готовятся к экзаменам, выбирают университет, обсуждают вакансии. Другой впервые узнаёт о существовании нужной программы случайно, когда набор уже закончился. Один может спросить у знакомого, сколько принято просить на собеседовании. Другой опасается назвать сумму и потерять единственный шанс. Даже информация — ресурс, хотя её не положишь на банковский счёт.

Впрочем, не всякая поддержка связана с деньгами или престижными знакомствами. Бывает, соседка дважды в неделю забирает ребёнка из кружка, и у матери появляется время на учёбу. Коллега показывает, как правильно оформить заявку на обучение. Друг читает пробную главу и говорит, где потерял нить. Это небольшая помощь, но в некоторые периоды именно она позволяет человеку продолжать.

Что с этим делать, если старт уже случился и переиграть его невозможно? Для начала перестать требовать от себя скорости, рассчитанной на чужие условия. Человек, который работает полный день и ухаживает за близким, не обязан выполнять учебный план человека, у которого свободны вечера. Сравнивать их недельные результаты можно, но делать из такого сравнения выводы о способностях бессмысленно.

Попробуйте описать свою ближайшую цель с точки зрения ресурсов. Возьмите лист и запишите, что у вас уже есть: время, знания, техника, деньги, опыт, поддержка. Рядом — чего не хватает именно для следующего шага. Не для всей будущей жизни, а, скажем, чтобы за ближайший месяц подготовить три работы для портфолио или отправить первые отклики на вакансии. Затем задайте себе два вопроса: что можно получить без больших затрат и к кому можно обратиться с конкретной просьбой?

«Помоги мне стать успешным» — просьба, на которую трудно ответить. «Посмотри, пожалуйста, одну работу и скажи, что в ней мешает воспринимать текст» — уже понятный разговор. Если нужна дорогая программа, возможно, есть бесплатный аналог или доступ в библиотеке. Если не хватает времени, иногда полезнее договориться об одном свободном вечере, чем купить ещё один курс. А если поддержать вас некому, это тоже нужно признать: тогда план должен учитывать реальный дефицит ресурсов, а не притворяться, что его нет.

Не всякую преграду удастся устранить. Иногда курсы и впрямь недоступны, вакансий в городе мало, близкие не могут взять на себя часть забот. Такой разговор нужен не для того, чтобы заставить человека радоваться ограничениям. Он помогает точнее выбирать действия и видеть, где стоит искать помощь, менять маршрут или пересматривать сроки. Чужая скорость перестаёт быть меркой вашего характера.

Вернёмся к Вере и Лене. Через год первая, возможно, уже будет работать дизайнером, а вторая всё ещё собирать портфолио. Возможно, Лена найдёт подходящую вакансию раньше. У вымышленной истории нет обязательного счастливого финала. Но у реальных людей есть право оценивать свои возможности без чужого приговора «мало стараешься».

В следующей главе мы поговорим ещё об одной вещи, которую трудно уместить в торжественный рассказ о победе. Даже при хорошем плане и поддержке многое зависит от момента, случайной встречи и событий, которые никто не мог заранее рассчитать.

Глава 5. Удача, которую не видно на фотографии

В сентябре 1928 года британский бактериолог Александр Флеминг заметил в одной из лабораторных чашек странную картину. Там, где появилась плесень, бактерии не росли. В другой день эту чашку могли просто выбросить. Но Флеминг заинтересовался и продолжил исследование. Так началась история открытия пенициллина — вещества, которое впоследствии изменило медицину.

Эту историю любят пересказывать как доказательство того, что удача приходит к подготовленным. Смысл в этом есть, но в короткой версии теряется многое. Флеминг был опытным исследователем, сумевшим оценить необычное наблюдение. При этом превращение пенициллина в лекарство потребовало дальнейшей работы других учёных и специалистов. Случайное появление плесени стало началом длинной истории, а не готовым открытием в подарочной упаковке.

Попробуйте на минуту представить, что в тот день плесень не попала бы в чашку. Флеминг продолжал бы заниматься бактериями, и мы не знаем, как сложилась бы именно эта исследовательская линия. Это предположение, конечно, не исторический факт. Но оно помогает увидеть одну особенность рассказов о выдающихся достижениях: когда результат уже известен, предшествующие события кажутся по-

чти неизбежными.

У каждого из нас найдётся история, в которой важное событие произошло не по плану. Вы случайно зашли на встречу и узнали о вакансии. Преподаватель заболел, занятие перенесли, и вы познакомились с человеком, с которым позже начали проект. Или, наоборот, нужное письмо затерялось среди рекламы, а подходящую должность занял другой кандидат. Спустя несколько лет первые два случая можно было бы назвать удачным поворотом судьбы, третий — досадным стечением обстоятельств. В момент события никто не знал, к чему всё приведёт.

Именно поэтому рассказы известных людей часто кажутся стройнее самой жизни. В биографии помещаются три решающих встречи, два смелых решения и один большой прорыв. Долгие месяцы неопределённости не так интересны. Мало кто спрашивает, сколько похожих предложений герой не получил, сколько встреч ни к чему не привело и сколько других людей были готовы не хуже, но оказались в другом месте.

Есть и исследования, посвящённые таким поворотам. Селин Легран и её коллеги изучили анкеты 682 выпускников престижной французской бизнес-школы, работавших в том числе на управленческих должностях. Более шестидесяти процентов участников сообщили, что пережили значимое случайное событие, повлиявшее на карьеру. Причём последствия не всегда совпадали с первым впечатлением: неприятное событие иногда открывало полезные возможности, а

приятное могло обернуться проблемами. Работа опубликована в European Management Review в 2023 году.

Здесь нужна осторожность. Исследователи изучали рассказы людей об их собственном опыте. Память избирательна, и участник может назвать случайностью то, что другой объяснил бы иначе. Кроме того, выборка выпускников одной бизнес-школы не позволяет вычислить, какая доля любого человеческого успеха зависит от удачи. Но исследование показывает: многие люди считают непредвиденные события важной частью своей профессиональной истории. Об этом трудно говорить в жанре «я всего добился сам».

Бывает и другая ловушка. Услышав об удаче, человек решает, что планировать бессмысленно: если всё зависит от случайной встречи, зачем учиться, отправлять резюме или доводить проект до конца? Однако сама возможность встречи часто связана с тем, где мы бываем и чем занимаемся. Тот, кто подготовил портфолио, может воспользоваться неожиданным приглашением на собеседование. Кто не подготовил, возможно, тоже получит шанс, но воспользоваться им будет труднее. И всё равно никакое портфолио не даёт гарантии, что приглашение придёт.

Полезнее различать случай и собственную реакцию на него. Нельзя назначить дату, когда появится нужный человек. Зато иногда можно увеличить число профессиональных контактов, показывать работу, откликаться на интересные предложения. Нельзя контролировать решение работодате-

ля. Можно выяснить требования вакансии и подготовиться к разговору. Нельзя заранее вычислить все последствия перемен. Можно обсудить риски и оставить себе возможность отступить.

Вспомните одну свою удачу, которую вы до сих пор считаете заслуженной победой. Что именно вы сделали сами? Кто помог? Что могло сложиться иначе без вашего участия? Теперь возьмите неудачу, за которую себя ругали, и задайте те же вопросы. Не для того, чтобы снять с себя всякую ответственность. Такой разбор помогает увидеть, какие выводы действительно пригодятся в следующий раз, а какие основаны лишь на знании результата.

Можно пойти ещё проще. Запишите ближайшую цель и разделите влияющие на неё обстоятельства на три группы. Первое — то, что вы контролируете: например, подготовить заявку к пятнице. Второе — то, на что можете повлиять лишь отчасти: найти человека, который согласится её прочесть. Третье — то, что останется вне вашего контроля: решение комиссии, количество конкурентов, неожиданное изменение правил. Составьте план для первых двух групп. Для третьей предусмотрите запасной ход, если это возможно.

Такое упражнение не сделает будущее предсказуемым. Зато избавит от мучительной привычки оценивать правильность каждого решения исключительно по тому, чем оно закончилось. Иногда человек поступил разумно и всё же проиграл. Иногда рискнул наугад — и выиграл. По одному ре-

зультату нельзя достоверно судить о качестве решения.

Фотография победителя показывает момент, когда многое уже сложилось удачно. За кадром остаются попытки, помощь, совпадения и обстоятельства, которым трудно подобрать красивую подпись. Признавать их влияние полезно хотя бы затем, чтобы точнее оценивать собственные возможности. Но возникает следующий вопрос: раз ни одна стратегия не даёт гарантий, ради какой цели вообще стоит тратить годы? С этого мы и начнём следующую главу.

Глава 6. Не всякая вершина стоит восхождения

Надежда любила печь. На семейные праздники у неё заказывали торты, друзья просили рецепт лимонного пирога, а одна знакомая всерьёз предложила открыть собственную кондитерскую. Идея показалась замечательной. Через несколько месяцев Надежда уже выбирала оборудование, обсуждала аренду маленького помещения и представляла, как по утрам будет встречать покупателей запахом свежей выпечки.

Всё выглядело убедительно ровно до того момента, когда она провела пробную неделю по расписанию будущего бизнеса. Начинать пришлось в пять утра. После выпечки шли закупки, переписка с поставщиками, уборка, проверка сроков и подсчёт того, сколько денег ушло на продукты. К вечеру она успевала ненадолго присесть, а дома ещё требовалось ответить на сообщения клиентов. Самой выпечке, ради которой всё затевалось, доставалась лишь часть дня.

Подруга спросила, не передумала ли она. Надежда замялась. Открыть кондитерскую ей по-прежнему хотелось. Но впервые пришлось признать: она хорошо представляла витрину и гораздо хуже — ту работу, которая будет происходить за ней.

Это вымышленная история. Однако в ней есть вполне ре-

альная ловушка: мы принимаем приятную часть профессии или красивый результат за всю жизнь, которую придётся вести ради него. Любить готовить и управлять пищевым производством — разные занятия. Любить книги и руководить книжным магазином — тоже. Занятие, которое радует два часа по выходным, может измениться, когда становится источником дохода и обязанностью.

Здесь важно различить две вещи. В главе о чужих целях мы спрашивали, чьего одобрения добиваемся. Надежда не стремится произвести впечатление на бывших одноклассников. Мечта совершенно её собственная. Проблема в другом: она ещё не проверила, подходит ли ей повседневная жизнь, которая к этой мечте прилагается.

Исследования Кеннона Шелдона и Эндрю Эллиота посвящены целям, которые люди считают согласованными с личными интересами и ценностями. Такая согласованность связана с более благоприятными результатами стремления к целям и благополучием. Но даже искренняя, самостоятельно выбранная цель не освобождает от необходимости изучить условия её достижения. Психологическое исследование не обещает, что любимое дело автоматически станет удачным бизнесом.

Перед серьёзным решением мы охотно считаем возможную прибыль и гораздо реже — расписание обычного дня. Кто-то мечтает о руководящей должности и забывает уточнить, сколько времени новый начальник проводит на сове-

щаниях. Кто-то хочет работать на себя, представляя свободу, но не учитывая поиск заказчиков, налоги и периоды без дохода. Не всегда эти обязанности станут причиной отказаться. Лучше знать о них заранее, чем знакомиться с ними после подписания дорогого договора.

Надежда решила не отказываться от мечты с порога. Она поговорила с владельцами небольших заведений, проверила расходы и составила пробное расписание. Выяснилось, что ей больше подходит работа на заказ с ограниченным меню, чем помещение, открытое с утра до вечера. Такой вариант тоже требовал труда и не гарантировал прибыли, зато его можно было проверить с меньшим риском.

Перед собственной важной целью сделайте похожую проверку. Опишите её самый обычный день, без торжественных открытий и поздравлений. Какие действия придётся выполнять регулярно? С какими людьми иметь дело? Что может раздражать? Сколько времени и денег потребуется до первых заметных результатов? Какие обязательства останутся, даже если первое вдохновение пройдёт?

На часть вопросов помогут ответить люди с опытом. Другая часть проверяется коротким безопасным экспериментом: несколько пробных заказов, добровольная работа в новой области, участие в небольшом проекте. Чем больше цена решения, тем осторожнее стоит выбирать эксперимент. Дорогое помещение и увольнение не обязательны для того, чтобы узнать, нравится ли вам общаться с покупателями.

Исследователи Карстен Врош и коллеги изучали, как люди пересматривают недостижимые цели и находят другие значимые направления. Их результаты не дают универсального правила «бросайте трудное», но напоминают, что изменить способ достижения или даже саму цель иногда разумнее, чем бесконечно подтверждать старое обещание.

Надежда ещё не знает, станет ли её кондитерское дело успешным. Теперь, однако, она выбирает не между красивой мечтой и позорным отступлением. Перед ней несколько способов заниматься любимым делом, и у каждого есть реальные расходы, режим и ограничения. С этого понимания гораздо надёжнее начинать большое решение.

За первые шесть глав мы постепенно убрали из истории успеха самые удобные упрощения. Теперь можно перейти к другому вопросу: если цель нам действительно подходит, как сделать так, чтобы планы не остались словами?

ЧАСТЬ II. МЫШЛЕНИЕ И РЕШЕНИЯ

Глава 7. Ясная цель вместо красивого желания

«Ты хочешь чего-нибудь от этой работы?» — спросила Марину начальница на встрече по итогам года. Марина ответила быстро: «Хочу расти». Начальница кивнула, записала что-то в блокнот, и обе разошлись вполне довольные разговором. Через три месяца Марина случайно узнала, что интересный проект отдали коллеге, который пришёл в отдел позже неё.

«А почему не мне?» — спросила она. Начальница удивилась: «Я думала, тебе пока интереснее текущие задачи». Марина вспоминала декабрьский разговор. Она ведь ясно сказала, что хочет расти. Разве этого мало?

Для начальницы оказалось мало. Да и сама Марина не могла толком объяснить, чего ждала: повышения, новой должности, более сложных задач или возможности не согласовывать каждую мелочь. Ей хотелось, чтобы её наконец заметили. Желание вполне понятное. Только из него невозможно понять, какой проект ей предложить и на какие обя-

занности она согласна.

Марина — вымышленный персонаж. Но разговоры подобного рода происходят и в офисах, и дома, и у нас в собственной голове. «Хочу зарабатывать больше». «Пора заняться собой». «Надо развивать своё дело». Пока произносишь, всё звучит разумно. А потом наступает четверг, и непонятно, за что браться.

Мы часто называем целью то, что на самом деле описывает желаемое положение дел. Быть востребованным специалистом — положение. Выступить на отраслевой встрече с собственным докладом — уже задача, к которой можно готовиться. Стать хорошим писателем — мечта, достойная уважения. Закончить черновик первой повести к концу сезона — работа, у которой есть начало и конец. Второе не гарантирует первого, но по крайней мере даёт возможность двигаться.

Психологи Эдвин Локк и Гэри Лэтэм много лет изучали постановку целей. В обзоре 2002 года они обобщили данные о том, что конкретные, достаточно трудные цели часто повышают результативность по сравнению с расплывчатыми призывами вроде «старайся как можно лучше». Но есть важные условия: человек должен понимать задачу, принимать цель, располагать необходимыми ресурсами и получать сведения о продвижении. Когда работа сложна и способ её выполнения ещё неизвестен, полезнее сначала ставить цели обучения, а не требовать конкретного результата любой ценой.

Представьте двух начинающих фотографов. Один решает: «Хочу снимать профессионально». Другой выбирает на ближайшие шесть недель задачу: сделать три серии портретов при разном освещении, показать снимки опытному коллеге и записать, какие ошибки повторяются. Второй ещё не стал профессионалом. Зато через полтора месяца у него будет материал для разговора о собственных навыках. Первый тоже может многому научиться, но проверить, что именно изменилось, ему сложнее.

Тут легко увлечься цифрами. Мы уже обсуждали, как показатели способны подменить смысл. Если оценивать писателя только по количеству страниц, можно получить толстую рукопись, которую невозможно читать. Если начинающий руководитель ставит себе цель «провести двадцать встреч», число встреч быстро вырастет. А пользы от них может не прибавиться. Поэтому формулировка цели должна помогать работе, а не заставлять человека обслуживать таблицу.

Попробуйте на примере Марины. Что если вместо «хочу расти» она скажет руководителю: «В следующие два месяца хочу самостоятельно подготовить предложение для нового клиента и представить его на общей встрече. Мне нужно заранее узнать требования и получить обратную связь после презентации»? Теперь можно обсудить, есть ли такой проект, хватает ли ей опыта и кто поможет с подготовкой. Начальница может ответить отказом. Но по крайней мере разговор становится предметным, и Марина узнает, что мешает

двигаться дальше.

А если проект не дадут? Это тоже информация. Возможно, в отделе пока нет подходящих задач. Возможно, начальница не видит у Марины нужных навыков и сможет объяснить почему. А возможно, приходится признать, что обещания карьерного роста здесь остаются словами. Ни один из этих ответов не приятен, но каждый полезнее бесконечного ожидания, когда кто-нибудь заметит старания сам.

Упражнение простое. Возьмите одно своё желание, которое повторяете уже несколько месяцев. Запишите его дословно. Затем попробуйте ответить на три вопроса: какое изменение будет заметно в реальной жизни, что вы готовы сделать в ближайший месяц и откуда узнаете, что продвинулись? Например, «хочу лучше владеть английским» может превратиться в «через месяц провести десятиминутный разговор о своей работе без заранее написанного текста». Для этого понадобится подобрать собеседника, потренироваться и попросить его отметить места, где вы не смогли объяснить мысль.

Не всё можно или нужно измерять числами. Если вы учитесь писать рассказы, промежуточным результатом может стать законченный текст и разбор замечаний редактора. Если пробуете новую профессию — выполненная пробная задача и разговор с человеком из этой области. А когда человек переживает сложный период, разумной целью порой будет вернуть себе посильный распорядок, не устраивая сорев-

нование с прежним собой.

Полезно также оставить место для пересмотра. Вы можете обнаружить, что выбранный срок нереален, что вам недостаёт подготовки или что сама задача интересует меньше, чем казалось. Уточнить план в таком случае — нормальная часть работы. Ясная цель нужна для ориентирования, а не для того, чтобы однажды написанная фраза управляла вами до конца года.

Марина могла бы ещё долго ждать повышения и сердиться на начальницу за невнимательность. Возможно, начальница и правда упустила хорошего сотрудника. Но собственный вопрос Марина теперь способна сформулировать точнее: «Какую работу я хочу выполнять и что должно измениться, чтобы мне её доверили?» Такой разговор не обещает успеха. Он хотя бы позволяет перестать гадать.

Остаётся одна неприятная подробность. Даже самый толковый план можно написать вечером, а утром не сделать ничего. Особенно когда рабочий день затянулся, дома ждут дела, а привычные занятия куда проще новых. В следующей главе разберём, что помогает перейти от ясного намерения к действию именно в такие дни.

Глава 8. План на тот день, когда не хочется

В понедельник Илья купил разговорный курс английского. В среду скачал приложение для карточек. В пятницу открыл первый урок, посмотрел на часы и решил, что начинать в половине одиннадцатого вечера уже глупо. В субботу занимался покупками и ремонтом крана, в воскресенье ездил к родителям. К следующему понедельнику приложение успело прислать ему три бодрых уведомления. Илья ни на одно не ответил.

Знакомая история? Мы умеем обстоятельно готовиться к переменам. Выбираем программу, покупаем красивый блокнот, обещаем себе заниматься регулярно. Пока составляем план, кажется, что всё уже почти получилось. А потом наступает вторник: начальник задержал на работе, в магазине очередь, дома закончился хлеб, а голова занята неприятным разговором. До английского руки не дошли. Завтра, конечно, обязательно.

Илья не передумал учить язык. Он по-прежнему хотел свободнее разговаривать в поездках и претендовать на работу, где английский необходим. Проблема обнаружилась в другом: в его расписании для нового занятия было место только при условии, что день пройдёт идеально. Такие дни попадались редко.

В предыдущей главе мы говорили о ясных целях. Илья мог бы вполне грамотно сформулировать свою: через полгода поддерживать простой разговор, трижды в неделю заниматься по двадцать минут и раз в месяц проверять продвижение с преподавателем. Но даже хороший план пока существует отдельно от кухни с немытой посудой, срочного письма и желания полежать наконец в тишине.

Представьте вечер после тяжёлого рабочего дня. Нужно решить, открыть ли учебник. Решение невеликое, но принимать его приходится именно тогда, когда сил осталось меньше всего. Надо вспомнить обещание, прикинуть, сколько есть времени, выбрать упражнение, договориться с домашними. Вроде бы мелочи, а на каждой можно застрять. Через десять минут телефон уже показывает чужие отпускные фотографии.

Психолог Питер Голлвитцер предложил способ сократить расстояние между намерением и действием. Вместо общего «буду заниматься по вечерам» человек заранее указывает ситуацию, в которой начнёт, и конкретное действие. Например: «Если во вторник и четверг я поужинал и убрал посуду, то сажусь за стол и десять минут повторяю слова». Или: «Если по дороге домой автобус задержался, то открываю сохранённый короткий диалог и слушаю его в наушниках».

Такие конструкции называют планами «если — то». В метаанализе 2006 года Голлвитцер и Паскаль Ширан рассмотрели 94 независимые проверки. В среднем люди, составляв-

шие подобные планы, лучше воплощали намерения в действия. Позднейшие обзоры также находят положительный эффект, хотя его величина зависит от задачи, мотивации и того, насколько удачно составлен план. Это способ упростить начало действия, а вовсе не гарантия результата.

Самое полезное здесь — заранее подумать о препятствии, которое вы уже знаете по опыту. Илья каждый раз обещал себе заниматься после работы. И каждый раз обнаруживал, что вечером сил почти нет. Продолжать упрекать себя за слабую дисциплину было бы странно. Куда разумнее спросить: когда в течение недели у меня действительно бывают пятнадцать свободных минут?

Он попробовал другое расписание. В среду оставил упражнение на обеденный перерыв, пока коллеги ещё не вернулись с прогулки. В субботу договорился с женой, что полчаса утром занимается в комнате с закрытой дверью. А для дней, когда всё идёт наперекосяк, придумал запасной вариант: открыть одну карточку или прослушать двухминутную запись. Не чтобы обмануть себя красивой отметкой «занимался», а чтобы не тратить каждый раз силы на возвращение к заброшенному курсу.

Разумеется, иногда и это не работает. Ребёнок заболел, смена затянулась, вы не выспались. В такой день двухминутное упражнение может оказаться совершенно лишним. Не надо делать из него экзамен на силу характера. План полезен ровно до тех пор, пока помогает жить и учиться, а не добав-

ляет ещё один повод считать себя неудачником.

Есть тонкость, о которой редко думают. Связка «если — то» должна описывать то, что вы узнаете в реальной жизни. «Если у меня появится вдохновение, займусь языком» — плохая подсказка: вдохновение не приходит по расписанию. «Если поставил чайник после завтрака, достаю карточки» — уже заметный сигнал. Действие тоже лучше выбирать небольшое и ясное. «Пора всерьёз заняться здоровьем» не подсказывает, что делать. «После обеда пройду один круг вокруг дома» — подсказывает.

На этом этапе не нужно пытаться «выработать привычку». Задача скромнее: один раз заранее решить, что вы сделаете при узнаваемой ситуации. Привычка появляется позже, через повторения, и этому посвящена отдельная глава.

Попробуйте сейчас составить два таких плана. Первый — для обычного дня. Возьмите цель из предыдущей главы и найдите в расписании событие, которое уже происходит регулярно. После него запишите действие, настолько конкретное, что не придётся заново выбирать способ выполнения. Второй план — для наиболее вероятной помехи. Если вас задержали на работе, если отменили встречу, если нет нужного оборудования — что реально можно сделать вместо привычного «ну, тогда завтра»? Иногда правильный ответ будет «перенести занятие на субботу», и это тоже план.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.